

جامعة تشرين

كلية الآداب والعلوم الإنسانية

قسم اللغة العربية

السيد الدكتور عميد كلية الآداب >

بجامعة تشرين

عملاً بقرار مجلس قسم اللغة العربية رقم / ٤٤٤ / تاريخ ١٥ / ٣ / ٢٠١٣ المتضمن

مدققاً لغوياً لرسالة الدكتوراه لمؤلفها الطالبة عيسى عيسى

وهي بعنوان (واقع إعداد وتنفيذ الموازنات الترفيضية (التقويمية والتفصيلية)

في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية
على - جامعة تشرين - (تموز - دراسة).

وتم تصويب الرسالة وتدقيقها بعد المناقشة النهائية ، كما تم الالتزام بملاحظات المدقق اللغوي
أصولاً.

وتفضلوا بقبول الاحترام

اسم المدقق وتوقيعه: د. مزار حمزة

عميد كلية الآداب والعلوم الإنسانية
الدكتور صديق عريب

رئيس قسم اللغة العربية

الدكتور عدنان أحمد



Your Reference :

Our Reference: /

Date: / / 2013

الرقم: ١١٣٣ / ٢٠١٣

التاريخ: ١٨ / ٣ / ٢٠١٣

الموضوع :

قرار لجنة الحكم لدرجة الدكتوراه

في تمام الساعة الحادية عشرة صباحاً من يوم الأحد الموافق ٢٠١٣/٣/١٧ اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم ٤٩٣ / المتخذ بالجلسة رقم ١٢ / المنعقدة بتاريخ ١٧ / ربيع الثاني / ١٤٣٤ / الموافق ٢٧ / ٢ / ٢٠١٣ م والمؤلفة من السادة :

الدكتور نور الدين هرمز: الأستاذ في قسم الاقتصاد والتخطيط بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / التخطيط الاقتصادي / عضواً .

الدكتور حبيب محمود: الأستاذ في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق اختصاص / الاقتصاد السياسي / عضواً .

الدكتور سمير شرف: الأستاذ المساعد في قسم العلوم المالية والمصرفية بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / اقتصاد مالي / عضواً ومشرفاً .

الدكتور محمد معن ديبوب: الأستاذ المساعد في قسم الاقتصاد والتخطيط بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / العلاقات الاقتصادية الدولية / عضواً .

الدكتورة اسمهان الخلف: الأستاذة المساعدة في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة البعث اختصاص / سياسات مالية ونقدية / عضواً .

اجتمعت لجنة الحكم وناقشت أطروحة الدكتوراه التي تقدمت بها الطالبة: عبير عطيرة وهي بعنوان: ((واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها - جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة))

وبعد الاستماع إلى دفاع الطالبة عبير عطيرة ومناقشتها أوصت اللجنة بما يلي:

(١) منح الطالبة: عبير عطيرة درجة الدكتوراه في اختصاص العلاقات الدولية من قسم الاقتصاد والتخطيط بتقدير (جيد جداً) وبدرجة قدرها (٨٤). (٨٤) ر.ح. و ش.أ.س.ر

(٢) رفع هذه التوصية إلى المجالس المختصة لمنحها الدرجة المذكورة ، واستصدار القرارات اللازمة لتمتعها بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة.

اللاذقية / ١٤٣٤ هـ /

الموافق الأحد ٢٠١٣/٣/١٧ م

الدكتور
نور الدين هرمز

الدكتور
حبيب محمود

الدكتور
سمير شرف

الدكتور
محمد معن ديبوب

الدكتورة
اسمهان الخلف

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قامت به الطالبة عبير عطيرة بإشراف الدكتور سمير شرف مشاركا الدكتور وليد عامر وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.



المشرف
د. سمير شرف
د. وليد عامر

المرشحة
عبير عطيرة



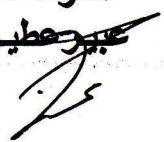
تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

((واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها - جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة))

لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشحة
عبير عطيرة



لجنة حكم

لجنة الحكم على رسالة الدكتوراه للطالبة عبير عطيرة بعنوان:

((واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها - جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة))

المؤلفة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم /٤٩٣/ المتخذ بالجلسة رقم /١٢/ تاريخ ٢٠١٣/٢/٢٧ م المؤلفة من السادة :
الدكتور نور الدين هرمز: الأستاذ في قسم الاقتصاد والتخطيط بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / التخطيط الاقتصادي / عضواً .
الدكتور حبيب محمود: الأستاذ في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة دمشق اختصاص /الاقتصاد السياسي / عضواً.
الدكتور سمير شرف: الأستاذ المساعد في قسم العلوم المالية والمصرفية بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / اقتصاد مالي / عضواً ومشرفاً.
الدكتور محمد معن ديبوب: الأستاذ المساعد في قسم الاقتصاد والتخطيط بكلية الاقتصاد في جامعة تشرين اختصاص / العلاقات الاقتصادية الدولية/ عضواً.
الدكتورة اسمهان الخلف:الأستاذة المساعدة في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد في جامعة البعث اختصاص / سياسات مالية ونقدية / عضواً.

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠١٣/٣/١٧ م.

وأجيزت بدرجة قدرها (٨٤) وتقدير (ممتاز).

الدكتور
نور الدين هرمز

الدكتور
حبيب محمود

الدكتور
سمير شرف

الدكتور
محمد معن ديبوب

الدكتورة
اسمهان الخلف



الْجُمْهُورِيَّةُ الْعَرَبِيَّةُ السُّورِيَّةُ
وَزَارَةُ التَّعْلِيمِ الْعَالِي
جَامِعَةُ تَشْرِينَ
كُلِّيَّةُ الْاِقْتِصَادِ
قِسْمُ الْاِقْتِصَادِ وَالتَّخْطِيطِ
اِخْتِصَاصُ: عِلَاقَاتُ دَوْلِيَّة

واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية)
في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها
"جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة"

رسالة أعدت لنيل دَرَجَةِ الدُّكْتُورَاه في الاقتصاد

إعداد الطالبة:

عبير سليمان عطيرة

إشراف:

الدكتور: وليد عامر

أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

الدكتور: سمير شرف

أستاذ مساعد في كلية الاقتصاد - جامعة تشرين

العلم الدراسي

٢٠١٣ . ٢٠١٢

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Tishreen University
Faculty of Economic
Dept. of Economic And planning
Specialization: International Relations



**The Reality of preparing and Implementing Planning
Budgets (developmental and Operational) in Syrian Higher
Education Institutions and the Impact of Signed Agreements
International Parties on them**

"Tishreen University as a Model"

A Dissertation Submitted for Doctorate Degree of Economic

Prepared By:
Abeer Slaman Athera

Supervised by:

Dr. Sameer Sharaf
Assistant Professor
in Economic And planning

Dr. Walid Ameer
Assistant Professor
in Economic And planning

2012 - 2013

3 .Third Chapter: was devoted to the analytical and field study and dealt with statistical analysis to Tishreen University budgets planned and actual for the years 2000-2009 and viewed the results of the application of the identification of the study and analysis of sample answer.

4 .The Results, Suggestions and Recommendations:

- a) Higher Education Institutions "Tishreen University as a Model" doesn't prepare and implement planning budgets according to scientific, objective standards.
- b) The signed agreement have no impact at Higher Education Institutions " Tishreen University as a Model".
- c) The signed agreements don't fulfill the future visions .
- d) There is no commitment with the signed agreements with Higher Education Institutions "Tishreen University as a Model".

The study introduced many long term and short term suggestions and recommended the application of budget programs and performance and set a timetable for the implementation of the signed agreements with different international institutions with friend countries and put in to effect the executive programs of the signed agreements directed to finance both of the budgets.

**The Reality of preparing and Implementing Planning Budgets
(developmental and Operational) in Syrian Higher Education
Institutions and the Impact of Signed Agreements International
Parties on them
"Tishreen University as a Model"**

Abstract

The general study objective is to investigate how Higher Education Institutions, especially Tishreen University has adopted the objective and scientific methods and criteria in planning and executing their planning budgets, in addition to identify the role of signed bilateral international cooperative agreements in planning and executing their budgets, the extent to which these agreements have fulfilled their needs and aspirations, the commitment of execution, and achieving the maximum benefits of them.

The study has been divided into the following chapters:

- 1. The introductory Chapter:** it deals with the concept and nature of higher education in Syria and Tishreen University, the statistical indicators in this university and its administration.
- 2. First Chapter:** It deals with the concepts of planning budgets, their types, classifications, the basis and procedures of planning them, effective factors in the execution process. It deals also with monitoring of these budgets and its role in its development and modernization. The chapter discusses the specifications of planning budgets in Tishreen University, and presents planning budgets of Tishreen University, internal financial resources of the university and the effective factors in its sufficiency.
- 3. Second Chapter:** It deals with concept and nature of the bilateral cooperative agreements, Protocols, memorandums of understanding, international cooperative projects signed between Ministry of Higher Education and the different international bodies, the basis of preparing them in the Ministry and Tishreen University. The chapter highlights also the external financial resources for Tishreen University in view of signed agreements with the different international bodies and their effects on the current and investment budgets.

إهداء

إلى من هم في القلب أبداً

إلى وطني الغالي

إلى أستاذي الكريمين: د. سمير شرف، د. وليد عامر
الذين نهلت على يديهما العلم الغزير، ولم يبخلا عليّ بفكرهما الثاقب،
وتوجيهاتهما البناءة.

إلى والدي ووالدي الحنونين زهرتي حياتي
إلى قطرات الندى ورحيق الصباح إخوتي وأخواتي .
إلى من تشاركني لحظات حزني وفرحي ..هالة
إلى من امتلك فؤادي وجعل قلبي ينبض حباً.
إلى الصديقة الغالية ليلي صالح....
إلى أصدقائي المخلصين الذين ساندوني في مشوار دراستي..
إلى كل من علمني حرفاً في مشوار حياتي
إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة
إليهم جميعاً أهدي هذه الدراسة.

الباحثة

شكر وتقدير

إلى أساتذتي في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين الذين أمدوني بعلمهم ومعرفتهم طيلة سنوات دراستي، وأخص بالشكر أستاذي الكريمين:

الدكتور (سمير شرف)، والدكتور (وليد عامر)

اللذين تفضلا مشكورين بالإشراف على هذه الرسالة، وبذلا الكثير من وقتهم وجهدهما وكان لملاحظتهما القيمة الأثر الكبير في إغناء هذه الرسالة، وكان لتوجيهاتهما بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل العلمي.

وأقدم شكري وامتناني للأستاذ الدكتور (نور الدين هرمز)، والدكتور (عدنان العرييد) لما بذلاه من جهد، ولما قدماه من توجيهات علمية كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذه الدراسة. كما أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة الحكم للملاحظات القيمة التي قدّموها، والتي أسهمت في إغناء الدراسة.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى السادة المدراء والسادة العاملين في مديريات التخطيط بـ (هيئة تخطيط الدولة والتعاون الدولي، ووزارة المالية، ووزارة التعليم العالي، واللاذقية)، وأخص منهم السيد مدير تخطيط اللاذقية (الأستاذ عبد الحميد مهنا).

والشكر موصول لمنارة العلم والمعرفة جامعة تشرين الجليلة، إدارة، وأساتذة، ومدراء، وعاملين" وأخص منهم جميع القيادات الإدارية العليا في الإدارة المركزية بالجامعة، وجميع العاملين فيها وخاصة السادة العاملين في مديرية العلاقات الدولية والعامة والثقافية، ومديرية البحث العلمي ومديرية اللوازم، ومديرية الشؤون المالية والشكر الكبير للعاملين في مديرية الإحصاء والتخطيط" وأخص منهم السيد (حسام علي عيسى)، لما قدّموه من معلومات وأفكار أسهمت بانجاز الدراسة.

كما أتقدم بوافر الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور (أديب سعد) مدير مديرية البحث العلمي. والشكر العميق لجميع الأصدقاء والزملاء الذين وقفوا إلى جانبي ومدّوا لي يد العون بكل صدق ومحبة. وأخص منهم (الدكتورة غيداء علي غفر).

وكل الشكر والتقدير والامتنان لكل من مدّ لي يد العون، وساندني لإنجاز هذه الدراسة.

لكم جميعاً عظيم الشكر والامتنان

الباحثة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى: التحقق من اتباع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص جامعة تشرين للأساليب والمعايير الموضوعية والعلمية في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية، والتعرف إلى دور الاتفاقيات الدولية المبرمة معها في إعداد وتنفيذ موازاناتها، ومدى تلبية هذه الاتفاقيات لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، ودرجة الالتزام بتنفيذها، وتحقيق أقصى منفعة منها.

قسمت الدراسة إلى:

- ١- **الفصل التمهيدي:** تناول مفهوم وماهية التعليم العالي في سورية، وفي جامعة تشرين، وأهم المؤشرات الإحصائية بالجامعة، ملقياً الضوء على إدارة الجامعة.
- ٢- **الفصل الأول:** تناول مفهوم الموازانات التخطيطية، وأنواعها، وتصنيفاتها، ومبادئ، وإجراءات ومراحل إعدادها، والعوامل المؤثرة في تنفيذها، وتحدث أيضاً عن رقابة هذه الموازانات، ودورها في عمليات تطويرها، وتحديثها.. كما عرض خصائص الموازانات التخطيطية في جامعة تشرين، ثم تناول الموازانات التخطيطية لجامعة تشرين، ومصادر التمويل الداخلية للجامعة وخصائصه، والعوامل المؤثرة في كفايته.
- ٣- **الفصل الثاني:** تحدث عن مفهوم وماهية الاتفاقيات، والاتفاقيات الدولية، والبروتوكولات، ومذكرات التفاهم، ومشاريع التعاون الدولية المبرمة بين وزارة التعليم العالي السورية والجهات الدولية المختلفة، وأسس إعدادها في الوزارة، وفي جامعة تشرين، وتناول مصادر التمويل الخارجية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات التي أبرمتها جامعة تشرين مع الجهات الدولية المختلفة، وتأثيرها بالموازنتين الجارية والاستثمارية.
- ٤- **الفصل الثالث:** خصّص للدراسة التحليلية، والميدانية: وتناول التحليل الإحصائي لموازانات جامعة تشرين المخططة والفعلية للأعوام (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩). وعرض نتائج تطبيق استبانة الدراسة، وتحليل إجابات عينة الدراسة.

٥- **النتائج والاقتراحات والتوصيات:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

لا يتم إعداد وتنفيذ الموازانات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي، ومنها جامعة تشرين "نموذج الدراسة" وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة، ووفقاً للاحتياجات الواقعية، ولا تأثير للاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية، كما لا تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين واحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، ولا يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات العامة طويلة الأجل، والخاصة قصيرة الأجل. وأوصت: بتطبيق موازنة البرامج والأداء، ووضع خطة للاتفاقيات الدولية التي ستنبرمها الجامعة مع الجهات الدولية المختلفة، ووضع برامج زمنية تنفيذية لها، وتفعيل الاتفاقيات الدولية المبرمة بين الجامعة والدول الصديقة لسورية، وإبرام اتفاقيات جديدة معها، نوعية، موجهة لدعم تمويل كلتا الموازنتين.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع: واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها "جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة "
أ	قرار لجنة الحكم.
ب	شهادة.
ت	إهداء.
ث	شكر وتقدير.
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية.
(ح-ش)	فهرس المحتويات
٢٠ - ١	الإطار المنهجي والمرجعي للدراسة
٢	أولاً: مقدمة.
٣	ثانياً: مشكلة وتساؤلات الدراسة.
٤ - ٣	ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.
٥ - ٤	رابعاً: فرضيات الدراسة.
٥	خامساً: منهجية الدراسة.
٦ - ٥	سادساً: مجتمع وعينة الدراسة.
٦	سابعاً: فترة ومجال الدراسة.
٧ - ٦	ثامناً: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
١٦ - ٧	تاسعاً: الدراسات السابقة والإضافة العلمية الجديدة.
٢٠ - ١٧	عاشراً: المصطلحات والتعاريف ذات الصلة.
٤٢ - ٢١	فصل تمهيدي: طبيعة وماهية التعليم العالي في سورية
٢٩ - ٢٢	المبحث الأول: مفهوم وماهية التعليم العالي في سورية
٢٤ - ٢٢	أولاً: مفهوم التعليم العالي في سورية وأهدافه ومهامه ووظائفه
٢٥ - ٢٤	ثانياً: أسس التعليم العالي في سورية
٢٨ - ٢٥	ثالثاً: مؤسسات التعليم العالي في سورية
٢٩ - ٢٨	رابعاً: تحديات التعليم العالي في سورية
٤٣ - ٣٠	المبحث الثاني: التعليم العالي في جامعة تشرين
٤٠ - ٣٠	أولاً: مؤشرات إحصائية عن واقع جامعة تشرين.
٤٢ - ٤١	ثانياً: إدارة جامعة تشرين.
١١٥ - ٤٣	الفصل الأول: ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي، ومبادئ إعدادها، والعوامل المؤثرة بإعدادها وتنفيذها بجامعة تشرين، ومصادر تمويلها الداخلية.
٥٦ - ٤٤	المبحث الأول: ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي واتجاهات التطوير

٤٧-٤٤	أولاً: مفهوم الموازنات التخطيطية
٤٨-٤٧	ثانياً: مزايا وفوائد ومآخذ تطبيق الموازنات التخطيطية.
٥٣-٤٨	ثالثاً: أنواع الموازنات التخطيطية
٥٦-٥٣	رابعاً: تصنيف الموازنات التخطيطية
٥٦	خامساً: اتجاهات تطوير الموازنات التخطيطية
٧٦-٥٧	المبحث الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية والعوامل المؤثرة في إعدادها وتنفيذها
٥٩-٥٧	أولاً: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية
٦٢-٦٠	ثانياً: إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية
٦٣-٦٢	ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التخطيطية
٧٤-٦٣	رابعاً: العوامل المؤثرة في تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية
٧٦-٧٤	خامساً: الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة
٩٩-٧٧	المبحث الثالث: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة
٨٠-٧٧	أولاً: الموازنة العامة للدولة
٨٢-٨٠	ثانياً: دورة الموازنة العامة للدولة
٨٤-٨٢	ثالثاً: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين
٨٤	رابعاً: علاقة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين بالموازنة العامة للدولة
٩٧-٨٤	خامساً: دورة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين
٩٩-٩٧	سادساً: تقويم أداء الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين
١١٥-١٠٠	المبحث الرابع: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين، وخصائصه، والعوامل المؤثرة في كفايته.
١١٠-١٠٠	أولاً: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين.
١١٢-١١٠	ثانياً: خصائص الإنفاق الحكومي في جامعة تشرين.
١١٥-112	ثالثاً: العوامل المؤثرة في كفاية تمويل جامعة تشرين.
١٣٩-١١٦	الفصل الثاني: التمويل الخارجي لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة.
١٢٤-١١٧	المبحث الأول: ماهية الاتفاقيات الدولية وأسس إبرامها في التعليم العالي.
١١٨-١١٧	أولاً: مفهوم الاتفاقية وخصائصها
١١٨	ثانياً: أنواع الاتفاقيات
١١٨	ثالثاً: شروط انعقاد الاتفاقية
١١٩	رابعاً: إبرام (الاتفاقية) المعاهدة وأثارها
١١٩	خامساً: تفسير (الاتفاقية) المعاهدة
١١٩	سادساً: تعديل وإنهاء (الاتفاقية) المعاهدة
١٢٤-١١٩	سابعاً: أسس إبرام الاتفاقيات الدولية في وزارة التعليم العالي السورية وأهم الاتفاقيات الدولية المبرمة في وزارة التعليم العالي.
١٢٤	ثامناً: أسس إبرام الاتفاقيات الدولية في جامعة تشرين.
١٣٤-١٢٥	المبحث الثاني: التمويل الخارجي للموازنة الجارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة.

١٣٩ - ١٣٥	المبحث الثالث: التمويل الخارجي للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة.
٢٣٦ - ١٤٠	الفصل الثالث: الدراسة التحليلية والميدانية
١٩٥ - ١٤١	المبحث الأول: التحليل الإحصائي لموازنات جامعة تشرين (التطويرية والتشغيلية)
١٤٥ - ١٤١	أولاً: تطور موازنة جامعة تشرين (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية
١٦٠ - ١٤٥	ثانياً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة تشرين.
١٧٤ - ١٦٠	ثالثاً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين
١٨٩ - ١٧٤	رابعاً: الأرصدة المتبقية من إجمالي الموازنة العامة وشقيها (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين، ودلالاتها.
١٩٥ - ١٨٩	خامساً: الموارد الذاتية لجامعة تشرين، ودلالاتها.
٢٣٦ - ١٩٦	المبحث الثاني: مستوى كفاية الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعواملها واتجاهات تحسينها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢٢٥ - ١٩٦	أولاً: مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وعواملها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢٣٣ - ٢٢٥	ثانياً: اتجاهات وسبل تحسين كفاية موازنة جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
٢٣٦ - ٢٣٣	ثالثاً: إجابات عينة الدراسة حول الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين وتأثيرها في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية.
٢٥٢ - 237	النتائج والمقترحات والتوصيات
٢٣٨	الخاتمة
٢٤٣ - ٢٣٨	نتائج الدراسة
٢٥٢ - ٢٤٣	مقترحات وتوصيات الدراسة
٢٥٢ - ٢٤٣	أولاً: مقترحات الدراسة
٢٥٢	ثانياً: توصيات الدراسة
٢٦٠ - ٢٥٣	قائمة المصادر والمراجع.
٢٥٩ - ٢٥٤	المراجع العربية
٢٦٠	المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية.
٢٦ - ١	الملاحق
أ- ب	ملخص الدراسة باللغة الانكليزية

فهرس الجداول – Tables

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١.	تطور عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى في الجامعات الحكومية السورية من العام ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٦
٢.	تطور أعداد ومعدلات نمو الطلاب المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى (تعليم نظامي+موازي) في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠ للعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩	٣٠
٣.	نسبة أعداد الطلاب بالمرحلة الأولى في كليات جامعة تشرين إلى إجمالي الطلاب من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣١
٤.	تطور أعداد ونمو الطلاب الخريجين من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ ولغاية العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣٢
٥.	عدد ومعدل نمو الطلاب المسجلون والخريجون في المعاهد التقانية الملحقة بالجامعة من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ ولغاية ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣٣
٦.	تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين والخريجين بالدراسات العليا (نظامي+ موازي) في جامعة تشرين من العام الدراسي ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ حتى العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣٤
٧.	تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين في التعليم المفتوح من العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠ حتى العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩	٣٥
٨.	مساحات الكليات ونصيب الطالب الواحد منها في جامعة تشرين بالعام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩	٣٩-٤٠
٩.	تبويب الموازنة العامة حسب القطاعات في سورية	٧٩
١٠.	التقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة في سورية وفق أقسام مرقمة حسب رقم القطاع	٧٩
١١.	التوزيع النوعي للموازنة العامة للدولة في سورية حسب الأبواب	٧٩
١٢.	بنود اعتمادات النفقات الجارية لموازنة جامعة تشرين	٨٣
١٣.	بنود وفقرات الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين لعام...	٨٣
١٤.	البرنامج الزمني للتنفيذ المادي والمالي لعام الخطة	٨٩
١٥.	الاعتمادات والأعمال المادية المخططة والمنفذة لعام ... وخطة ...	٨٩
١٦.	اعتمادات المشاريع الاستثمارية في خطة عام	٨٩
١٧.	الاعتمادات في الخطة الاستثمارية السنوية لعام موزعة بحسب الفقرات	٨٩
١٨.	خطة القطع الأجنبي لعام	٩٠
١٩.	المتغيرات الأساسية في الخطة السنوية لعام ... بالأسعار الثابتة والجارية	٩٠
٢٠.	توضيح البنود المذكورة في جداول إعداد الموازنة الاستثمارية والجارية	٩٠
٢١.	الاعتمادات السنوية المخططة والمنفذة لغاية ٣١-١٢-٢٠٠٩ لجامعة تشرين	٩٧
٢٢.	نموذج عن إشعارات قبض الأموال من وزارة المالية.	٩٨
٢٣.	اعتمادات ونفقات العمليات الجارية والاعتمادات غير المستعملة	٩٩
٢٤.	بيان تفصيلي بالموارد الذاتية المحققة في جامعة تشرين من العام ٢٠٠١ و لغاية ٢٠٠٨	١٠٧
٢٥.	موارد العمل المهني في جامعة تشرين للعام ٢٠٠٨	١٠٨
٢٦.	الموارد الذاتية والموازنة الجارية والاستثمارية(اعتماد) ونسبها إلى إجمالي التمويل الحكومي من العام ٢٠٠١ ولغاية العام ٢٠٠٨	١٠٨
٢٧.	كلفة الطالب في جامعة تشرين إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية لموازنة جامعة تشرين	١١٠
٢٨.	نصيب الطالب من النفقات الحكومية المخصصة للموازنتين (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين	١١١
٢٩.	الرواتب والأجور (إنفاق) ونسبتها إلى الموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩	١١٣
٣٠.	تطور عدد الطلاب المستنفدين والمسجلين في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ و لغاية 2008/2007	١١٣
٣١.	الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ ومدى تفعيلها	١٢٦
٣٢.	الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ ومدى تفعيلها ونسبها إلى إجمالي الاتفاقيات المبرمة.	١٢٧
٣٣.	عدد المعيدن المؤقتين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية حسب الكلية الدولية والسنة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.	١٢٩-١٣٠
٣٤.	تطور النفقات المخططة والفعلية (الإجمالي الموازنة الجارية و الاستثمارية) وتوزعها إلى استثمارية، وجارية ونسبها إلى إجمالي الموازنة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ .	١٤١

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٣٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٤٥
٣٦	تطور حجم النفقات المخططة والفعلية لأبواب الموازنة الجارية ونسبها إلى الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩	١٤٦
٣٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في الرواتب والأجور والتعويضات المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٥٠
٣٨	بنود الباب الثاني من الموازنة الجارية (النفقات الإدارية العامة والخاصة).	١٥١
٣٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في النفقات الإدارية العامة والخاصة المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٥٦
٤٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في النفقات التحويلية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٥٨
٤١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٥٩
٤٢	تتبع تنفيذ الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين حسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٦٠-١٦١
٤٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في كل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠) النفقات الفعلية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٦٢
٤٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في كل مشروع من المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)	١٧٣
٤٥	الرصيد المتبقي من إجمالي الموازنة بشقيها الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٧٥
٤٦	الرصيد المتبقي ونسبته تبعاً لكل باب من أبواب الموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٧٦
٤٧	الرصيد المتبقي من كل بند ونسبه إلى النفقات المخططة والرصيد المتبقي من الباب الأول والموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣.	١٧٧
٤٨	الرصيد المتبقي من كل بند ونسبه إلى النفقات المخططة والرصيد المتبقي من الباب الثاني والموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣.	١٧٧
٤٩	الموارد الذاتية ونسبتها من إجمالي موازنة جامعة تشرين (الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٨ .	١٩٠
٥٠	الخطط والبرامج التي يصرف عليها من الموارد الذاتية للجامعات الحكومية السورية.	١٩٠
٥١	ترتيب نسب الموارد الذاتية المخصصة لجامعة تشرين وفق البرامج.	١٩١
٥٢	توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير المؤهل العلمي.	١٩٧
٥٣	توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير المسمى الوظيفي.	١٩٧
٥٤	توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير الخبرة.	١٩٨
٥٥	مدى القناعة بأهمية الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين.	١٩٨
٥٦	تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير القناعة.	١٩٩
٥٧	معامل ثبات مجالات استبانة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test Re Test) .	٢٠٠
٥٨	معامل ثبات مجالات استبانة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بطريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)	٢٠٠
٥٩	إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في تقدير النفقات المالية عند إعداد الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢٠١-٢٠٣
٦٠	إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في إقرار التقديرات المالية المقترحة لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢٠٥
٦١	إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في عمليات صرف الاعتمادات المالية لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢٠٧-٢٠٨
٦٢	إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢٠٨-٢٠٩
٦٣	إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢١٠-٢١١
٦٤	تحليل التباين الأحادي لمجالات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٢

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٦٥.	تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٣
٦٦.	تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٣
٦٧.	تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٣
٦٨.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢١٤
٦٩.	تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٥
٧٠.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة .	٢١٥
٧١.	تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٢١٦
٧٢.	تحليل التباين الأحادي لمجال إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢١٦
٧٣.	تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢١٧
٧٤.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير الخبرة بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢١٧
٧٥.	تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢١٨
٧٦.	تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢١٨
٧٧.	تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة	٢١٩
٧٨.	تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.	٢٢٠
٧٩.	تحليل التباين الأحادي لعمليات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢٠
٨٠.	تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢٠
٨١.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢٢١
٨٢.	تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢١
٨٣.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢٢٢
٨٤.	تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢٢
٨٥.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢٢٣
٨٦.	تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢٣
٨٧.	تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	٢٢٤
٨٨.	تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في الجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة.	٢٢٤
٨٩.	الخيار رقم (١)	٢٢٥
٩٠.	الخيار رقم (٢)	٢٢٥
٩١.	الخيار رقم (٣)	٢٢٦
٩٢.	الخيار رقم (٤)	٢٢٦
٩٣.	الخيار رقم (٥)	٢٢٦
٩٤.	الخيار رقم (٦)	٢٢٧

رقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
٩٥.	الخيار رقم (٧)	٢٢٧
٩٦.	الخيار رقم (٨)	٢٢٧
٩٧.	الخيار رقم (٩)	٢٢٨
٩٨.	الخيار رقم (١٠)	٢٢٨
٩٩.	الخيار رقم (١١)	٢٢٨
١٠٠.	الخيار رقم (١٢)	٢٢٩
١٠١.	الخيار رقم (١٣)	٢٢٩
١٠٢.	الخيار رقم (١٤)	٢٢٩
١٠٣.	الخيار رقم (١٥)	٢٣٠
١٠٤.	الخيار رقم (١٦)	٢٣٠
١٠٥.	الخيار رقم (١٧)	٢٣٠
١٠٦.	إجابات عينة الدراسة حول إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.	٢٣٢
١٠٧.	إجابات عينة الدراسة حول درجة تأثير الاتفاقيات الدولية في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢٣٣ - ٢٣٤
١٠٨.	إجابات عينة الدراسة حول درجة تلبية الاتفاقيات الدولية للاحتياجات والتطلعات المستقبلية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢٣٥
١٠٩.	إجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية للاحتياجات والتطلعات المستقبلية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٢٣٥

فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١.	تحليل النظام التعليمي الجامعي.	٢٢
٢.	تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين والخريجين في المرحلة الجامعية الأولى (نظامي+موازي) بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٣
٣.	تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين والخريجين في الدراسات العليا بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٥
٤.	تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين بالتعليم المفتوح بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٦
٥.	عدد الأبحاث العلمية المسجلة، والمنجزة من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) وحتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٨
٦.	عدد رسائل الماجستير المسجلة، والمنجزة من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) وحتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٨
٧.	عدد رسائل الدكتوراه المسجلة، والمنجزة من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) وحتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩).	٣٩
٨.	الموارد الذاتية والنفقات المخططة من الموازنة الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين من الأعوام ٢٠٠١ وحتى العام الدراسي ٢٠٠٨.	١٠٩
٩.	نسبة الموارد الذاتية والموازنة الجارية والاستثمارية (اعتماد) إلى إجمالي التمويل الحكومي من العام ٢٠٠١ ولغاية العام ٢٠٠٨.	١١٠
١٠.	تطور عدد الطلاب المستنفدين والمسجلين في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولغاية العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨.	١١٤
١١.	عدد الاتفاقيات المبرمة المفعلة منها وغير المفعلة بين جامعة تشرين والدول المختلفة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٢٧
١٢.	نسب الاتفاقيات المفعلة وغير المفعلة من إجمالي الاتفاقيات من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٢٧
١٣.	تطور عدد علاقات التعاون بين جامعة تشرين والوزارات والجهات المحلية والخاصة السورية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٢٨
١٤.	تطور عدد المعيّدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية حسب الدولة والسنة من العام الدراسي ١٩٩٩-٢٠٠٠ إلى	١٣٠

	العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.	
١٥.	تطور عدد المعيّدين المؤهلين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية المبرمة حسب الكلية والسنة الدراسية من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.	١٣١
١٦.	تطور عدد المعيّدين المؤهلين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية حسب العام من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.	١٣١
١٧.	مجموع عدد المؤهلين بموجب الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩.	١٣٢
١٨.	تطور النفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٤٣
١٩.	تطور النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٤٣
٢٠.	تطور النفقات المخططة والفعلية لإجمالي الموازنة (الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٤٤
٢١.	نسب تنفيذ الموازنة (إجمالي الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٤٤
٢٢.	معدل نمو الموازنة الجارية والاستثمارية والإجمالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	١٤٤
٢٣.	الفروق في الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩).	١٤٥
٢٤.	الفروق في النفقات المخططة والفعلية لأبواب الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	١٦٠
٢٥.	الفروق في كل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية في جامعة تشرين للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩).	١٦٣
٢٦.	الفروق في كل مشروع من المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية في جامعة تشرين للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩).	١٧٤

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم
٥-٢	تطور النفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية والاستثمارية (للدولة والتعليم العالي ومادون التعليم العالي ، وجامعة تشرين) ونسبها ومعدلات نموها وتطور أعداد الطلاب وأعداد أعضاء الهيئة التعليمية في التعليم العالي وتطور والإنتاج والنتائج المحلي الإجمالي في سورية ومقارنة نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في سورية ونسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في بعض الدول الأخرى من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) ولغاية العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)	١
٧-٦	تطور النفقات المخططة والفعلية لبنود الباب الأول إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الأول من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	٢
٩-٨	تطور النفقات المخططة والفعلية لبنود الباب الثاني (النفقات الإدارية العامة والخاصة) من الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	٣
١٠	تطور النفقات المخططة والفعلية ونسبتها لبنود الباب الرابع (النفقات التحويلية) إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الرابع من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	٤
١١	تطور النفقات المخططة والفعلية ونسبتها لبنود الباب الخامس إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	٥
١٢	تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	٦
١٥-١٣	تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين حسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.	٧
١٦	الرصيد المتبقي من (الباب الثالث) الموازنة الاستثمارية حسب الفقرات للمشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	٨
١٧	الأرصدة المتبقية من كل مشروع من المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين ونسبها من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.	٩
٢٦-١٨	استبانة للدراسة	١٠

الإطار المنهجي والمرجعي للدراسة

أولاً: مقدمة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات الدراسة.

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة.

رابعاً: فرضيات الدراسة.

خامساً: منهجية الدراسة.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة.

سابعاً: فترة ومجال الدراسة.

ثامناً: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تاسعاً: الدراسات السابقة والإضافة العلمية الجديدة.

عاشراً: المصطلحات والتعاريف ذات الصلة.

أولاً: مقدمة:

تعد الموازنات التخطيطية إحدى الوسائل التي يمكن بواسطتها التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، فنظم الموازنات التخطيطية هي مزيج من المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية، ونظاماً للرقابة على جميع أوجه النشاط في الجامعة، ولإعداد الموازنات التخطيطية إعداداً سليماً لا بد من العمل بالتخطيط للمستقبل، الذي يؤدي بدوره إلى رسم خطة عمل مسبقة توضع بلغة الأرقام. وقد أصبح تمويل التعليم العالي والجامعي يشكل تحدياً كبيراً للجهات المعنية بسبب ارتفاع تكاليفه وزيادة الإقبال عليه، وقلة الموارد المالية، وبالتالي من الضروري وضع الخطط والموازنات المناسبة لتمويله تمويلاً يحقق كفايته وأهدافه. وهذا ما ينطبق على جامعة تشرين كونها إحدى مؤسسات التعليم العالي في سورية، والتي تلجأ إلى تقدير حجم نفقاتها بشكل سنوي بواسطة الموازنات التخطيطية، التي تقرّ لاحقاً من قبل الحكومة وتعتمد المبالغ وتصرف وفقاً لذلك، وتتطوي هذه الموازنات التخطيطية على خصائص كثيرة، تواجه بعض الصعوبات والتحديات، التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يستدعي دراسة هذه الموازنات للتعرف على خصائصها ومستوى كفايتها، لاسيما في ظل التطورات التي يشهدها العالم في مفاهيم الإدارة المعاصرة، وأهمية استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التخطيطية للدولة، وانعكاساته على إعداد الموازنات في كافة المؤسسات.

ستتناول الدراسة بحث طرق الانتقال في إعداد الموازنات التخطيطية إلى الأساليب الحديثة للارتقاء إلى تطبيق مفهوم الإدارة المعاصرة في هذه المؤسسة الهامة، بما ينسجم مع تطور العلاقات الدولية، وخاصة الاقتصادية، والعلمية منها، إذ أن المؤسسات التعليمية، والبحثية هي نقطة الانطلاق الأساسية في إيجاد الحلول لكافة مشاكل الدولة والمجتمع، ولها المساهمة الرئيسة في الارتقاء بعملية التنمية الشاملة.

وبناءً على ما تقدم تسعى هذه الدراسة إلى:

١. التحقق من درجة اتّباع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص جامعة تشرين للأساليب والمعايير الموضوعية والعلمية في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية.
٢. تحليل مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين.
٣. التعرف إلى ماهية الاتفاقيات الدولية، وتسلط الضوء على أسس إعدادها في التعليم العالي.
٤. التعرف إلى تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية.
٥. التعرف إلى مدى تلبية الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، وإلى درجة الالتزام بتنفيذ هذه الاتفاقيات.
٦. تقديم المقترحات الملائمة لتطوير طرق إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في التعليم العالي.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

إن التوسع في التعليم العالي وازدياد احتياجاته المالية وغير المالية، أصبح سمة بارزة في مؤسسات التعليم العالي السورية، ففي كل عام تفتتح جامعات وكليات ومعاهد جديدة، وتقبل أعداد متزايدة من الطلبة، وتزداد بذلك الاحتياجات إلى المباني والتجهيزات والتقنيات وأعضاء الهيئة التدريسية، وسواها من مستلزمات التعليم العالي، ويترتب على ذلك الحاجة إلى التمويل من مصادره المختلفة وبشكل خاص التمويل من الحكومة لمدّ التعليم العالي بالاعتمادات اللازمة، لتوفير هذه الاحتياجات بالكفاءة المطلوبة، ونظراً لزيادة الأعباء المالية، ومحدودية الموارد المتاحة من الحكومة، أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي السورية أن تقوم بإعداد وتنفيذ موازناتها الممولة من الحكومة بكفاءة من جهة، وأن تستغل الموارد الذاتية بشكل أمثل، وأن تنفذ الاتفاقيات الدولية المبرمة في التعليم العالي بما يدعم كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد بالإجابة العلمية عن التساؤلات الآتية:

١. هل يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية؟.
٢. هل للاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص في جامعة تشرين دوراً في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية؟ وما هو هذا الدور؟.
٣. هل تلبي أو تستجيب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي؟ وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية؟
٤. هل يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها؟

ثالثاً: أهمية وأهداف الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من خلال:

١. إظهار نواحي الضعف والقوة في نظم الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وبشكل خاص بجامعة تشرين.
 ٢. إبراز الإيجابيات والصعوبات التي تواجه إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية (الجارية والاستثمارية).
 ٣. إظهار تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها (الجارية والاستثمارية).
 ٤. تقديم المقترحات الملائمة لتطوير طرق إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في التعليم العالي.
- وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. دراسة وتحليل واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين، وإلقاء الضوء على خصائصها، واستجلاء مستوى كفايتها في إشباع حاجاتها، وتحقيق جودة التعليم العالي، وجودة المخرج التعليمي.
٢. إظهار نواحي الضعف والقوة في نظم الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية، وبشكل خاص في جامعة تشرين، وإبراز الإيجابيات والصعوبات التي تواجه إعدادها وتنفيذها، وتقديم مقترحات لتطويرها.
٣. دراسة وتحليل مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين.
٤. دراسة وتحليل مصادر التمويل الخارجية في جامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة، وتأثيرها في كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين، وتقديم مقترحات لتحقيق أقصى منفعة ممكنة من هذه الاتفاقيات.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات الآتية:

١- يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية. **يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:**

✗ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية، على المستوى الفرعي لكل من الموازنة الجارية والموازنة الاستثمارية وعلى المستوى الإجمالي للموازنة التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين لسنوات الدراسة.

✗ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة والفعلية مابين أبواب الموازنة الجارية الآتية (باب الرواتب والأجور والتعويضات، باب النفقات الإدارية العامة والخاصة، باب النفقات التحويلية، باب الديون والالتزامات الواجبة الأداء) لسنوات الدراسة.

✗ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية، ولكل مشروع من المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، وإجمالي السنوات.

✗ لا يختلف مستوى كفاية الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين في سد احتياجاتها من حيث (الإعداد، أساليب إقرار التقديرات المالية، أساليب صرف الاعتمادات المالية، أساليب الرقابة وتقويم الأداء، مواكبة نظام إعداد وإقرار الموازنة لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية) بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، وعلى المستوى الإجمالي؟. **ويتفرع عنها الفرضية الآتية:**

• لا توجد فروق دالة إحصائية في (إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة، عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة، عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة، مواكبة نظام إعداد وإقرار الموازنة لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية) وعلى المستوى الإجمالي بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

✗ لا توجد سبل لتحسين كفاية الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين.

٢. تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص في جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية.

٣. تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية.

٤. يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.

خامساً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال العودة إلى أهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث، حيث تضمن هذا الجانب التعريف بماهية الموازنات التخطيطية من حيث مفهومها، وأنواعها، وأهدافها، والمبادئ التي تقوم عليها، والإطار العام لإعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية بشكل عام، وفي جامعة تشرين بشكل خاص. إضافة إلى تحليل عدة موازنات "تطويرية وتشغيلية" لجامعة تشرين تحليلاً إحصائياً يهدف إلى استخلاص سبل تطويرها، كما تضمن التعريف بماهية الاتفاقيات الدولية، وأسس إعدادها، وتحليل تأثيرها في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بالتعليم العالي.. الخ وذلك بالاعتماد على الأدبيات التي عالجت موضوع الدراسة. كما تم استقصاء خصائص كفاية هذه الموازنات، ومستواها، والعوامل المؤثرة فيها، واتجاهات تطويرها استقصاءً ميدانياً، استناداً إلى آراء عينة من العاملين الإداريين والعلميين القائمين على عمليات إعداد وتنفيذ ورقابة الموازنات التخطيطية الاستثمارية (التطويرية) والجارية (التشغيلية) العاملين في هذا المجال داخل جامعة تشرين وخارجها، حيث استطلعت الباحثة آراءهم عبر المقابلات الشخصية وقامت بتوزيع استبيانات في مجالات متنوعة أعدت لهذا الغرض وقامت بتوزيعها وتحليلها واستخلاص الفروق بينها ودلالاتها، وتفسيرها معتمدةً على المنهج الإحصائي، توصلت إلى مقترحات لتطوير طريقة إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية فيها.

سادساً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين جميعهم القائمين على إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية (الاستثمارية والجارية) في جامعة تشرين والمتعاملين معها داخل الجامعة وخارجها والبالغ

عدهم (١٣٥) موظفاً وموظفة، وقد اشتملت عينة الدراسة على مجتمع الدراسة بأكمله بعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل وبذلك أصبحت العينة (١٢٦) موظفاً وموظفة.

سابعاً: فترة ومجال الدراسة:

الحدود الزمنية: اشتملت الحدود الزمنية على الفترة الواقعة من عام ٢٠٠٠ ولغاية عام ٢٠٠٩ التي تضمنت دراسة الموازنات التخطيطية (الاستثمارية والجارية) لجامعة تشرين، والاتفاقيات الدولية المبرمة معها.

- **الحدود المكانية:** جامعة تشرين.
- **حدود المحتوى:** تمثل بدراسة خصائص موازنات جامعة تشرين للأعوام (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩)، ومستوى كفايتها، وعواملها، واتجاه تطورها، وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية فيها.

ثامناً: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية لاستخلاص النتائج الكمية:

لاستخلاص النتائج الكمية للدراسة استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتربوية الحديث "SPSS" (Statistical Package for the Social Sciences) لمعالجة البيانات باستخدام الكمبيوتر، حيث قامت الباحثة بتفريغ استجابات العينة وترميزها من خلال إعطاء درجة استجابات الاستبانة، واعتمد أسلوب التصحيح على مدرج خماسي للإجابة، أي تم وضع خمسة بدائل للإجابة أمام كل فقرة من فقرات القائمة المستخدمة في الدراسة الحالية حيث يختار المستجيبون بديلاً واحداً فقط منها يمثل مدى انطباق الفقرة عليه وقد أعطيت البدائل لغرض التصحيح أوزاناً، وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً مدرجاً، وذلك لتقدير درجة الموافقة، حيث إذا كانت الإجابة بدرجة غير موافق تحصل العبارة على درجة واحدة، وإذا كانت الإجابة بدرجة غير موافق إلى حد ما تحصل العبارة على درجتين، وإذا كانت الإجابة بدرجة متوسطة تحصل العبارة على ثلاث درجات، أما في حال الإجابة بدرجة موافق تحصل العبارة على أربع درجات، وفي حال الإجابة بدرجة موافق جداً تحصل العبارة على خمس درجات.

- ❖ معادلة كرونباخ ألفا (Alpha - Cornpach) لحساب معامل ثبات فقرات الاستبانة.
- ❖ معامل الارتباط بيرسون لاستخلاص العلاقة بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني للعينة الاستطلاعية.
- ❖ أساليب إحصائية وصفية تتمثل بتفريغ إجابات عينات الدراسة في جداول توضح تكرار إجابات عينة الدراسة.
- ❖ النسب المئوية: وقد استخدمت لتحديد نسب الإجابات على بنود استبانة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين.
- ❖ المتوسطات الحسابية: وقد استخدمت في تحديد متوسط إجابات أفراد عينات الدراسة على بنود الاستبانة الموجهة إليهم. وفي ضوء ذلك تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي على الدرجة القصوى، وذلك بغرض المقارنة بين المتوسطات وترتيب درجة الموافقة على بنود إعداد وتنفيذ

الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين. وقد اعتمد على هذا المعيار في تفسير البيانات، حيث قسم المعيار إلى ثلاث فئات متساوية، وحددت النقاط الفاصلة على التدرج، من خلال (المدى الأعلى - المدى الأدنى مقسوماً على ثلاثة مستويات) وبالتالي تم وصف درجة الموافقة كآلاتي: المتوسط الحسابي من (١ . ٢.٣٣) بدرجة منخفضة، ومن (٢.٣٤ . ٣.٦٧) بدرجة متوسطة، ومن (٣.٦٨ . ٥) بدرجة مرتفعة.

❖ اختبار (t-test) للمقارنات الثنائية واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمقارنات المتعددة، واختبار شيفيه (Scheffe)، للمقارنات البعدية للفروق التي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما استخدم اختبار (Z) للفروق بين عينتين مرتبطتين.

تاسعاً: الدراسات السابقة والإضافة العلمية الجديدة:

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الموازنات التخطيطية في مجال التعليم العالي من مختلف الجوانب، وتم الاطلاع على غالبية الدراسات المتاحة وذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وكان الهدف من ذلك هو عرض وتقديم خلفية علمية لدراستنا، وإظهار أوجه الشبه والاختلاف، وإمكانية الاستفادة العلمية مما توصلت إليه تلك الدراسات عند صياغة فرضيات الدراسة، حيث قامت الباحثة بترتيبها وفق زمن إعدادها، ومن تلك الدراسات:

١. دراسة (وايتنغ، ٢٠٠٠) بعنوان: الموازنات التخطيطية: الجيل القادم.^١

تحدث الباحث وايتنغ في هذه الدراسة عن الصعوبات التي عانتها الشركات في الطريقة المركزية بوضع وإعداد الموازنات التخطيطية وعملية التنبؤ، بسبب التخطيط المركزي فيها، وتحدث عن التغييرات الكبيرة في الموازنات التخطيطية وعمليات التنبؤ، والتي أسهم بها عدد كبير من المدراء والعاملين، لاسيما في توحيد أسلوب إعداد الموازنات من أعلى إلى أدنى مع أسلوب من أدنى إلى أعلى لتكون في خط واحد واتجاه واحد مع الأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا في الشركة، وأن تصبح الموازنات أكثر دقة في عكس الأمور المالية للشركة ولأهدافها، وأشار إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعني تبني موازنة جديدة، ومن ثم كيفية تخطيطها أو تنفيذها، وكيفية التنبؤ بأرقامها. وأن الموازنة التخطيطية الاستراتيجية تبدأ بأهداف المؤسسة، وتحدث عن الاتجاهات الحديثة في الموازنة التخطيطية والتنبؤ ومنها تحديث الموازنة بشكل متكرر لتعكس التغييرات في ظروف المؤسسة، وجمع عمليات إعداد الموازنة من أدنى إلى أعلى مع التخطيط الاستراتيجي من الأعلى إلى الأدنى.

٢. دراسة (الأفندي، ٢٠٠٣) بعنوان: مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء

في منشآت القطاع العام: ^٢

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام وبيان أهمية مشاركة الأفراد في المستويات الإدارية كافة في إعداد الموازنات التخطيطية. وقد قامت

1 Rick Witing, 2000: *Budget planning the Next Generation*, information Week, issue 805, p160.

٢ الأفندي، مصطفى سجي، ٢٠٠٣: *مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب.

الأفندي بدراسة الواقع العلمي لاستخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة وتقييم الأداء في إحدى منشآت القطاع العام السورية، وقد بينت نتائج الدراسة أن الموازنة تُعدُّ من أهم الوسائل الرقابية التي يمكن للمنشأة من خلالها القيام برقابة فعالة، كما أن إشراك المستويات الإدارية في المنشأة في عملية إعداد الموازنات التخطيطية سيساعد كثيراً في الالتزام بتقديرات الموازنة، والتقليل من الأخطاء والانحرافات.

٣. دراسة جلوفسكي (Golofski , 2003) بعنوان: التطابق بين نجاح التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال المقارنة المرجعية.^١

لخصت هذه الدراسة أثر كل من البيئة، والأداء، والموارد في التخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، وتحديد الاستراتيجيات الناجحة المستخدمة في المدارس المعترف بها كمناطق نموذجية في مناطق غربي بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية في التخطيط. وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل البيئية لها تأثير كبير في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وكان لها تأثير مباشر في التشريعات المنظمة لطبيعة العمل، وفي تطوير الكثير من الأنشطة الواردة في خطط المناطق بما يتواءم ومتغيرات البيئة مما عكس على كمية الأنشطة الواردة في الخطة الاستراتيجية وليس نوعيتها. وخلصت الدراسة إلى أن العوامل البيئية، والأداء الرفيع، والحاجة إلى إدارة الموارد المالية بفعالية تؤثر في الأنشطة والبرامج في الخطط الاستراتيجية.

٤. (السمكي، ٢٠٠٤) بعنوان: مشكلات التمويل الجامعي ومقترحات لتطوير مصادره مستقبلاً في ضوء سياسة التعليم العالي في الأردن.^٢

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التمويل الجامعي في الأردن وبيان مصادره، وإبراز مشكلات التمويل الجامعي وأسبابها، ووضع عدد من الاقتراحات والحلول التي من شأنها حل المشكلة، ومنها: الموازنة بين الإقبال الشعبي المتزايد على التعليم وقدرة استيعاب الجامعات من جهة والموارد المالية المتاحة للجامعات من جهة أخرى، والعمل على زيادة الدعم الحكومي للجامعات وذلك بزيادة حصصها من نسبة الرسوم الجمركية أو وضع الرسوم الجمركية المستوفاة لصالح الجامعات في صندوق خاص، والعمل على زيادة كفاءة الإنفاق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتكنولوجية، والتقليل ما أمكن من النفقات الجارية .

٥. دراسة (الزعيبي، ٢٠٠٤) بعنوان: دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن.^٣

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ودور الموازنة في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية شملت ثلاثاً وثمانين بلدية، وقد بينت نتائجها، أن دور الموازنة في تخطيط نشاطات البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً كما أنه لا يوجد للموازنة دور في تحسين ورفع

1Golofski. S, 2003, *The Identification of Successful Strategic Planning and Implementation Strategies Through the Benchmarking*, Process Retrieved,.

٢ السمكي، فايز بسام، ٢٠٠٤: مشكلات التمويل الجامعي ومقترحات لتطوير مصادره مستقبلاً في ضوء سياسة التعليم العالي في الأردن، رسالة دكتوراه، الأردن.

٣ الزعيبي، محمد ناجح، ٢٠٠٤: دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

كفاءة المجالس البلدية. كما أظهرت النتائج، أن المجالس البلدية في الأردن غير قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة، وبالتالي يوجد قصور في استغلال الموارد المتاحة لديها.

٦. دراسة دانيال (Daniel, 2004) بعنوان: الموازنات التقديرية وإعدادها في بعض مكتبات جامعات نيجيريا.^١

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مكانة الموازنات التقديرية في بعض جامعات نيجيريا، وتقديم توصيات تتعلق بتحسين عملية إعداد الموازنات في تلك الجامعات، وخاصة موازنة المكتبات فيها، كما هدفت إلى التعرف إلى مصادر الموارد المختلفة في موازنات تلك المكتبات، وتحديد مصدر الموارد الذي يحتل المرتبة الأولى في التمويل. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن الموازنات التقديرية في مكتبات تلك الجامعات تُعدُّ أساساً لعملية التخطيط والرقابة، ويمكن من خلالها تحقيق أهداف المكتبات، لذلك فإنه يجري إعدادها بشكل سنوي، كما بينت أن مخصصات الدعم الحكومية تمثل المصدر الأول من مصادر إيرادات موازنات تلك المكتبات، إلا من مصادر الموارد في موازنات تلك المكتبات تُعدُّ ضعيفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام قسم معين بعملية إعداد الموازنات التقديرية في تلك الجامعات، وضرورة مضاعفة مخصصات الدعم المالي التي تقدمها الحكومة في تلك البلاد لموازنات المكتبات في الجامعات، والعمل على أتمتة أعمال المكتبات في الجامعات، وربطها بشبكة واحدة.

٧. دراسة (الحسن، ٢٠٠٥-٢٠٠٦) بعنوان: (منظمات التمويل العربية والإسلامية ودورها التنموي في الجمهورية العربية السورية).^٢

تمحورت هذه الدراسة حول منظمات التمويل العربية والإسلامية ودورها التنموي في سورية، وركزت على الدعم الذي تتلقاه سورية من هذه المنظمات عبر تأمين التمويلات اللازمة والتي تأخذ أشكالاً مختلفة، إضافة إلى تسليط الضوء على المشاريع الممولة من هذه المنظمات ودراسة الآثار الاقتصادية للتمويل العربي والإسلامي في سورية، وتوصلت إلى النتائج والمقترحات الممكنة للوصول إلى الاستفادة القصوى من هذه المنظمات والتمويلات التي تقدمها، والتي تتطلبها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٨. دراسة ثورجود (Thorogood, 2005) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مقاطعة ويلز البريطانية.

هدفت الدراسة إلى البحث في طبيعة الاستراتيجية العامة في مقاطعة ويلز البريطانية من خلال بعدين أكاديمي ونظري، من أجل تحسين العملية الإدارية في المقاطعة. وتوصلت إلى أنه وعلى الرغم من مساهمة الأدب النظري في التفكير الاستراتيجي في وضع الخطط الاستراتيجية، إلا أنه يجب ربط هذا الأدب النظري من خلال معرفة الواقع لخلق نوع من التوافق بين ما هو موجود، وما يجب أن يكون، ورسم هذا التوجه من خلال نماذج استراتيجية واضحة يعتمد عليها من قبل السلطة المحلية في المقاطعة بهدف ربط النظرية بالواقع.^٣

٩. دراسة سنج (Singh, 2005) بعنوان: أثر تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية.

1 Daniel, 2004, "Budgeting in selected Nigerian university libraries" WWW.emeraldinsight.com، Emojorho.

٢ الحسن، إياد، ٢٠٠٥-٢٠٠٦: منظمات التمويل العربية والإسلامية ودورها التنموي في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

3THOROGOOD, T 2005, *Strategic Planning or Managing Change? England Wales*. PhD., Retrieved from; <http://www.lip.umi.com/dissertations/fullcit/f1137921>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن إنجاز التخطيط الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الرئيس للمنظمة وأن نتائج التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل ايجابي على إدارة وسياسة الخدمة الاجتماعية المقدمة وبخاصة في المنظمات التي تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي.^١

١٠. دراسة (العمرى، ٢٠٠٥) بعنوان: مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الامم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة.^٢

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في قطاع غزة، وذلك من خلال تحديد أوجه القوة والضعف في نظام الموازنة المتبع فيها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على العوامل والوسائل التي تسهم في إنجاح وتفعيل دور الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الغوث الدولية بغزة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة الدقة في إعداد وتنفيذ الموازنة لم تكن بالدرجة المطلوبة والكافية لإنجاح الموازنة وتحقيق أهدافها، وأن نسبة مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد وتنفيذ الموازنة هي نسبة ضعيفة، كما بينت نتائج الدراسة عدم كفاية وفاعلية إجراءات الرقابة الداخلية المعمول بها داخل الأونروا. وقد أوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجان موازنة في دوائر الأونروا تعنى بشؤون الموازنة في مراحلها كافة، وأوصت بضرورة العمل على تحفيز المستويات الإدارية العليا فيها للمشاركة والتفاعل مع موظفيهم فيما يتعلق بموازنة دوائرها في كافة مراحلها، وضرورة وضع الآليات المناسبة لزيادة كفاءة الإجراءات الرقابية داخل الدوائر المختلفة.

١١. دراسة (حلس، ٢٠٠٥) بعنوان: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية.^٣

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى المشاركة من قبل مدراء الموازنة في وضع أهداف الموازنة والتعرف على الكيفية التي يتم بها تبني الموازنات في مؤسسات المجتمع المدني ومدى استخدام تقارير انحرافات الموازنة في قياس الأداء، ومدى استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية العاملة في غزة بفلسطين. وقد بينت الدراسة أن معظم هذه المؤسسات تقوم بإعداد موازنات سنوية بهدف استخدامها كأداة اتصال وتواصل، وفي تقييم أداء الإدارة ومساعدتها على التنبؤ وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، كما تُعدّ الموازنات فيها أداة فاعلة لتخصيص الموارد، وأن بعض هذه المؤسسات لم تتمكن من تحقيق أهدافها المحددة في الموازنة نتيجة ضعف أداء العاملين فيها، ومثالية الأهداف من قبل المؤسسات.

1SINGHK, K, 2005, *The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organization Providing Mental Health Services*, PHD, Retrieved from; <http://www.wlip.umi.com/dissertations/fullcit..>

٢ - العمرى، عطا، ٢٠٠٥: "مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣ - حلس، سالم، ٢٠٠٥: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الرابع عشر، غزة، فلسطين.

١٢. دراسة (الطراونة، ٢٠٠٥) بعنوان: تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء.^١

هدفت الدراسة إلى بيان مدى الجدية في استخدام الموازنات التخطيطية في عمليات التخطيط في سلطنة إقليم البتراء، والتعرف على دور هذه الموازنات في الرقابة على إيرادات ونفقات فيها، والتعرف على قدرتها في تقييم أداء وفعالية سلطة الإقليم، وتوصلت الدراسة إلى أن للموازنات التخطيطية دوراً كبيراً في عمليات التخطيط والتنسيق لأعمال سلطة الإقليم ضمن الموارد المتاحة، وتوجيه أصول وموارده وممتلكاته، وضرورة إجراء بعض التغييرات في هيكلية سلطة الإقليم، وبعض التشريعات والقوانين من أجل مواكبة متطلبات مشروع تحديث الإدارة المالية.

١٣. دراسة (الجديلي، ٢٠٠٥) بعنوان: دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.^٢

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية وكشف أسباب الضعف في اعتماد الموازنة كأداة تخطيط مالي فيها، والتعرف على درجة اعتماد المنظمات غير الحكومية على الموازنة في التخطيط المالي. وقد بينت الدراسة أن استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي يرتبط بالمؤهلات العلمية لصانعي القرار في تلك المنظمات وأن تلك المنظمات لا تعنى بوجود لجنة مختصة بإعداد الموازنة ومتابعتها، وأن تلك المنظمات لا تقوم بتحليل الانحرافات التي تظهر بين ما هو مخطط في الموازنة وبين النتائج الفعلية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين في الإدارة المالية بالمنظمات المذكورة وتفعيل دور الموازنة فيها ومتابعة تحليل الانحرافات بين المخطط في الموازنة والإنتاج الفعلي.

١٤. دراسة (الجلال، ٢٠٠٦): دور السياسة النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية حالة اليمن.^٣

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فعالية السياسة المالية في علاج الضغوط التضخمية في الاقتصاد، وتناولت تفسير التضخم كمشكلة اقتصادية تصيب اقتصاديات البلدان النامية التي قد تؤدي لظهور بعض الظواهر السلبية في الاقتصاد كارتفاع معدلات البطالة بشكل متزايد وتكبد الاقتصاد أعباء مالية متفاقمة، وسوء استخدام الموارد المالية من خلال توجيهها نحو المشروعات الأقل إنتاجية وتوجيه الاستثمارات في غير صالح الاقتصاد الوطني. ومن أهم النتائج: أن السياسة المالية التي نفذتها السلطات الحكومية في الحد من نمو حجم السيولة المحلية في الاقتصاد الوطني، من خلال الحد من التوسع في حجم الاقتراض الحكومي من البنك المركزي لتمويل عجز الموازنة العامة، واعتماد السلطات الحكومية على مصادر حقيقية غير تضخمية أسهمت الزيادة في أسعار الواردات في تغذية الضغوط التضخمية في الاقتصاد، نظراً لاعتماد الاقتصاد الوطني على العالم الخارجي لتوفير الاحتياجات المتزايدة للسكان من السلع والخدمات. ومن أهم توصيات الدراسة اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق زيادة في قيمة

١ الطراونة، غادة عوض: ٢٠٠٥: تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
٢ الجديلي، محمد حسن، ٢٠٠٥: دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٣ الجلال، أحمد، ٢٠٠٦: دور السياسة النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية حالة اليمن، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.

المدخرات المحلية ، وضرورة اتباع السياسات الاقتصادية الكفيلة بالقضاء على الاختلال في علاقة النمو بين قطاعات الاقتصاد القومي، وبما يسهم في زيادة إنتاجية القطاعات السلعية وزيادة العرض الحقيقي من السلع والخدمات في الاقتصاد الوطني، وبما يؤدي إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي، والحد من التوسع في حجم الواردات من العالم الخارجي، وتشجيع الصادرات الوطنية وتوسيع قاعدتها، بصورة تؤدي إلى رفع القوة الشرائية للعملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية والتخفيف من حجم المديونية الخارجية والقضاء على المشاكل الناجمة عن تراكم المديونية الخارجية وتفاقم أعبائها.

١٥. دراسة (الحמיד، ٢٠٠٦) بعنوان: تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية).^١

هدفت الدراسة إلى تقويم الموازنات التخطيطية في منشآت صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية بالتطبيق على (١٢) منشأة من منشآت صناعة الأغذية وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها: أن هناك عناية بنظام الموازنات التخطيطية من قبل الإدارة في المنشآت الغذائية كلها، وأن هناك توافقاً بين الموازنات التخطيطية في المنشآت الغذائية وما يتفق والأصول العلمية في الفكر المحاسبي، وأن هناك معوقات تحد من فاعلية نظام الموازنة التخطيطية.

١٦. دراسة جامعة بيس بمدينة نيويورك (Pace University-2006) بعنوان: تمويل الإدارة وموازنة التخطيط.^٢

تناولت هذه الدراسة أسلوب وضع موازنة جامعة "بيس"، فبينت أنها تعد بأسلوب موازنة التخطيط والبرمجة المبنية على أساس خطط طويلة الأجل تمتد أكثر من ثلاث سنوات، وأن تخطيط هذه الموازنة وتنفيذها يتم على الوجه التالي: مرحلة تخطيط البرامج/الموازنة وتشمل: (وضع خطة لثلاث سنوات، وخطة لمدة سنة) الاحتياجات الجديدة- الإضافية لعملية التمويل. ومرحلة تحضير البرامج/الموازنة: وتتضمن هذه المرحلة إيرادات الموازنة الأساسية وتقديرات الإنفاق. ومرحلة تنفيذ الخطة/الموازنة: وتشمل تعديلات الموازنة (بعد اعتماد الموازنة). كما أوضحت الدراسة أن التخطيط في جامعة "بيس" يبنى على ثلاث نقاط أساسية هي: تصور واضح لأهداف الخطة والتطورات التي يراها عمداء الكليات، آخذين بالحسبان (حجم التسجيل وحياة الطالب الجامعية والإمكانات المالية وواقع الإدارة). وربط التخطيط الأكاديمي على مستوى الجامعة بتخطيط المناطق الإدارية. وتنسيق الخطط المرسومة مع وضع الموازنة الحالي والتخطيط المالي المستقبلي. توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط يجب أن تقدّم منهجية جديدة لتوزيع الأموال، وذلك بالاعتماد على الواقعية والموضوعية بما يتوافق مع الموازنة الموضوعية، ما يدفع إلى التركيز على مستويات المسؤولية وميزات الإدارة التي يجب توافرها لهذه

^١ الحמיד، محمد علي، سالم، ٢٠٠٦: تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
^٢ Pace University-2006, Finance of Administration- Budget, New York, Pace University.

العملية. وانتهت الدراسة بوضع أنموذج يتضمن توزيع موازنة الجامعة، والتي بدورها تشكل القاعدة الأساسية لوضع الخطة الموضوعية.

١٧. دراسة جامعة مونتانا الحكومية (Montana Stat University, 2006) بعنوان: تخطيط موازنة

الجامعة وتحليلها.^١

تضمنت هذه الدراسة ما توصلت إليه لجنة التخطيط وتحليل الموازنة في جامعة مونتانا، بشأن وضع استراتيجية نمو وتطوير لجامعة مونتانا، والإمكانيات المتوافرة لهذا النمو. وقد أيدت هذه اللجنة إقرار مشروع تشغيل استراتيجي للجامعة، ووضعت له الضوابط والشروط اللازم توافرها، والتي لا بد من أخذها بالحسبان حين إعداد الموازنات التخطيطية السنوية للجامعة. وقد أشارت الدراسة إلى البنود المهمة والتي لها أولوية في إعداد موازنة الجامعة بشكل غير مباشر كزيادة المنح الدراسية التعليمية، ورفع معايير القبول الذي يؤدي لزيادة القبول والإنجاز لدى الطلاب. وتوضيح أولوية التعليم للمراحل الدراسية والعلاقة التكاملية للتعليم مع البحث العلمي والخدمة الميدانية. كما أشارت الدراسة إلى بعض البنود التي لها أولوية بالموازنة بشكل مباشر كزيادة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات مع تخصيص موازنة ملائمة لذلك، وزيادة تسجيل الطلاب المتخرجين في فروع أخرى لدى الجامعة، والاعتماد على خدمات جديدة مستمرة، لاستقطاب طلاب جدد بأفضل ما يمكن، والاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات لاسيما التعليم عن بعد، وذلك يتضمن معدات سمعية وبصرية وشبكات انترنت... الخ من وسائل تكنولوجيا متطورة. تشمل موازنة جامعة مونتانا على الموازنات الفرعية الآتية:

- موازنة هيئة الموظفين والطلاب: وتتضمن حجم الرواتب والأجور المطلوبة مع تصنيفاتها بما في ذلك هيئة الموظفين الممولين من الدولة.
- موازنة الموارد بوساطة الهدف: تتضمن تخصيصات الدولة، وأجور رسوم التعليم، إضافة إلى المنح والتبرعات موارد إضافية داعمة للجامعة.
- موازنة الإنفاق بوساطة الهدف: تتضمن نفقات الإدارة والنفقات الشخصية، ونفقات العمليات التعليمية، والمعدات ورأس المال.

١٨. دراسة (أبو العجين، ٢٠٠٧) : تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في

الفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٥).^٢

هدفت الدراسة إلى تحليل البرامج الانفاقية والمصادر التمويلية لكل من الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة وربط البرامج الإنفاقية بالمصادر التمويلية للمعرفة من أين تأتي هذه الأموال المخصصة للهيئات المحلية الكبرى وأين تذهب والتعرف على الأوضاع المالية للهيئات المحلية الكبرى، وبيان مدى قدراتها التمويلية الذاتية لتمويل إنفاقها التطويري. وخلصت هذه الدراسة إلى أن أغلب الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة يكون اعتمادها

^١ Montana Stat University, 2006, University Planning- Analysis, Montana state Budget, US, Montana, Montana University.

^٢ أبو العجين، طارق، 2007، تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٥)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.

الجزئي على إيراداتها والاعتماد بدرجة كبيرة على التمويل الخارجي وكذلك فإن معظم موازناتها تطويرية لا تشغيلية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم المشاريع الإنتاجية المحلية بغية تعزيز الأوضاع المالية المحلية على الأمد الطويل وتشجيعها نظراً لافتقار معظم الهيئات المحلية لمثل هذه المشاريع، حيث يجب التركيز على هذا النوع من المشاريع التطويرية الإنمائية ذات المردود العالي.

١٩. دراسة (عليما، ٢٠٠٧) بعنوان: استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة.^١

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مشكلات التمويل لدى الجامعات الحكومية، وتتبع مشكلة الدراسة من مشكلة العجز الحاصل في موازنة التعليم العالي الحكومي الناتج عن الإقبال المتزايد على الالتحاق بهذا التعليم وارتفاع كلفته وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها ضعف كفاءة إدارة التمويل في الجامعات الحكومية الأمر الذي أدى إلى عشوائية الاقتراض لتغطية العجز، وعدم وجود خطط استراتيجية في الجامعات الحكومية يتم على ضوئها رسم السياسات وتوجيه الإنفاق.

٢٠. دراسة (علي، ٢٠٠٧-٢٠٠٨) بعنوان: الموازنات التخطيطية للتعليم العالي وسبل تطويرها في الجمهورية العربية السورية "نموذج جامعة دمشق".^٢

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى كفاية موازنة جامعة دمشق لسد احتياجاتها من النفقات الجارية والاستثمارية، إضافة إلى معرفة مستوى كفاية أساليب تخطيط الموازنة، وإقرارها وتنفيذها ورقابتها للتوصل إلى موازنة كفية، ودراسة الفروق ودلالاتها بين أفراد عينة الدراسة، حول مستوى كفاية موازنة جامعة دمشق، والتعرف على خصائص هذه الموازنة والعوامل المؤثرة في كفايتها، واستخلاص سبل تطوير مستوى كفاية موازنة جامعة دمشق. وقام الباحث بدراسة خمس موازنات تخطيطية للأعوام ٢٠٠١-٢٠٠٥. وطبق استبانة على عينة الدراسة بالعام ٢٠٠٧ متوصلاً إلى عدة نتائج منها: أن موازنة جامعة دمشق هي موازنة تقليدية (بنود ورقابة) ترتبط بشكل مباشر بالموازنة العامة للدولة، تبين أن الموازنة التقليدية تُعنى بعمليات الإنفاق والرقابة على الصرف أكثر من العناية بعملية التخطيط وبرمجة النفقات، وأن الموازنة الجارية عصب حيوي في مجريات العملية التعليمية وتتصف بالدورية والتكرارية، وأن كفاية إعداد الموازنة أساس لكفاية الموازنة، وبينت الدراسة الميدانية وجود عوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاية موازنة جامعة دمشق تأثيراً إيجابياً في بعض الجوانب وسلبياتاً في بعضها الآخر وأن هذه العوامل تتمثل بمستوى كفاية أساليب إعداد الموازنة وإقرارها وتنفيذها ورقابتها.

٢١. دراسة رجا (Raja، 2008) بعنوان: السياسات اللازمة في الاقتصاد الفلسطيني للحد من الوضع الراهن.^٣

^١ عليما، محمد، عبد الله، ٢٠٠٧: استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير، عمان.
^٢ علي، محمد هيثم، ٢٠٠٧-٢٠٠٨: الموازنات التخطيطية للتعليم العالي وسبل تطويرها في الجمهورية العربية السورية "نموذج جامعة دمشق" أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.

^٣ Raja, Kanaga, 2008: *Palestinian Economy Regresses, Policy Space Needed to End Decline*, South-North Development Monitor(SUNS), Geneva.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المجتمع الدولي في تكثيف دعمه للسياسة الاقتصادية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الفلسطيني، وتطرق إلى عناصر الإنفاق العام للسلطة الوطنية الفلسطينية كبد الرواتب والأجور وأثر الاعتماد على إسرائيل وإلى بروتوكول باريس الاقتصادي. و توصلت الدراسة إلى أن الاقتصاد الفلسطيني لا يزال عرضة للصدمات الخارجية والاقتصادية والسياسية الناجمة عن الاعتماد على إسرائيل. ومن أهم التوصيات يجب تفعيل دور وحدات الرقابة على النفقات الحكومية في المؤسسات الرسمية دوراً رقابياً مهنيّاً لتحقيق الأهداف القطاعية المختلفة لتحقيق النمو الاقتصادي الفلسطيني.

٢٢. دراسة (أبو مصطفى، 2009): دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية.^١

أوضحت الدراسة أن السلطة الوطنية الفلسطينية تعاني من مشكلة إعداد الموازنة العامة التي تتضمن النفقات والموارد ولعل أعظم مشكلة في إعدادها هي مسألة توفير التمويل لمقابلة النفقات العامة السنوية وتطرق إلى فشل السياسة المالية المتبعة، وعدم مقدرة الدولة على مواجهة الإنفاق الجاري والحد منه الأمر الذي يؤدي إلى اتجاه الدولة إلى استخدام جزء من المساعدات المقدمة من منح وقروض لتغطية الإنفاق الجاري مما يؤدي إلى إخفاق مقدرة السلطة الوطنية الفلسطينية على تنفيذ مشاريع تطويرية وفي حال استمرار العجز وعدم القدرة على مواجهته سيؤدي إلى عجز الدولة عن تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للسكان، وعدم القدرة على تلبية احتياجات المواطن والعيش حياة كريمة.

٢٣. دراسة (رجب، ٢٠١١): أثر السياسة الإنفاقية في التضخم في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر السياسة الإنفاقية في مكافحة التضخم في فلسطين خلال الفترة ١٩٩٦-٢٠٠٨ وتحليل السياسة الإنفاقية لدى السلطة الوطنية الفلسطينية، وما شهدته الأراضي الفلسطينية من انتفاضة الأقصى، مما أدى إلى تأزم الوضع المالي لها وازدياد حدة المشاكل المالية، كما هدفت إلى تحديد ملامح السياسة الإنفاقية التي تنتهجها السلطة الوطنية الفلسطينية في فلسطين، والتعرف على أهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي أفرزتها الضغوط التضخمية في الاقتصاد الفلسطيني، بالإضافة إلى التعرف على حالة التضخم الراهنة في فلسطين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إحصائي للمتغيرات المستقلة إجمالي النفقات العامة، النفقات الجارية وصافي الاقتراض، الأجور والرواتب، النفقات التحويلية، صافي الاقتراض (على الرقم القياسي العام) أي أن الزيادة في إجمالي النفقات تؤدي إلى ارتفاع الرقم القياسي لأسعار المستهلك، مما يؤكد بأن السياسة الإنفاقية المطبقة في الأراضي الفلسطينية لم تتجح في علاج مشكلة التضخم نظراً لوجود مؤثرات داخلية، ومؤثرات خارجية، كتبعية الاقتصاد الفلسطيني باقتصاد دولة الاحتلال، وكذلك تم التوصل إلى أن غالبية المساعدات الخارجية يتم توجيهها لتغطية النفقات الجارية،

١ أبو مصطفى، محمد، 2009: دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ولا يتم توجيهها لإنشاء مشاريع استثمارية تدر إيرادات مستقبلية للاقتصاد الفلسطيني. وأوصى بانتهاج سياسة إنفاقية تقوم على ترشيد الإنفاق الحكومي بشكل عام، والإنفاق الجاري على بند الرواتب والأجور بشكل خاص، وذلك من خلال البدء بتنفيذ سياسة التقاعد المبكر، والتوجه نحو الإصلاح الإداري، والعمل على التخلص من التبعية لاقتصاد دولة الاحتلال، وتوجيه المنح والمساعدات إلى إنشاء مشاريع ذات صبغة استثمارية بدلاً من توجيهها لتغطية النفقات الجارية، ومشاريع البنية التحتية، وإعطاء القطاع الخاص الدور الكافي في أن يسهم في إنعاش الاقتصاد، بتقديم كافة التسهيلات المختلفة.

تعقيب على الدراسات السابقة والإضافة العلمية الجديدة:

تناولت الدراسات السابقة جوانب عديدة حول الموازنات التخطيطية في المنشآت المختلفة، وقد ساعد البعض من هذه الدراسات الباحثة على صياغة الفرضيات من خلال الاطلاع على مشاكل إعداد وتنفيذ الموازنات في هذه المنشآت، وأسهمت بزيادة المعرفة بماهية الموازنات التخطيطية، وفي إعداد وتصميم استبانة الدراسة، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تتعلق بجامعة تشرين، حيث تناولت دراسة الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين كإحدى مؤسسات التعليم العالي في سورية من خلال إلقاء الضوء على خصائص هذه الموازنات، من حيث محتواها من الموارد والنفقات وتوزيعها، ومن حيث أساليب إعدادها وإقرارها وتنفيذها ورقابتها، ومستوى كفايتها، والايجابيات والثغرات والصعوبات التي تواجهها، واتجاهات تطويرها وزيادة فاعليتها وجدواها، بهدف استخلاص سبل تحسين مستوى كفاية الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين.

وللتوصل إلى ذلك اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الحديثة في إدارة العملية التخطيطية وتنفيذها بدءاً من الحصول على البيانات الدقيقة والشاملة لمُدخلات ومخرجات العملية التعليمية كافة، وتبويبها وفق جداول دقيقة واستخلاص النسب والمعدلات اللازمة لتحديد المتغيرات على الأصعدة كافة، وتحليلها وتحديد السلبيات، ومن ثم استنتاج المؤشرات وآليات التعامل معها عند إعداد الموازنات التخطيطية.

وتمكّنت الباحثة من خلال استخدام هذه المؤشرات من تحديد السلبيات في تطبيق الأسلوب الحالي بإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية المتّبع بجامعة تشرين في كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية ومكوناتهما، والتوصل إلى تحديد مكامن الخلل الجوهري في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين، وتمكّنت أيضاً من تحديد انحرافات كلتا الموازنتين (الجارية والاستثمارية) وإجمالي الموازنة، وتحديد العوامل التي تؤثر في كفاية التمويل في جامعة تشرين كأساليب التمويل، وأساليب الإنفاق. وتمكّنت من تحديد تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة كإحدى مصادر التمويل الخارجية على كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين. وتميّزت هذه الدراسة بتقديم الحلول الملائمة لتطوير أساليب إعداد وتنفيذ وتقييم الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين كمقترحات متكاملة مقسمة إلى مقترحات عامة وأخرى خاصة.

عاشراً: المصطلحات والتعاريف ذات الصلة:

- **الموازنة العامة للدولة:** هي "وثيقة تتضمن تقديراً لنفقات الدولة وإيراداتها لمدة محدودة ومقبلة من الزمن غالباً ما تكون سنة، والتي يتم تقديرها في ضوء الأهداف التي تضعها الحكومة".^١
- كما يعرف المشرع السوري **الموازنة العامة للدولة** بقوله: "هي الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطة الاقتصادية بما يحقق أهداف هذه الخطة، ويتفق مع بنائها العام التفصيلي".^٢
- **الموازنة التخطيطية:** هي "خطة (برنامج) للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط للوحدة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، إذ يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً، باستخدام الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف".^٣
- **الميزانية:** عبارة عن قائمة تحدد المركز المالي ونتائج أعمال السنة من ربح وخسارة، ولها جانبان، الأول للموجودات ويتألف من الأرصدة المدينة، والثاني للمطالب، والذي يتكون بدوره من الأرصدة الدائنة.^٤
- **تمويل التعليم:** بأنه توفير المستلزمات المالية والنفقات اللازمة للتعليم من أجل التوسع فيه ونشره بين السكان ضمن حدود الإمكان وظروف الدولة وحاجات المجتمع.^٥ ويعرف بأنه: توفير الموارد المالية لمواكبة الطلب المتزايد على التعليم سنة بعد أخرى، أو لرفد العملية التعليمية بأحدث وسائل التكنولوجيا للوصول بمخرجات التعليم إلى أفضل مستوياتها.^٦
- **الكفاية:** تعني "تحقيق الأهداف المطلوبة للتعليم في أدنى تكلفة، أو تحقيق أكبر كمية من تلك الأهداف بدون الزيادة في التكلفة".^٧ **والكفاية** تعني: القدرة على الإنتاج أو تحقيق الهدف المطلوب بأقل كلفة وأقل مهدور، وتعني تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أهداف التعليم وبين المطالب الملقاة عليه من جانب هذا المجتمع.^٨
- **كفاية النظام التعليمي:** "هي مستوى تحقيقه لأهدافه بالاعتماد على مداخلته وعملياته، ومعياريها توصل النظام التعليمي إلى تحقيق أكبر كم وأجود نوع من المخرجات المنشودة (أي الأهداف المنشودة) باستخدام أقل الجهود والتكاليف في المداخلات والعمليات".^٩ **والكفاية** هي: وصف تقويمي لأداء النظام التعليمي ولمدخلاته وعملياته ومخرجاته يبين قدرة كل من هذه المتغيرات على أداء مهماتها، وقدرة النظام التعليمي بأكمله على أداء مهماته وتحقيق أهدافه، ويحدد نسبة الأهداف التي حققها إلى مجموع الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جهة، ومستوى

١ جمال، عمارة، ٢٠٠٤: *أساسيات الموازنة العامة للدولة*، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ٤١.

٢ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مركز التعليم المفتوح، جامعة تشرين، ص ٣٣٩.

٣ مرعي، عطية عبد الحى، ٢٠٠٦: *في المحاسبة الإدارية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٢١٩-٢٢٠.

٤ الناصر، ناصر عيد، ١٩٩٨: *المالية العامة*، دمشق، مطبعة الداودي، ص ١١-١٢.

٥ جعفر، عبد الإله نعمة، ٢٠٠٠: *تمويل وتكاليف التعليم في الأردن*، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح خلال الفترة ١٦-١٨ أيار ٢٠٠٠، الزرقاء- الأردن، جامعة الزرقاء الأهلية، ص ١٤٣.

٦ رحمة، انطون، ٢٠٠٠: *اقتصاديات التعليم*، دمشق، الطبعة الخامسة، منشورات جامعة دمشق، ص ٣٣.

7 Chapman, David (2002) Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies. Education in Developing Asia, Vo2, Hong Kong: University Hong Kong (Asian

Development Bank: Comparative Education Research Center), p21

٨ العبيدي، غلام (١٩٨٢): *اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم*، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، ص ١٦.

٩ رحمة، انطون، ٢٠٠٦-٢٠٠٧: *اقتصاديات التعليم*، مرجع سابق، ص ١٨٢.

الجهود التي بذلت، والتكاليف التي أنفقت من جهة أخرى".^١ ويُعدُّ النظام التعليمي كفوًّا إذا تم الحصول على أكبر قدر ممكن من المُخرجات من المُدخلات المتاحة "الممكنة" أو الحصول على مقدار محدد من النواتج باستخدام أدنى مقدار ممكن من المُدخلات.^٢

- **الكفاية استناداً إلى المعيار الاقتصادي هي:** الحصول على أكبر مردود من أقل تكلفة^٣، وهي تحقيق عائدات عائدات تعليمية كبيرة بأقل نفقة وجهد وأقصر وقت. فكفاية أي نظام تعليمي تتحدد بقدرته على توظيف الموارد البشرية والمادية بأقصى طاقة للحصول على أعلى عائد اجتماعي واقتصادي لكل من الفرد والمجتمع.^٤
- **الكفاية والجودة:** يرتبط مصطلح "الكفاية: Efficiency " بشكل قوي بمصطلح " الجودة: Quality " ولكنه أكثر تحديداً. فالكفاية تعني أكبر استثمار ممكن للموارد المتاحة، وهذا يقتضي النظر إلى جانبين: المُخرجات المُدخلات. فالكفاية يمكن تحسينها إما بالحصول على أكبر قدر ممكن من المُخرجات من قدر مُعطى من المُدخلات، أو من خلال الحصول على قدر معين من المُخرجات بأقل كمية ممكنة من المُدخلات. لكن من المفترض أن يُنظر عند تحليل الكفاية إلى تأثير الموارد المختلفة في جودة التعليم^٥
- في ضوء هذه الآراء المختلفة ومبرراتها ترى الباحثة أن الكفاية تعني:** القدرة على تحقيق الأهداف كماً ونوعاً بأعلى مردودية وأقل تكلفة ووقت، أي القدرة على تحقيق أكبر المخرجات بأقل المُدخلات، أو القدرة على تحقيق الأهداف التعليمية (كماً ونوعاً) من خلال الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة، ومعظم هذه الآراء تتفق على وجود معيارين للكفاية وهما: الحصول على أفضل مُخرج تعليمي واستخدام الموارد استخداماً أمثل وبالتالي الحصول على أفضل وأكبر مُخرجات من هذه الموارد.
- **كفاية التمويل:** مدى تناسب التمويل بمضامينه مع الاحتياجات المالية للتعليم العالي، وبخاصة مدى وفاء المبالغ المالية التي ترصد لحاجات ومستلزمات التعليم العالي.^٦
- **كفاية الموازنة:** عرفت الكفاية بأنها "الحصول على أكبر قدر من المُخرجات من مجموعة معينة من المُدخلات، و"يقال عن نظام تعليمي كفي إذا تم الحصول من المُدخلات المتاحة على أكبر قدر ممكن من المُخرجات، أو الحصول على مقدار محدد من النواتج باستخدام أدنى مقدار ممكن من المُدخلات.
- ويمكن استخلاص تعريف **كفاية موازنة التعليم** كما يلي: هي اشتغالها على مخصصات مالية للإنفاق الاستثماري والجاري، تكفي لإشباع احتياجات التعليم المادية والبشرية، وتنفيذ عملياته بأقل هدر ممكن. وهي إعداد الموازنة وإقرارها وتنفيذها ورقابتها بأساليب توصي إلى موازنة ذات كفاية.^١

١ رحمة، أنطون والشماش عيسى (٢٠٠٦-٢٠٠٧، ج): *التربية العامة وفلسفة التربية*، دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية، ص ٣٩١.

2 UNESCO(2005,a) Coefficient Of Efficiency: Synthetic indicator of the internal efficiency of an education system. http://www.uis.unesco.org/en/stats/statistics/indicators/i_pages/indspec/tecspe_efficiency.htm.

٣ رحمة، أنطون (٢٠٠٢-٢٠٠٣، ب): *اقتصاديات التعليم*. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص ٢٣٦، ٢٣٧.

٤ المنيع، محمد (١٩٨٩) الفاقد التعليمي في جامعة الملك سعود. *المجلة العربية لبحوث التعليم العالي*، العدد ١٠. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص ١.

٥ الجابري، نيف (٢٠٠٤) : *جودة وكفاءة التعليم السعودي: دراسة في المرحلة الثانوية للبنين*. رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة مانشستر في بريطانيا، مجلة المعرفة، العدد (١١٣). الرياض: وزارة التربية والتعليم، ص ٣٤.

٦ رحمة، أنطون، ٢٠٠٠ *كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها وسبل تحسينها*، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(٣)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ص ٣٢.

- وبإسقاط التعريف الأخير على موازنة جامعة تشرين من أجل استخدامه في الدراسة يصبح التعريف: **كفاية موازنة جامعة تشرين**: هي اشتغالها على مخصصات مالية للإنفاق الاستثماري والجاري وفق بنود محددة ومعتمدة تكفي لإشباع احتياجات التعليم المادية والبشرية في جامعة تشرين وتنفيذ عملياته بأقل هدر ممكن، وهي أيضاً إعداد الموازنة وإقرارها وتنفيذها ورقابتها بأساليب توصي إلى موازنة ذات كفاية.
- **المُدخلات**: المُدخل: عنصر يؤخذ من المحيط الاجتماعي ويُدخل في النظام التعليمي ليؤدي مهمات معينة في عمليات التعليم والتعلم وإنتاج المُخرجات وتتضمن هذه المُدخلات: (الأهداف، الطلبة، البنى، المناهج وتقنياتها، نظم القبول والدراسة والتقييم، أعضاء الهيئة التعليمية، الإدارة، المباني التعليمية وأثاثها وتجهيزاتها، البيئة الجامعية، الإنفاق).^٢ لعمليات (التعليم والتعلم): تشير العمليات إلى الفعاليات التي تحصل بالاعتماد على المُدخلات وتؤدي إلى مُخرجات التعليم^٣، وتشتمل على الأنشطة التي يقوم بها الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية داخل قاعات التدريس وخارجها، والتي تؤدي إلى تحصيل الطلبة ونجاحهم أو رسوبهم أي إلى مُخرجات النظام التعليمي، وبهذا تؤلف عاملاً رئيساً في كفايته. هذا فضلاً عن اعتمادها على مُدخلات التعليم وترابطها معها^٤. وينطبق هذا على التعليم العالي فعمليات التعليم والتعلم والتدريب فيه تعدّ عاملاً في كفايته.
- **المُخرجات**: هي الحصلة الكمية والنوعية لمُدخلات النظام التعليمي وعمليات التعليم والتعلم والتقييم. فهي تظهر في عدد الخريجين ونسبتهم إلى عدد الملتحقين، وفي معدلات النجاح والرسوب والتسرب، وفي مستوى المعارف والمهارات والصفات النفسية الأخرى التي اكتسبها ومدى ملاءمتها وكفايتها للقيام بالمهام الحياتية وتُعدّ المُخرجات مؤشراً رئيسياً على مستوى كفاية النظام التعليمي^٥.
- **الأهداف**: هي المُخرجات التي ينبغي التوصل إليها بواسطة مُدخلات النظام التعليمي وعملياته^٦.
- **النفقات الاستثمارية**: هي " النفقات التي تستهدف تحقيق زيادة في الموجودات الثابتة، والمحافظة عليها. و هي الأموال التي تتفق لتوفير الأشياء الثابتة كالأبنية والأجهزة التي تعمر سنوات كثيرة ونحوها^٧.
- **النفقات الجارية**: توصف بأنها تكرارية لأنها تكرر بين فترة وأخرى، غير أن التكرار ليس تاماً بين حالة وأخرى، فرواتب المعلمين تزداد، وأجور إصلاح المقاعد تختلف من مرة إلى أخرى، والذي يبقى ويستمر هو الإنفاق على هذه الأدوات ما يجعلها كلفاً جارية^٨.
- **موازنة العمليات الجارية**: هي التي يتم إعدادها كي تغطي فترة مالية واحدة وتوضح موازنة تشغيل الأنشطة الجارية كافة التي ستقوم إدارات المنشأة بتنفيذها خلال السنة المالية القادمة^٩.

١ رحمة، أنطون، ٢٠٠٦-٢٠٠٧: التخطيط التربوي، دمشق، جامعة دمشق، ص ١٨٢.

٢ رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، ب) *اقتصاديات التعليم*. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص ١٨٦.

٣ Chapman, David (2002) Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies. Education in Developing Asia, Vo2, Hong Kong: University Hong Kong (Asian Development Bank: Comparative Education Research Center), p21

٤ رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، ب) *اقتصاديات التعليم*. دمشق: مرجع سابق، ص ١٩١.

٥ رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، أ) *التخطيط التربوي*. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص ١٢٦.

٦ رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، ب) *اقتصاديات التعليم*. دمشق: مرجع سابق، ص ١٨٧.

٧ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ٣١-١-١٩٨٥، ط٣، دمشق، وزارة المالية، ص ٨.

٨ رحمة، أنطون، ٢٠٠٦-٢٠٠٧: *اقتصاديات التعليم*، دمشق، جامعة دمشق، ص ٤٧.

- **موازنة العمليات الاستثمارية:** هي ميزانية تقديرية للإنفاق الاستثماري الرأسمالي، والتي تتضمن كل الأنشطة الاستثمارية للوحدة سواء المتعلقة بالتخطيط الاستثماري للمشروع أو بعمليات الاستبدال أو التوسع خلال فترة مقبلة. وبذلك يختص موضوع الموازنة الاستثمارية بدراسة كيفية تقييم واختيار بدائل الاستثمار الرأسمالي المتاحة وكيفية تمويلها بهدف تحقيق أفضل استخدام للموارد الاستثمارية المحدودة.^٢
- **الحساب الختامي:** هو "بيان بالنفقات المحققة، والموارد المحصلة، خلال سنة منتهية".^٣
- **انحرافات الموازنة:** هو الفرق ما بين النفقات المخططة، والنفقات المصروفة فعلياً في آخر السنة المالية، ويكون هذا الانحراف سالباً حين تكون مبالغ الأموال المصروفة فعلاً أقل من الأموال المرصودة أو موجباً حين تكون مبالغ الأموال المصروفة فعلاً أكثر من المبالغ المخططة.^٤
- **الرقابة على تنفيذ الموازنة:** يقصد بالرقابة على تنفيذ الموازنة التأكد من أن الموازنة قد تم تنفيذها وفق مضمون الإجازة التي منحها السلطة التشريعية.^٥
- **التخطيط الاستراتيجي:** يعرف بأنه "أداة لتنظيم ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل المنشود وفق مجموعة من العمليات المتسلسلة، وتقضي هذه الأداة إلى خطة استراتيجية شاملة تمثل خارطة طريق للمنظمة تتقلها من حيث هي الآن إلى آفاق المستقبل في فترة زمنية معينة، قد تكون خمس أو عشر سنوات".^٦
- **الاتفاقية الدولية:** هي: اتفاق يكون أطرافه الدول، أو غيرها من أشخاص القانون الدولي ممن يملكون أهلية إبرام المعاهدات، ويتضمن الاتفاق إنشاء حقوق والتزامات قانونية على عاتق أطرافه، كما يجب أن يكون موضوعه تنظيم علاقة من العلاقات التي يحكمها القانون الدولي.^٧

١ قللي، يحيى احمد، ٢٠٠٣ *دراسات في أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين*، القاهرة، اتيراك للطباعة والنشر، ص ١٥٤.

٢ عثمان، الأميرة إبراهيم، وعلي، عبد الوهاب نصر، ٢٠٠٦: *مقدمة في المحاسبة الإدارية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ١٩١.

٣ جمال عمارة، ٢٠٠٤: *أساسيات الموازنة العامة للدولة*، مرجع سابق، ص ٥٢.

٤ جمال عمارة، ٢٠٠٤: *أساسيات الموازنة العامة للدولة*، مرجع سابق، ص ٥٢.

٥ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مرجع سابق ص ٣٤٧.

٦ العيسى، محمد، ٢٠٠٤: *بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ٢١.

٧ علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: *الوسيط في القانون الدولي العام*، ط ٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٢٥٩.

فصل تمهيدي:

طبيعة وماهية التعليم العالي في سورية

المبحث الأول:

مفهوم وماهية التعليم العالي في سورية

أولاً: مفهوم التعليم العالي في سورية وأهدافه ومهامه ووظائفه.

ثانياً: أسس التعليم العالي في سورية.

ثالثاً: مؤسسات التعليم العالي في سورية.

رابعاً: تحديات التعليم العالي في سورية.

المبحث الثاني:

التعليم العالي في جامعة تشرين

أولاً: مؤشرات إحصائية عن واقع جامعة تشرين.

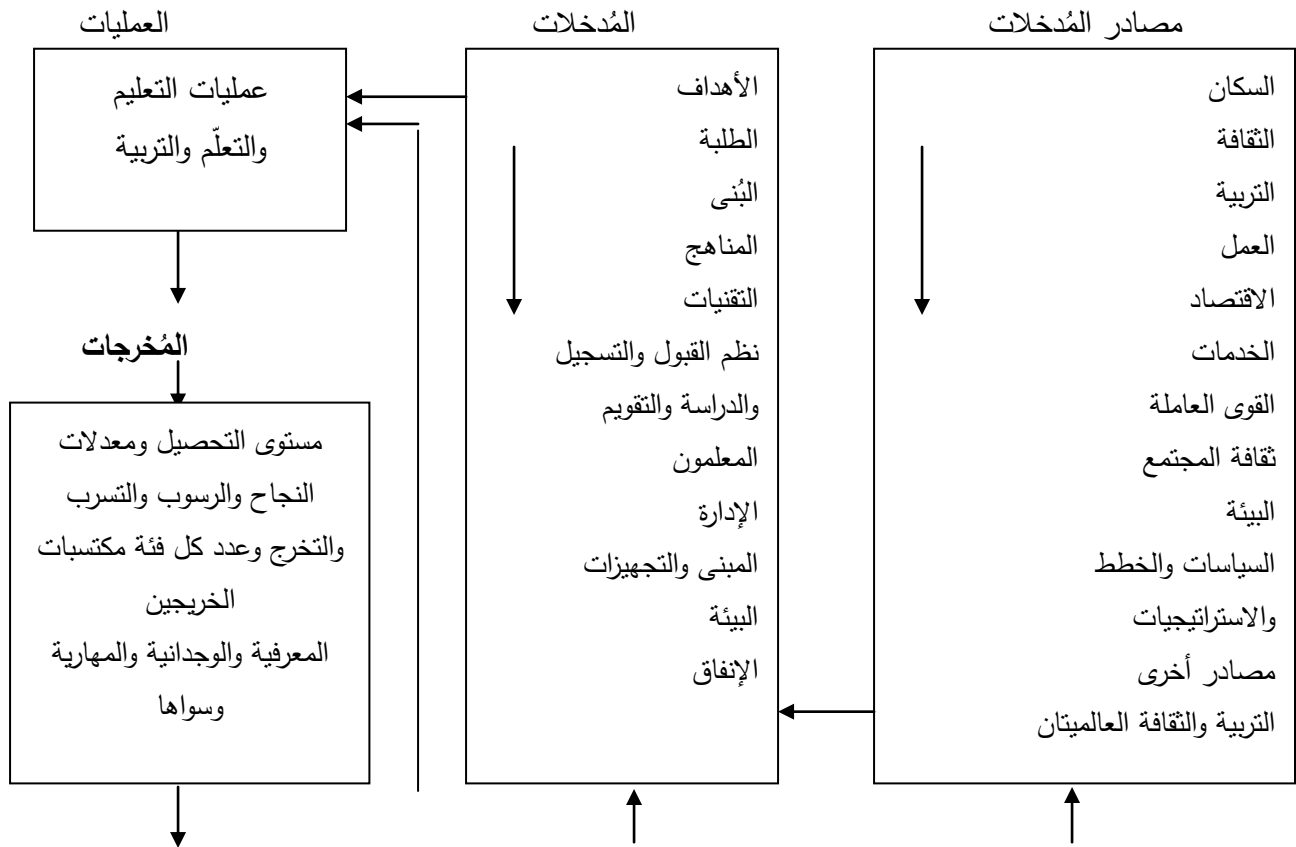
ثانياً: إدارة جامعة تشرين.

المبحث الأول: مفهوم وماهية التعليم العالي في سورية:

أولاً: مفهوم التعليم العالي في سورية وأهدافه ومهامه ووظائفه:

١. مفهوم التعليم العالي في سورية: يعرف التعليم العالي في سورية بأنه "الدراسة المنتظمة التي تستغرق مدة لا تقل عن سنتين بعد الحصول على شهادة الدراسة الثانوية العامة، وتهدف إلى الحصول على درجة علمية^١، ويشمل على التعليم الذي يمنح درجات التخرج في المعاهد المتوسطة، ودرجات الإجازة الجامعية، وكذلك الماجستير، والدكتوراه، ويمكن النظر إلى التعليم العالي على أنه نظام تعليمي له مُدخلاته، وعملياته، ومُخرجاته التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها لتحقيق الأهداف التي بُني هذا النظام من أجلها، فجميع عناصر العملية التعليمية تتمثل في مُدخلاته، ومن خلال تشغيل هذه المُدخلات، وتنفيذ عمليات التعليم والتعلم يتوصل هذا البرنامج إلى مُخرجات مزودة بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتوقع أن تكون الكفايات المطلوبة لتمكين خريج التعليم العالي من أداء مهماته بكفاءة عالية، إذ أن ضمان جودة المخرجات يتطلب توفير التمويل الكافي للمُدخلات والأنشطة التي تقوم بها إدارات التعليم العالي. ويبين الشكل (١) أنموذج للتعليم العالي كنظام^٢.

الشكل رقم (١) تحليل النظام التعليمي الجامعي:



المصدر: رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧، ب) اقتصاديات التعليم. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص ١٨٦.

^١ سنقر، صالحة، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية، دمشق، وزارة التعليم العالي، ص ١١.
^٢ رحمة، أنطون (٢٠٠٦-٢٠٠٧، ب) اقتصاديات التعليم. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص ١٨٦.

٢. الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي في سورية:

أ- زيادة فرص الالتحاق بالتعليم العالي وإتاحته للمجتمع وفق معايير الجدارة، حيث تحقق هذه السياسة حالة من التوافق والانسجام بين مُدخلات، ومُخرجات التعليم، وحاجات سوق العمل، بما يضمن الوصول لأهداف الخطط التنموية الموضوعة من قبل مؤسسات التعليم العالي. وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي (إجمالي الطلاب/ الشريحة العمرية (١٨-٢٣)) للعام (٢٠٠٩) (٢٧.٤%)^١.

ب- التطوير النوعي للمناهج والخطط الدراسية والبرامج التعليمية: ترسم المناهج الدراسية، وأساليب التعليم وطرائقه، ملامح هرم القوى العاملة بما تحتويه من معلومات ومهارات تقدمها للطلبة،^٢ وقد حققت وزارة التعليم في هذا المجال عدة إنجازات بالعام (٢٠٠٩) منها اعتماد وتعديل اللوائح الداخلية والخطط الدراسية في معظم الكليات في الجامعات الحكومية والخاصة والموافقة على اعتمادها، والبدء بتطبيق نظام الساعات المعتمدة في قسم من الكليات وتوفير مستلزمات ذلك.^٣

ت- تطوير القدرات النوعية للجامعات وأعضاء الهيئة التعليمية واعتماد نظام لتقويم الأداء ومعايير الجودة^٤: وتقوم الجامعات بتوفير المستلزمات المادية والتجهيزات للبحوث المسجلة ورسائل الماجستير والدكتوراه، وإيفاد عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بمهمات البحث العلمي والمشاركة بالندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية للارتقاء بمستواهم العلمي.

ث- توفير البنى التحتية والبيئة التمكينية ومستلزمات العملية التعليمية والبحثية: تقوم وزارة التعليم العالي بالتوسع بالأبنية الجامعية وتطوير فروع الجامعات المفتوحة في المحافظات لتصبح جامعات مستقلة، بما يتوافق وخطط التطوير، وتطوير المخابر وتحديثها وتزويدها بالتقانات المعاصرة، وتطوير الكتاب والمكتبات الجامعية وتحديثها، وربطها بقواعد البيانات العالمية، وتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووضع برامج خاصة لتطوير المشافي التعليمية، آخذة بالحسبان إيجاد التوازن بين مُدخلات، ومُخرجات التعليم العالي وأثره على الكفاءة الداخلية والخارجية للتعليم العالي من الناحية الكمية والكيفية، في ظل ازدياد طلب الالتحاق ببرامج التعليم العالي المختلفة.^٥

ج- رفع مستوى إنتاجية منظومة البحث العلمي وربطها باحتياجات التنمية: تقوم وزارة التعليم العالي بذلك عبر الإسهام برسم سياسة وطنية شاملة للبحث العلمي والتطوير التقني بما يلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ووضع هيكليّة تنظيمية للبحث العلمي،..الخ.

^١ وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الثالث ٢٠١٠: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي للربع الثالث للعام ٢٠١٠ والمقررة في الخطة العاشرة، سورية، دمشق.

^٢ سنقر، صالحه، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية، مرجع سابق، ص ١١.

^٣ وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الثالث ٢٠١٠: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي للربع الثالث للعام ٢٠١٠ والمقررة في الخطة العاشرة، مرجع سابق.

^٤ رحمة، ١٩٨٥: رحمة، انطون، ١٩٨٥: سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي: مجالاتها وأولوياتها، ندوة سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي المنعقدة في دمشق ١٦-٢١ تشرين الثاني ١٩٨٥، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للبحوث التعليم العالي.

^٥ وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الثالث ٢٠١٠: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي للربع الثالث للعام ٢٠١٠ والمقررة في الخطة العاشرة، مرجع سابق.

ح- تطوير علاقات الجامعات التشاركية على المستويين الداخلي والخارجي: وذلك عبر التواصل مع القطاعات الإنتاجية، والخدمية العامة والخاصة، والتعاون العلمي بين الجامعات والمراكز البحثية (هيئة البحوث العلمية الزراعية، ايكاردا، اكساد، وزارة البيئة، وزارة النفط، الخ)، وعبر تقديم المخابر في الجامعات لخدمات التحليل والدراسة لبعض القطاعات الخدمية والإنتاجية، وإبرام الاتفاقيات الدولية العلمية والثقافية.

خ- تحسين مستوى التعليم المتوسط وتحديثه: تولي وزارة التعليم العالي عنايتها بإعادة النظر في الاختصاصات المتوفرة في المعاهد، بهدف إحداث اختصاصات جديدة، والتوسع حسب متطلبات سوق العمل، وتطوير الخطط الدراسية، والمناهج بما يلبي متطلبات سوق العمل، والارتقاء بمستوى أعضاء الهيئة التعليمية، والتوسع في أبنية التعليم المتوسط بما يتوافق وخطط التطوير.^١

٣. مهام التعليم العالي:

حدد المرسوم التشريعي رقم (١٤٣) لعام ١٩٦٦ الذي أحدثت بموجبه وزارة التعليم العالي في المادة رقم (٢) مهام وزارة التعليم العالي ومن أهمها:

أ- نشر التعليم العالي ووضع مناهجه، وتهيئة الكتب والمراجع الملائمة له وجعله متماشياً مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

ب- رفع مستوى البحث العلمي بغية تزويد البلاد بالمتخصصين والفنيين والخبراء بما يفي بحاجاتها العلمية والتنمية.

٤- توثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الهيئات العلمية العربية والأجنبية والدولية، والإسهام مع الوزارات المختصة بإعداد المعاهدات، والاتفاقيات الثقافية وتنفيذ ما يخصها منها.^٢

٥- وظائف التعليم العالي:

حدد قانون تنظيم الجامعات الصادر في العام (٢٠٠٦) وظائف الجامعات ومن أهمها:^٣

أ- التعليم الجامعي حق لكل مواطن مؤهل له، ويراعى في قبول الطلاب القواعد التي يضعها مجلس التعليم العالي، مع الأخذ بالحسبان رغبات الطلاب واستعداداتهم في ضوء حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ب- تهدف الجامعات إلى تحقيق التقدم في مجالات العلم والتقانة والفكر والفن، والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية العربية السورية والوطن العربي.

ثانياً: أسس التعليم العالي في سورية:

تستند سياسة التعليم العالي في سورية إلى عدة أسس تذكرها المراجع المختصة على الوجه الآتي:

١. يركات، غياث، ٢٠٠٧-٥-١٥: محاضرة بعنوان سياسات التعليم العالي في سورية جمعية العلوم الاقتصادية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية، ص٢، ع٢، ص١٠.

٢. وزارة التعليم العالي، ١٩٩٥: التعليم العالي: ٢٥ عاماً من العطاء المستمر في ظل التصحيح المجيد، وزارة التعليم العالي، جامعة دمشق ص١٣.

٣. قانون تنظيم الجامعات رقم ١/٢ الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، وزارة التعليم العالي، دمشق ص٢.

١. أن يكون للتعليم العالي هوية محددة في المجتمع الراهن، وأن يراعي فئة المتعلمين ويتجلى ذلك من خلال تطبيق مجانية التعليم العالي، وسياسة الاستيعاب الجامعي اللذين يحققان مبدأ ديمقراطية التعليم.^١

٢. أن يتصف التعليم العالي بالاستقرار وانتظام الدراسة ويتطلب ذلك الدعم الحكومي المستمر له، من خلال مساندته بالتشريعات والقوانين التي تضمن له التطور والتقدم، إضافة إلى تأمين مصادر التمويل الكافية، التي تتيح له إمكانية التوسع الأفقي والعمودي آن واحد.^٢

ثالثاً: مؤسسات التعليم العالي في سورية:

تتولى شؤون التعليم العالي في سورية عدة مؤسسات وهيئات ومجالس أهمها:

١- الجامعات والمعاهد العليا:

تعرف الجامعات بأنها "هيئات عامة علمية ذات طابع إداري لكل منها شخصية اعتبارية واستقلال إداري ومالي على الوجه المبين في قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، وترتبط بالوزير ضمن الحدود المنصوص عليها في هذا القانون ولائحته التنفيذية".^٣ ويشمل التعليم العالي في سورية نوعين من الجامعات، الأولى جامعات حكومية، والثانية جامعات خاصة.

أ- الجامعات الحكومية: يبلغ عدد الجامعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية ست جامعات وهي: جامعة دمشق (في مدينة دمشق)، أنشئت عام ١٩٥٣، جامعة حلب (في مدينة حلب)، أنشئت عام ١٩٥٨، جامعة تشرين (في مدينة اللاذقية)، أنشئت عام ١٩٧١، جامعة البعث (في مدينة حمص)، أنشئت عام ١٩٧٩، الجامعة الافتراضية (في مدينة دمشق) أنشئت عام ٢٠٠٢ جامعة الفرات (في مدينة دير الزور) أنشئت عام ٢٠٠٦. ويضاف إليها عدة جامعات قيد الإحداث والافتتاح في محافظات درعا، والسويداء، وإدلب، والحسكة، والرققة، وحماه، وطرطوس التي تعدّ حالياً فروع للجامعات السابقة الذكر وفق ما تضمنه المرسوم رقم (١٣٩) لعام ٢٠٠٨.

ويوضح الجدول (١) عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى في كل من الجامعات الحكومية (دمشق، حلب، تشرين، البعث، الفرات)، ومعدلات نمو الطلاب ونسبها وعدد الكليات في كل جامعة:

١ سنقر، صالحة، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية، مرجع سابق، ص ١٧.
٢ دستور الجمهورية العربية السورية، الصادر بالمرسوم رقم ٢٠٨، تاريخ ١٣-٣-١٩٧٣، دار الملاح، دمشق، ص ١٥.
٣ قانون تنظيم الجامعات رقم ١/٢ الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٤.

جدول (١) تطور عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى في الجامعات الحكومية السورية

من العام ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

البيان/ العام											
٢٠٠٨ ٢٠٠٩	٢٠٠٧ ٢٠٠٨	٢٠٠٦ ٢٠٠٧	٢٠٠٥ ٢٠٠٦	٢٠٠٤ ٢٠٠٥	٢٠٠٣ ٢٠٠٤	٢٠٠٢ ٢٠٠٣	٢٠٠١ ٢٠٠٢	٢٠٠١-٢٠٠٠	٢٠٠٠-١٩٩٩		
١٢٢٧٠٥	١٢٧١٨٠	١٢٠٤٦٩	١١٨٢١٥	١١١٣٧٦	١٠٦٧٠٧	٩٨٥٢٥	٩٢٥٠١	٨٥٥١٢	٨١١١٠	عدد الطلاب	
51.28	56.80	48.53	45.75	37.31	31.56	21.47	14.04	5.43	-	معدل نمو عدد الطلاب	
39.10	40.62	40.72	44.02	45.87	47.64	44.19	45.81	47.41	49.41	نسبة عدد الطلاب / إجمالي الطلاب	
٢٤	٢٤	٢٤	١٨	١٧	١٧	١٦	١٦	١٦	١٥	عدد الكليات	
٧٥٢٤٩	٧٣٤٦٧	٧٠٦٤٦	٧٠٠٥٧	٥٦٥٨١	51973	٦٦٥٠٦	٥٤٩٣٤	٤٦٠٦٧	٤٠٠٦١	عدد الطلاب	
87.84	83.39	76.35	74.88	41.24	29.73	66.01	37.13	14.99	-	معدل نمو عدد الطلاب	
23.98	23.46	23.88	26.09	23.30	23.21	29.83	27.21	25.54	24.41	نسبة عدد الطلاب / إجمالي الطلاب	
٢٣	٢٣	٢٣	١٨	١٥	١٥	١٤	١٤	١٥	١٤	عدد الكليات	
٥٤٧٩٥	٥٣٣٢٤	٤٨١٩٤	٤٥٣٣٢	٤١٤٥٦	٣٧٤٥٩	٣٤٨٤٨	٣١٤٨٢	٢٨٩٩٣	٢٥٦٦٠	عدد الطلاب	
113.54	107.81	87.82	76.66	61.56	45.98	35.81	22.69	12.99	-	معدل نمو عدد الطلاب	
17.46	17.03	16.29	16.88	17.07	16.73	15.63	15.59	16.07	15.63	نسبة عدد الطلاب / إجمالي الطلاب	
٢٠	٢١	٢١	١٨	١٦	١٦	١٥	١٥	١٦	١٤	عدد الكليات	
٤١٧٢١	٣٩١٣٦	٣٧٦٦٧	٣٤٩٦٧	٣٣٤٢١	٢٧٨٣٠	٢٣٠٧٥	٢٢٩٩٨	١٩٧٩٨	١٧٣١٠	عدد الطلاب	
141.02	126.09	118.18	102.00	93.07	60.77	33.30	32.86	14.37	-	معدل نمو عدد الطلاب	
13.29	12.50	12.76	13.02	13.76	12.43	10.35	11.39	10.98	10.55	نسبة عدد الطلاب / إجمالي الطلاب	
٢٣	٢٣	٢٢	١٩	١٥	١٥	١٤	١٤	١٤	١٣	عدد الكليات	
١٩٣٤٠	٢٠٠٠٠	١٨٧٩٨	-	-	-	-	-	-	-	عدد الطلاب	
2.88	6.39	-	-	-	-	-	-	-	-	معدل نمو عدد الطلاب	
6.39	6.35	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	-	نسبة عدد الطلاب / إجمالي الطلاب	
١٨	١٨	١٧	١٤	٣	٣	٣	٠	٠	-	عدد الكليات	
313810	313107	295874	268571	242834	223969	222954	201915	180370	164141	مج عدد الطلاب بالجامعات الخمسة	
91.18	90.75	80.26	63.62	47.94	36.45	35.83	23.01	9.89	-	معدل نمو إجمالي بالجامعات الخمسة	
109	109	107	87	66	66	62	59	61	56	عدد الكليات بالجامعات الخمسة	
94.64	94.64	91.07	55.36	17.86	17.86	10.71	5.36	8.93	-	معدل نمو الكليات بالجامعات الخمسة	

المصادر: وزارة التعليم العالي، الربع الرابع ٢٠١٠: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي المقررة في الخطة الخمسية العاشرة، سورية، دمشق-وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الأول ٢٠١٢: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي للربع الأول للعام ٢٠١٢ والمقررة في الخطة الحادية عشرة، ٢٠١١-٢٠١٠، المجموعة الإحصائية لعام، ٢٠١٠، ٢٠١١-٢٠١٠. المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، ٤. مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠١١، ٢٠١٠. المؤشرات من إعداد الباحثة.

يُلاحظ من الجدول (١) أن: نمو كليات الجامعات الحكومية يجري نمو عدد الطلاب، وهذا يدل على قدرة مؤسسات التعليم العالي في سورية على استيعاب النمو المتزايد في أعداد الطلبة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. ويوضح أن نسب عدد الطلاب المسجلين بجامعة دمشق شكّل النسبة الأكبر من إجمالي عدد الطلاب المسجلين بهذه الجامعات بالمرحلة الجامعية الأولى رغم تناقص هذه النسبة من (٤٩.٤١%) بالعام (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) إلى (٣٩.١٠) بالعام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، وأن نسبة التسجيل بالجامعات الحكومية الأربع المتبقية (حلب، تشرين، البعث، الفرات) شكّلت حوالي (٥٥%)، من هنا كان لابد لوزارة التعليم العالي من اتباع نهج دقيق تحدد من خلاله الاعتمادات المرصودة للموازنات التخطيطية ونسبتها لكل جامعة من الجامعات الحكومية بشكل يتناسب والزيادة المتسارعة للنمو في عدد الطلاب في كل منها، وبشكل خاص طلاب المرحلة الجامعية الأولى لكونها تغطي الغالبية العظمى من الطلاب، ويتناسب وعدد الكليات فيها.

ب- الجامعات الخاصة: تم إحداث الجامعات والمؤسسات التعليمية الخاصة لمرحلة ما بعد الدراسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية بموجب المرسوم التشريعي رقم (٣٦) في ١٦/٨/٢٠٠١. وقد بلغ عدد الجامعات الخاصة التي أحدثت في السنة الأولى لصدور المرسوم (٤) جامعات، وبلغ عدد الطلاب

المسجلين فيها بالعام الدراسي (٢٠٠٤-٢٠٠٥): (٧٠٢٩) طالباً وطالبة، وازداد عدد هذه الجامعات إلى (١٥) جامعة حتى نهاية العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) محققةً نمواً سريعاً من حيث عددها. وقد بلغ عدد الطلاب المسجلين في العام المذكور (٢٠٤٦١)^١ بزيادة وقدرها (13432) طالباً وطالبة، بمعدل نمو (191.09%)، وقد شكل عدد طلاب الجامعات الخاصة ما يعادل (٦.٥٢%) من عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى في الجامعات الحكومية في العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) وهي نسبة متدنية.^٢

٢- **المعاهد العليا:**

أنشئت المعاهد العليا لإغناء التعليم العالي، ورغد المجتمع بخبرات تسهم في عملية التنمية والتطوير، وقد بلغ عددها ثمانية معاهد عليا لنهاية العام ٢٠٠٩.^٣

٣- **المعاهد المتوسطة:**

يعدّ التعليم المتوسط أحد أنماط التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية، ويأتي بعد المرحلة الثانوية، ويعدّ الركن الأساسي في التعليم التقني والفني.^٤ وقد بلغ عدد المعاهد المتوسطة عام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) (٣٩) معهداً متوسطاً تابعاً لوزارة التعليم العالي.^٥

٤- **المجالس:**

أ- **مجلس التعليم العالي:** يعرف بأنه "المجلس المختص بوضع الخطط اللازمة لتنفيذ سياسة التعليم العالي التي تضعها الدولة. وربطه بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية ومتابعة تنفيذها بعد إقرارها.^٦ وقد حل مجلس التعليم العالي الذي أحدث بموجب قانون تنظيم الجامعات رقم ١/ لعام ١٩٧٥ عوضاً عن المجلس الأعلى للجامعات المحدث بموجب قانون تنظيم الجامعات رقم ١٨٤/ لعام ١٩٥٨.

ب- **المجلس الأعلى للمعاهد المتوسطة:** يمثل التعليم العالي المتوسط أحد أنماط التعليم العالي في سورية، وتعد المعاهد المتوسطة الركن الأساسي بالتعليم التقني والفني. وقد أولت الدولة العناية الكبيرة بقطاع التعليم العالي المتوسط وحرصت على تأمين احتياجاته ومستلزماته، وبرزت تلك العناية من خلال التوسع الكبير بإحداث المعاهد المتوسطة في المحافظات كافة، وإشراك عدد كبير من الوزارات في الإشراف عليها.^٧

٥- **المشافي والمراكز الطبية:**

١ وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الأول ٢٠١٢: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي للربع الأول للعام ٢٠١٢ والمقررة في الخطة الحادية عشرة، سورية، دمشق، مؤشرات تطور أعداد الطلاب منذ عام ٢٠٠٢ وحتى عام ٢٠١١.

٢ تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي المقررة في الخطة الخمسية العاشرة، الربع الرابع ٢٠١٠، وزارة التعليم العالي، سورية، دمشق.

٣ شريجي، إياد، ٢٠٠٧، دليل التعليم العالي في سورية ٢٠٠٧، مرجع سابق، ص ٥٤.

٤ سنقر، صالح، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية مرجع سابق، ص ٣٠-٢٩.

٥ تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطط الاستثمارية للتعليم العالي المقررة في الخطة الخمسية العاشرة، الربع الرابع ٢٠١٠، مرجع سابق.

٦ سنقر، صالح، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية، مرجع سابق، ص ٢٦.

٧ وزارة التعليم العالي، ١٩٩٥: التعليم العالي: ٢٥ عاماً من العطاء المستمر في ظل التصحيح المجيد، مرجع سابق، ص ١٩٥.

أنشأت الدولة العديد من المشافي والمراكز الطبية التي اشتملت على مخابر وتجهيزات تضمن إلى حد كبير الرعاية الصحية للمواطنين وبشكل مجاني، وتلبية حاجة كليات الطب البشري التعليمية والتدريبية^١.

٦- **مجمع اللغة العربية:** تأسس عام ١٩١٩ باسم المجمع العلمي، استمرت أعماله إلى أن ضُمَّ إلى وزارة التعليم العالي بعد الحركة التصحيحية، وأصبحت مهامه مرهونة بتحديات الفترة المعاصرة التي تواجه اللغة والثقافة العربية^٢.

٧- الهيئة العامة لصندوق التسليف الطلابي:

تعرف هذه الهيئة بأنها "هيئة مستقلة إدارياً ومالياً مرتبطة بوزير التعليم العالي". وقد أحدثت بتاريخ ١٩٧٩/٩/٣٠، بموجب المرسوم رقم (٥٣) الذي نظم أعمالها وحدد أهدافها. وللهيئة مصرف متخصص يقدم قروضاً ومساعدات طويلة الأجل للطلاب المسجلين في الجامعات والمعاهد المتوسطة القائمة في سورية^٣.

رابعاً: تحديات التعليم العالي في سورية: يواجه التعليم العالي في سورية تحديات كثيرة ومنها:

١. التوسع في التعليم العالي لمواجهة الطلب المتزايد.
 ٢. تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطوير جودة ونوعية مخرجات مؤسسات التعليم العالي^٤.
 ٣. موازنة مخرجات التعليم مع قطاعات العمل وتنوع وسرعة تغير متطلبات سوق العمل، والتغير المستمر في تصميم البرامج والتخصصات، وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع، وتقليص الاتجاه المتزايد نحو الاختصاصات الإنسانية والأدبية^٥.
 ٤. التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تطرأ على المجتمعات لاسيما (الانفجار السكاني).
 ٥. زيادة تكلفة تمويل التعليم العالي^٦، وقصور تمويله، فالتوسع بهذا التعليم يستدعي زيادة كبيرة في التكاليف الرأسمالية والجارية في آن^٧، وصعوبة زيادة مخصصات التعليم العالي من الدخل القومي.
 ٦. تواجه مؤسسات التعليم العالي مشكلات كبيرة في توفير النفقات التي تلزم لتلبية احتياجات التعليم العالي (مبان، تجهيزات، مخابر، زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين فيها).
- قامت وزارة التعليم العالي ولتحقيق أهدافها بإحداث تغييرات الهدف منها تطوير التعليم العالي ومعالجة تحدياته المذكورة أعلاه، وكان أبرز هذه التغييرات إحداث أنماط جديدة في التعليم العالي كإحداث الجامعة الافتراضية، والتعليم المفتوح، والتعليم الموازي في الجامعات الحكومية، والسماح بإنشاء الجامعات الخاصة بهدف تلبية احتياجات التعليم العالي، ونبين فيما يأتي نبذة عن هذه الإحداث الجديدة:

^١ وزارة الإعلام، ١٩٨٩: سورية مسيرة إنجازات، ١٩٧٠-١٩٨٩، دمشق: مطابع مؤسسة الوحدة، ص ١٦٢.

^٢ سنقر، صالح، ٢٠٠٠: تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية مرجع سابق، ص ٣٥-٣٦.

^٣ وزارة التعليم العالي، ١٩٩٥: التعليم العالي: ٢٥ عاماً من العطاء المستمر في ظل التصحيح الجديد، مرجع سابق، ص ١٩٩.

^٤ إبراهيم، محمد إبراهيم: التعليم المفتوح- تعليم الكبار، دار الفكر، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٨٤.

^٥ الزبيبي، سعيد بن حمد، ٢٠٠٨: التعليم العالي في عصر المعرفة والتغيرات والتحديات وأفاق المستقبل، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، ص ٣٢.

^٦ رحمة، انطون، ١٩٩٣-١٩٩٤: اقتصاديات التعليم، ط ٤، دمشق، جامعة دمشق، دمشق، ص ٥٥٦-٥٥٩.

^٧ جامعة الكويت، ١٩٩٤: التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين، وقائع المؤتمر العلمي الثاني لقسم أصول التربية في جامعة الكويت من ٢٠١٤-٢٠١٥ نيسان عام ١٩٩٤، الكويت، جامعة الكويت، ص ٥٤٤.

أ- **الجامعة الافتراضية:** أحدثت الجامعة الافتراضية بموجب المرسوم التشريعي رقم (٢٥) الصادر عن رئيس الجمهورية العربية السورية بتاريخ (٥ - ٥ - ٢٠٠٢)، ومقرها مدينة دمشق، وزارة التعليم العالي.^١

ب- **التعليم المفتوح:** أحدث هذا التعليم بالعام (٢٠٠١) في سورية بالمرسوم التشريعي رقم (٣٨٣) تاريخ ٢٩/٧/٢٠٠١، الذي جاء فيه: "يجوز بقرار من الوزير بناء على اقتراح مجلس التعليم العالي وفق القواعد التي يضعها هذا المجلس قبول عدد معين من الطلاب من حملة الشهادة الثانوية السورية أو شهادة تعد معادلة لها في نظم التعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.^٢ وقد بلغ عدد طلاب التعليم المفتوح بالجامعات الحكومية بالعام (٢٠٠٣-٢٠٠٤) (٢٤٩٣٤) طالباً وطالبة، وبلغ في العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) (150345) طالباً وطالبة بزيادة وقدرها (125411) طالباً وطالبة، وبمعدل نمو (502.97%).^٣

ت- **التعليم الموازي:** تم إحداث التعليم الموازي بالمرسوم رقم (٢٩٢) تاريخ ٢٧-٨-٢٠٠٢. وقد خصص (١٢%) من المقاعد المحددة في كل كلية للطلاب الراغبين بالانتساب إلى التعليم الموازي.^٤ ثم ارتفعت إلى (٢٠%)، وقد بلغ عدد طلاب التعليم الموازي في الجامعات الحكومية الخمسة (42383) طالباً وطالبة في العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩). ويوفر التعليم الموازي موارد ذاتية إضافية للجامعات^٥ تسهم في تحسين المستوى المعيشي لأعضاء الهيئة التعليمية فقط، وتمكن الجامعة من تحقيق مستلزمات المكتبات والمخابر.^٦ تجدر الإشارة إلى أن هذه الأنماط الجديدة (الافتراضي- المفتوح- الموازي) التي أدخلت إلى التعليم العالي- وأخذت بالحسبان إعداد وتنفيذ خطة التعليم العالي- جعلته أكثر تنوعاً وزادت جدواه التعليمية والاقتصادية والاجتماعية، من خلال ما تحققة من تنوع فروع التعليم والاختصاصات التي تدرس فيها، ومن زيادة بالموارد المالية الذاتية للتعليم العالي، بما يحقق تغطية أكبر لاحتياجات سوق العمل. كما أظهرت بالمقابل بعض السلبيات كزيادة الكثافة الطلابية في الكليات وقاعات التدريس على حساب طلاب التعليم التقليدي، مع ما يرافق ذلك من نتائج سلبية على العملية التعليمية، وزيادة عرض مخرجات التعليم العالي في سوق العمل ما يؤدي إلى زيادة المنافسة على فرص العمل المتاحة، والعناية بالجانب الكمي على حساب الجانب النوعي، الأمر الذي يضعف عمليات الإنجاز الجامعي المتعلقة بمضمون التعليم ونوعية الخريج.

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم (٦)، الصادر بتاريخ ١-٥-٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ١.

^٢ المرسوم التشريعي رقم (٣٨٣) الصادر بتاريخ ٢٩-٧-٢٠٠١، وزارة التعليم العالي، دمشق، ص ٢.

^٣ تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي المقررة في الخطة الخمسية العاشرة، مرجع سابق.

^٤ المرسوم التشريعي رقم (٣٨٣) الصادر بتاريخ ٢٩-٧-٢٠٠١، مرجع سابق، ص ١.

^٥ WWW.ALL.about Syria..com.t

^٦ شريجي، إياد، ٢٠٠٧: دليل التعليم العالي في سورية ٢٠٠٧، مرجع سابق، ص ٣٨.

^٧ WWW.ALL.about Syria..com.t، مرجع سابق.

المبحث الثاني: التعليم العالي في جامعة تشرين:

أحدثت جامعة تشرين بموجب المرسوم التشريعي رقم ١٢/١٢ تاريخ ١٩٧١/٥/٢ باسم (جامعة اللاذقية)، وقد اتخذت الإجراءات اللازمة للبدء بالدراسة في ثلاث كليات مع مطلع العام الدراسي (١٩٧٢/١٩٧١) وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الزراعة، كلية العلوم، واتخذت لها مقرات متفرقة في مدينة اللاذقية. وتيمناً بانتصارات شعبنا في حرب تشرين التحريرية صدر المرسوم التشريعي رقم ٢٥/ لعام ١٩٧٥ متضمناً التسمية الجديدة باسم (جامعة تشرين). وتطورت الجامعة تطوراً واسعاً وكبيراً على الرغم من قصر مسيرتها الزمنية بفضل عناية القائد الخالد حافظ الأسد ومن بعده السيد الدكتور بشار الأسد رئيس الجمهورية، وبفضل الجهود المخلصة لأبنائها، توالى افتتاح الكليات والأقسام والفروع والمنشآت الجامعية والمعاهد العليا والتفانية الملحقة بالجامعة حتى أصبحت تضم ولنهاية العام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩) (٢٠) كلية موزعة ما بين مدينتي اللاذقية وطرطوس، و (٣) معاهد عليا، و (٦) معاهد تقانية تابعة للجامعة، والعديد من المنشآت التابعة لها. كمشفى الأسد الجامعي، ومشفى تشرين الجامعي، ومدرسة التمريض. وبذلك تكون الجامعة قد حققت نمواً واضحاً كان من أبرزه استكمال الجامعة لكثير من الكليات التي كانت تفتقر إليها، وتجهيز معظم مخابر الكليات القائمة والمفتتحة حسب الإمكانيات المالية المتاحة. ونتيجة للتوسع الأفقي المذكور، فقد ازداد عدد الطلبة ببرامج التعليم كافة التي تقدمها الجامعة وهي ثلاثة أنواع من التعليم: (النظامي، المفتوح، الموازي) ونبين فيما يأتي بعض المؤشرات الإحصائية الهامة.

أولاً: مؤشرات إحصائية عن واقع جامعة تشرين: تتناول هذه المؤشرات بعض الجوانب المتعلقة بجودة التعليم، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بعملية الإنفاق على جامعة تشرين وهذه المؤشرات هي:

١- المرحلة الجامعية الأولى: يبين الجدول (٢) عدد الطلاب المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى:

جدول (٢) تطور أعداد ومعدلات نمو الطلاب المسجلين في المرحلة الجامعية الأولى (نظامي+موازي) في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ للعام ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

الكلية	٢٠٠٠-١٩٩٩	٢٠٠١-٢٠٠٠	٢٠٠٢-٢٠٠١	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠٤-٢٠٠٣	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٠٠٩-٢٠٠٨
الاداب والعلوم الإنسانية	١١١٧٩	١٣٤٦٧	١٤٦٩٩	١٥٥٧٨	١٧٢٨٢	١٨٤٨٨	٢٠٤٥٤	٢١١٢٤	٢١٣٩٨	٢٠٢٩٩
الزراعة	١٣١٠	١٤٢٥٠	١٤٥٣٠	١٦٤١٠	١٧٨٨٧	١٨٣٣٠	١٧٥٩٠	١٥٥٣٠	١٥٧٩٠	١٤١٠٠
العلوم	٢٩٤٤٠	٢٦٦٤٠	٢٦٦٤٠	٣٠٩٤٠	٣٢٤٨٠	٣٥٥٢٠	٣٤٨١٠	٣٦٩١٠	٤٣٢١٠	٤٥٣٦٠
الهندسة المدنية	١٢٤٨٠	١١٧١٠	١١٤١٠	١١٣٢٠	١١٧٥٠	١٢٦٢٠	١٣٣٠٠	١٣٣١٠	١٤١٦٠	١٨١٦٠
الطب البشري	١٥٧٠٠	١٤٨٨٠	١٤٩٦٠	١٢٧٢٠	١٢٩٥٠	١٢٨٧٠	١٣٦١٠	١٤٨٧٠	١٥٨٠٠	١٤٥٧٠
الهمك	٢٢٢٧٠	٢١٦١٠	٢١١٥٠	٢٢٢٧٠	٢٤٧٠٠	٢٧٧٠٠	٢٧٥٦٠	٣٠٠١٠	٣١٢٤٠	٣٢٤٣٠
طب الأسنان	٦٢٤٠	٦٢٤٠	٥٩٢٠	٥٥١٠	٥٠٧٠	٥٣٢٠	٦٥٤٠	٦٧٨٠	٨١٤٠	٦٥٣٠
الهندسة المعمارية	٤١٧٠	٤٤٩٠	٤٠٩٠	٤٠٦٠	٤٠٦٠	٤١٨٠	٤٥١٠	٤٦٣٠	٥٠٤٠	٥٤٦٠
الاقتصاد	١٨٤٨٠	١٨٠٢٠	٢٣٣٧٠	٢٦٠٤٠	٢٧٩٠٠	٣٧٢٤٠	٣٩٣٥٠	٣٩٧٨٠	٤٣٦٦٠	٤٣٤٩٠
الصيدلة	٥٢٣٠	٥٤٧٠	٥٤٩٠	٥٤٢٠	٥١٨٠	٥٠٨٠	٥٧٣٠	٦٧١٠	٧٧٤٠	٧١٨٠
التمريض	٢٠٨٠	٢٤١٠	٢٢٤٠	٢٤٤٠	٢٨٠٠	٣١٤٠	٣١١٠	٣١٩٠	٣٥٣٠	٣٧٧٠
التربية الرياضية	٥١٩٠	٦٠٧٠	٦٩٢٠	٦٥٥٠	٦٠٣٠	٥٨٦٠	٥٠٢٠	٤٦٠٠	٤٧٩٠	٥٨٧٠
التربية	١٠٤٣٠	١٨٣٥٠	٢٧٥١٠	٤٤٣٤٠	٤٤٣٤٠	٥٣١٣٠	٥٢٧٠٠	٥٤١٦٠	٥٦٠٤٠	٥٥٩٦٠
الهندسة المعلوماتية	-	٥٠٧٠	٣٤٣٠	٥٠١٠	٥٧١٠	٦٢٥٠	٦٤٠٠	٥٥٥٠	٥٤٨٠	٥٠١٠
الهندسة التقنية	-	-	-	-	٩٣٠	٢٤٤٠	٣٨١٠	٥٧٥٠	٨٩٧٠	١١٦٣٠
الحقوق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٩٣٥٠
الاداب الثانية بطرطوس	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٣٢٠٠
الاقتصاد الثانية بطرطوس	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٦٦٠
كلية التربية الثانية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١١٣٧٠
هندسة تكنولوجيا المعلومات	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٨٦٠٠
المجموع النهائي	٢٥٦٦٠	٢٨٩٩٣	٣١٤٨٢	٣٤٨٤٨	٣٧٤٥٩	٤١٤٥٦	٤٥٣٣٢	٤٨١٩٤	٥٣٣٢٤	٥٤٧٩٥
معدل النمو قياساً إلى سنة الأساس	-	١٢.٩٩	٢٢.٦٩	٣٥.٨١	٤٥.٩٨	٦١.٥٦	٧٦.٦٦	٨٧.٨٢	١٠٧.٨١	١١٣.٥٤

يلحظ من الجدول (٢) تزايد عدد طلاب جامعة تشرين بمقدار (29135) طالباً وطالبة من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وبمعدل نمو وسطي وقدره (١٢.٦٢%)، وقد ارتفع عدد الطلاب المسجلين بالجامعة منذ التأسيس بالعام (١٩٧١-١٩٧٢) إلى العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) بمقدار (53820) طالباً وطالبة بمعدل نمو وقدره (١٣.٥٤%)، وارتفع عدد الكليات من (٣) كليات منذ عام التأسيس إلى (١٤) كلية في العام (١٩٩٩-٢٠٠٠)، وإلى (٢٠) كلية بالعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) منها (١٥) كلية بجامعة تشرين الأم و(٥) كليات في فرع الجامعة بطرطوس. ويوضح الجدول (٣) نسبة أعداد الطلاب بكل كلية إلى إجمالي الطلاب خلال سنوات الدراسة:

جدول (٣) نسبة أعداد الطلاب بالمرحلة الأولى في كليات جامعة تشرين إلى إجمالي الطلاب من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩

٢٠٠٨-٢٠٠٩	٢٠٠٧-٢٠٠٨	٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٥-٢٠٠٦	٢٠٠٤-٢٠٠٥	٢٠٠٣-٢٠٠٤	٢٠٠٢-٢٠٠٣	٢٠٠١-٢٠٠٢	٢٠٠٠-٢٠٠١	١٩٩٩-٢٠٠٠	الكلية
37	40	44	45	45	٤٦	٤٥	٤٧	٤٦	44	الآداب والعلوم الإنسانية
3	3	3	4	4	٥	٥	٥	٥	5	الزراعة
8	8	8	8	9	٩	٩	٩	٩	11	العلوم
3	3	3	3	3	٣	٣	٤	٤	5	الهندسة المدنية
3	3	3	3	3	٣	٤	٥	٥	6	الطب البشري
6	6	6	6	7	٧	٦	٧	٧	9	الهمك
1	2	1	1	1	١	٢	٢	٢	2	طب الأسنان
1	1	1	1	1	١	١	١	٢	2	الهندسة المعمارية
8	8	8	9	9	٧	٧	٧	٦	7	الاقتصاد
1	1	1	1	1	١	٢	٢	٢	2	الصيدلة
1	1	1	1	1	٠.٧	١	١	١	1	التمريض
1	1	1	1	1	٢	٢	٢	٢	2	التربية الرياضية
10	11	11	12	13	١٢	١٣	٩	٦	4	التربية
1	1	1	1	2	٢	١	١	٢	-	الهندسة المعلوماتية
2	2	1	1	1	٠.٢	٠	٠	٠	-	الهندسة التقنية
4	3	2	1	٠	٠	٠	٠	٠	-	الحقوق
6	5	3	2	٠	٠	٠	٠	٠	-	الآداب الثانية بطرطوس
2	1	1	1	٠	٠	٠	٠	٠	-	الاقتصاد الثانية بطرطوس
٢	١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	-	كلية التربية الثانية
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	-	هندسة تكنولوجيا المعلومات
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	-	كلية العلوم الثانية بطرطوس
100	100	100	100	100	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	المجموع النهائي

إعداد الباحثة استناداً للجدول (٢).

يُلاحظ من الجدول (٣) أن كلية الآداب والعلوم الإنسانية شكّلت النسبة الأكبر من إجمالي عدد الطلاب خلال سنوات الدراسة، تلتها كليات (التربية، العلوم، الاقتصاد، الهندسة الميكانيكية والكهربائية، وفق الترتيب. الخ. ويهدف التوسع في الأبنية الجامعية بما يتوافق وخطط التطوير المعتمدة بوزارة التعليم العالي، وتطوير فروع الجامعات المفتوحة في المحافظات لتصبح جامعات مستقلة، ولتخفيف الضغط عن بعض الكليات بالجامعة الأم قامت الجامعة وانسجماً مع الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي بافتتاح (٥) كليات في فرعها بمدينة طرطوس، مما أسهم بشكل نسبي بتخفيض الضغط عن كليات الجامعة الأم. ويوضح الجدول (٣) انخفاض نسبة عدد طلاب كلية الآداب والعلوم الإنسانية إلى إجمالي الطلاب بمقدار (٧%)، وانخفاضها بمقدار (٣%) بكلية العلوم، و(٣%) بكلية الهمك، بينما ارتفعت بكلية التربية بمقدار (٦%)، وارتفعت بكلية

الاقتصاد بمقدار (١%) من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وتوزعت النسب المتبقية لباقي الكليات في جامعة تشرين وفرعها بطرطوس. ويوضح الجدول (٤) تطور الطلاب الخريجين وفق الآتي:

جدول(٤) تطور أعداد ونمو الطلاب الخريجين من كليات جامعة تشرين بالمرحلة الجامعية الأولى

من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ ولغاية العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩

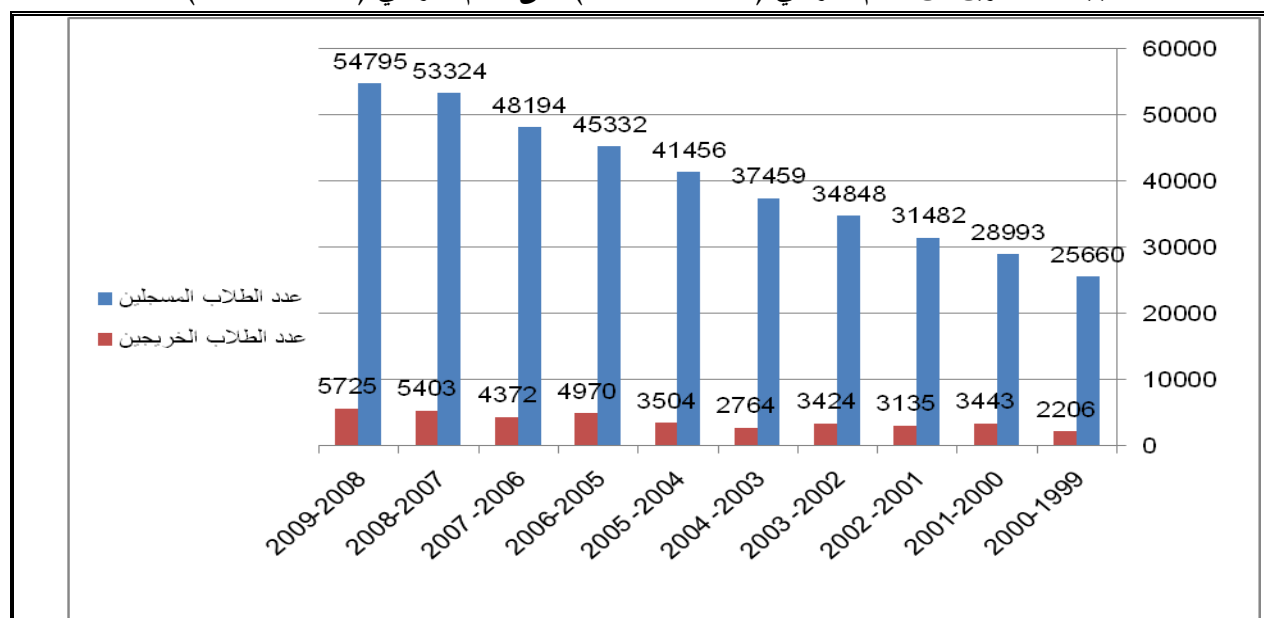
الكلية	١٩٩٩-٢٠٠٠	٢٠٠٠-٢٠٠١	٢٠٠١-٢٠٠٢	٢٠٠٢-٢٠٠٣	٢٠٠٣-٢٠٠٤	٢٠٠٤-٢٠٠٥	٢٠٠٥-٢٠٠٦	٢٠٠٦-٢٠٠٧	٢٠٠٧-٢٠٠٨	٢٠٠٨-٢٠٠٩	معدل نمو كل كلية بالعام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ قياساً لسنة الأساس
الاداب والعلوم الإنسانية	٤٦٣	١٣٨١	٩٦٨	١١٣٢	٧١٠	٦٤٣	١٦٦٨	١٣٦٣	١٩٦٦	١٦٦٣	٢٥٩.١٨
الزراعة	١٨٨	١٨٢	٢٠٦	٢٢٩	٢٠٧	٢٣٦	٢٤٢	٢٣٠	٣٣٧	٢٣٤	٢٤.٢٤
العلوم	٢٧١	٣٤٥	٣٢٨	٣٢٠	٢٦٧	٢٢٤	٢٨٣	٢٨٣	٣٩٨	٣٧٧	٣٩.١١
الهندسة المدنية	٢٢٨	٣١٤	٣١٤	١٨٠	١٨٤	١٥٩	١٩٠	٢١٧	٢٣٣	٢٣٣	٢٤.١٢
الطب البشري	١٠١	١١٨	١٨٢	١٢٧	١٢٨	١٢١	١٦٤	٢٢٠	١١٦	١٤٨	٤٦.٥٣
الهمك	٣٤٦	٣٥٠	٣٣٠	٣٤٠	٣٠١	٢٦٧	٢٥٤	١٨٩	٤٦٣	٤٦٣	٤٦.٣٣
طب الأسنان	٩٧	٨٧	١١٨	٦٥	٧٩	٥١	١٠٣	٦٢	٦٢	٦٢	٦.٢٢
الهندسة المعمارية	٣٦	٥٣	٨٧	١٠٧	٩٩	١٣٣	٧٤	٣٧	٦٨	٦٨	٦.٨٠
الاقتصاد	٣١٤	٣٤٩	٢٢٩	٢٩٩	٢٩٣	٤٠٦	٥٦٠	٣٥٩	٥٠١	٤٤٤	٤٤.٤٤
الصيدلة	٨٦	٨٩	٩٤	١٠٦	١٠١	١٠٣	٨٧	٨٣	٤٧	٨٣	٨.٣٠
التمريض	٣٠	٤٦	١٠٤	٤٧	٣٢	٥٧	٤٧	٦٠	٦١	٦١	٦.١٠
التربية الرياضية	٤٦	١٠٩	٨٥	١٢٦	١٤٢	١٤٠	١٠٣	١٠٢	٥٥	٥٥	٥.٥٥
التربية	-	١٢٨	٩٠	٣٢٤	١٧٦	٨٢١	١٠٥٤	٩٩٦	٩٧٥	١٠٩٥	١٠٩.٥٥
الهندسة المعلوماتية	-	-	-	٢٢	٤٥	١٤٣	١٤١	٧١	٨٦	٦٠	٦.٠٠
الهندسة التقنية	-	-	-	-	-	-	-	-	٣٥	٣٥	٣.٥٠
الحقوق	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٧٨	٧.٨٠
الاداب الثانية بطرطوس	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٢٨	١٢.٨٠
الاقتصاد بطرطوس	-	-	-	-	-	-	-	-	-	١٠٤	١٠.٤٠
التربية الثانية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع النهائي للخريجين	٢٢٠٦	٣٤٤٣	٣١٣٥	٣٤٢٤	٢٧٦٤	٣٥٠٤	٤٩٧٠	٤٣٧٢	٥٤٠٣	٥٧٢٥	٥٧.٢٥
معدل نمو الخريجين قياساً إلى سنة الأساس	-	٥٦	٤٢	٥٥	٢٥	٥٩	١٢٥	٩٨	١٤٥	١٦٠	١٦.٠٠
عدد الطلاب المسجلين	٢٥٦٦٠	٢٨٩٩٣	٣١٤٨٢	٣٤٨٤٨	٣٧٤٥٩	٤١٤٥٦	٤٥٣٣٢	٤٨١٩٤	٥٣٣٢٤	٥٧٩٥٥	٥٧.٩٥
معدل نمو المسجلين	-	١٢.٩٩	٢٢.٦٩	٣٥.٨١	٤٥.٩٨	٦١.٥٦	٦٦.٦٦	٨٧.٨٢	١٠٧.٨١	١١٣.٥٤	١١.٣٥
نسبة الخريجين قياساً إلى عدد الطلاب بالمرحلة الأولى	٨.٦٠	١١.٨٨	٩.٩٦	٩.٨٣	٧.٣٨	٨.٤٥	١٠.٩٦	٩.٠٧	١٠.١٣	١٠.٤٥	١٠.٤٥

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠. المؤشرات: إعداد الباحثة.

يُلاحظ من الجدول (٤) انخفاض معدل نمو الخريجين بالعام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٣-٢٠٠٤)، وارتفاع هذا المعدل بسنوات الدراسة الأخرى، ويُلاحظ ازدياد عدد الطلاب الخريجين في كليات جامعة تشرين من (٢٢٠٦) طالباً وطالبة بالعام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى (٥٧٢٥) طالباً وطالبة بالعام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) أي بزيادة (٣٥١٩) طالباً وطالبة، وبمعدل نمو (١٦٠%) من سنة الأساس، ويُلاحظ من الجدول تفاوت معدل الخريجين بالعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) قياساً إلى سنة الأساس (١٩٩٩-٢٠٠٠) من كلية إلى أخرى، ويُلاحظ من الجدول تراوح نسبة عدد الخريجين قياساً إلى عدد المسجلين من (٨.٦٠%-١٠.٤٥%). ووجود تباين كبير بين عدد الطلاب المسجلين، والخريجين منهم بالمرحلة الجامعية الأولى، وهذا يشكل نقطة ضعف للجامعة فكثرة أعداد الطلاب المسجلين في بعض الكليات ولاسيما الكليات الإنسانية منها، سيشكل عبئاً كبيراً على الدولة لتأمين التمويل اللازم لهذا العدد من الطلاب، كما أن التفاوت والنقص في أعداد الخريجين سيحدّ من أعداد الخريجين ذوي التخصصات المطلوبة بسوق العمل، وزيادة المخرجات التي لم يعد السوق بحاجة لمعظمها، وهذا ما يضعف من قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي، ويؤدي بدوره إلى ضعف في كفاءة التعليم العالي. ويظهر الشكل (٢) تطور إجمالي أعداد الطلاب

المسجلين والخريجين في المرحلة الجامعية الأولى بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩):

الشكل (٢) تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين والخريجين في المرحلة الجامعية الأولى بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩)



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول (٢، ٤).

٢- المعاهد التقانية:

يبين الجدول التالي تطور عدد ومعدل نمو الطلاب المسجلين والخريجين في المعاهد التقانية:

جدول (٥): عدد ومعدل نمو الطلاب المسجلون والخريجون في المعاهد التقانية الملحقة بالجامعة من العام ١٩٩٩-٢٠٠٠ ولغاية ٢٠٠٨-٢٠٠٩

البيان	١٩٩٩-٢٠٠٠	٢٠٠١/٢٠٠٠	٢٠٠٢/٢٠٠١	٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢٠٠٥/٢٠٠٤	٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٠٠٨/٢٠٠٧	٢٠٠٩/٢٠٠٨
تطور عدد الطلاب المسجلين بالمعاهد	4393	5836	5636	6540	6641	6196	5540	5460	5507	5751
معدل نمو الطلاب المسجلين إلى سنة الأساس	-	33	28	49	51	41	26	24	25	31
تطور عدد الطلاب الخريجين	789	667	721	785	916	894	849	963	1184	727
معدل نمو الطلاب الخريجين لسنة الأساس	-	-15	-9	-1	16	13	8	22	50	-8
نسبة الخريجين من المعاهد إلى المسجلين بالمعاهد	17.96	11.43	12.79	12	13.79	14.43	15.32	17.64	21.50	12.64
عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى	25660	28993	31482	37459	41456	45332	48194	53324	54795	5725
نسبة الطلاب المسجلين بالمعاهد إلى طلاب المرحلة الأولى	17.12	20.13	17.90	18.77	14.95	12.22	11.33	10.33	10.50	10.50

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

يُلاحظ من الجدول (٥) ارتفاع عدد الطلاب المسجلين بمقدار (1358) طالباً وطالبة من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وبمعدل نمو وقدره (٣١%)، وانخفاض عدد الخريجين بمقدار (62) طالباً وطالبة وبمعدل نمو سلبي (-٨%) عن الفترة نفسها، وهذا مؤشر سلبي يسجل كنقطة ضعف للجامعة من ناحية انخفاض عدد الطلاب الخريجين بالمعاهد التي توفر المهارات الأساسية لفرص العمل، وتسهل انتقال الطلاب من مرحلة الدراسة إلى سوق العمل بسرعة بعد دراسة تستمر مدة سنتين فقط، وهو مؤشر ايجابي ونقطة

قوة تسجل للجامعة من ناحية زيادة أعداد المسجلين بالكليات للأسباب ذاتها. ويُلاحظ من الجدول (٥) أن نسبة أعداد طلاب المعاهد التقانية قد شكّلت (١٧.١٢%) من عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى للعام (١٩٩٩-٢٠٠٠)، وانخفضت هذه النسبة إلى (10.50%) للعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩). وتُجدر الإشارة إلى أن للمعاهد التقانية التابعة لجامعة تشرين موازنة خاصة ترصد من قبل وزارة التعليم العالي، وهي موازنة منفصلة عن موازنة جامعة تشرين تبعت لاحقاً إلى موازنة جامعة تشرين، وهذا ما شكّل عبئاً إضافياً على الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين تمثل بتأمين المستلزمات الضرورية لهذه المعاهد (الأمكنة وتجهيزاتها).

٣- الدراسات العليا: يبين الجدول (٦) تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين والخريجين في الدراسات العليا:

جدول (٦) تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين والخريجين بالدراسات العليا (نظامي + موازي)

في جامعة تشرين من العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠ حتى العام الدراسي ٢٠٠٨-٢٠٠٩

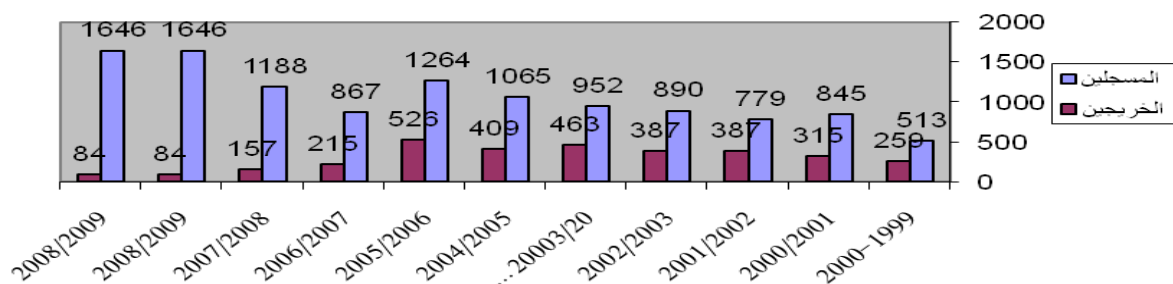
البيان									
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٢٠٠٨/٢٠٠٧	٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢٠٠٥/٢٠٠٤	٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠٠٢/٢٠٠١	٢٠٠١/٢٠٠٠	٢٠٠٠/١٩٩٩
٠	٠	١	٨٦٣	٧٦٧	٧١١	٥٧٨	٤٦٦	٥٥٩	٣٥٤
1560	1152	845	٣٧٢	٢٧٨	٢٢٩	٢٩٦	٢٩١	٢٦٩	١٥٢
٨٦	٣٦	٢١	٢٩	١٠	١٢	١٦	٢٢	١٧	٧
1646	1188	867	١٢٦٤	١٠٦٥	٩٥٢	٨٩٠	٧٧٩	٨٤٥	٥١٣
٠	٠	١١٥	٤٤٤	٣٤٣	٣٦٧	٢٨٦	٢٩١	٢٥٢	١٨٧
84	140	90	٨٠	٥٧	٨٨	٩٣	٩٢	٦١	٧٠
٠	17	10	٢	٩	٨	٨	٤	٢	٢
84	157	215	٥٢٦	٤٠٩	٤٦٣	٣٨٧	٣٨٧	٣١٥	٢٥٩
-67.57	-39.38	-16.99	103.09	57.92	78.76	49.42	49.42	21.62	-
220.86	131.58	69.01	146.39	107.60	85.58	73.49	51.85	64.72	-
5.10	13.22	24.80	41.61	38.40	48.63	43.48	49.68	37.28	50.49
3	2.23	1.80	2.79	2.57	2.54	2.55	2.47	2.91	٢
1.32	2.74	3.98	12.03	8.23	13.21	14	11.30	10.05	11.74

المصدر: إعداد الباحثة، والإحصاءات من مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

يُلاحظ من الجدول (٦) التباين بين معدلات نمو عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا والخريجين منها، ربما يعزى ذلك إلى تغير نظام الدراسات العليا في التعليم العالي حيث ألغيت درجة الدبلوم بالعام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦)، بشكل عام حققت جامعة تشرين ازدياداً بعدد طلاب دراسات العليا من (٥١٣) بالعام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى (١٦٤٦) طالباً وطالبة بالعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩) بفارق مقداره (١١٣٣) طالباً وطالبة وبمعدل نمو (220.86)، بينما يُلاحظ انخفاض عدد الطلاب الخريجين بمراحل الدراسات العليا كافة بمقدار (١٧٥) طالباً وطالبة من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وبمعدل نمو (67.57%) للأسباب السابقة، ويدلّ الجدول على أن انخفاض عدد الخريجين بدأ من العام الدراسي (٢٠٠٦-٢٠٠٧) الذي سجل (٢١٥) خريجاً فقط بالمراحل كافة، وتوالى هذا الانخفاض ليصل هذا العدد إلى (٨٤) طالباً وطالبة بالعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩). ويُلاحظ انخفاض نسبة الخريجين إلى عدد الطلاب المسجلين بالدراسات العليا من (٥.١%) في العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠)، إلى (٥٠.١%) بالعام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، وهذا ما يشكّل نقطة ضعف بالجامعة، كما يوضح الجدول ارتفاع نسبة عدد المسجلين بالدراسات العليا إلى المسجلين

بالمرحلة الجامعية الأولى من (٢%) عام (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) إلى (٣%) بالعام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، وانخفاض نسبة الخريجين في الدراسات العليا إلى الخريجين بالمرحلة الجامعية الأولى من (١١.٧٤%) عام (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) إلى (١.٣٢%) بالعام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، وترى الباحثة أن التباين بين هذه الأعداد يعد نقطة متوازنة بالنسبة للجامعة وخاصةً بعد أن اقتضرت الدراسات العليا على النوعية الأعلى في المخرجات من الدراسات العليا. ويبين الشكل (٣) تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين والخريجين في الدراسات العليا.

الشكل (٣) تطور عدد الطلاب المسجلين (دبلوم، ماجستير، دكتوراه) والخريجين بالدراسات العليا (نظامي + موازي) في جامعة تشرين من العام الدراسي 1999/2000 حتى العام الدراسي 2009 - 2008



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول (٦).

٤ التعليم المفتوح:

يعدّ التعليم المفتوح في جامعة تشرين واحداً من أهم أنماط التعليم العالي الجديد الداعمة والمكملة لأنماط التعليم العالي التقليدية، وقد أحدث أول برنامج في جامعة تشرين باختصاصي (إدارة الأعمال، والتأمين والمصارف) بموجب المرسوم التشريعي رقم (٣٨٣) تاريخ ٢٩/٧/٢٠٠١. وتوالى افتتاح البرامج حتى وصلت إلى أربعة برامج لنهاية العام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، ويبين الجدول (٧) تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين في كافة اختصاصات التعليم المفتوح في جامعة تشرين:

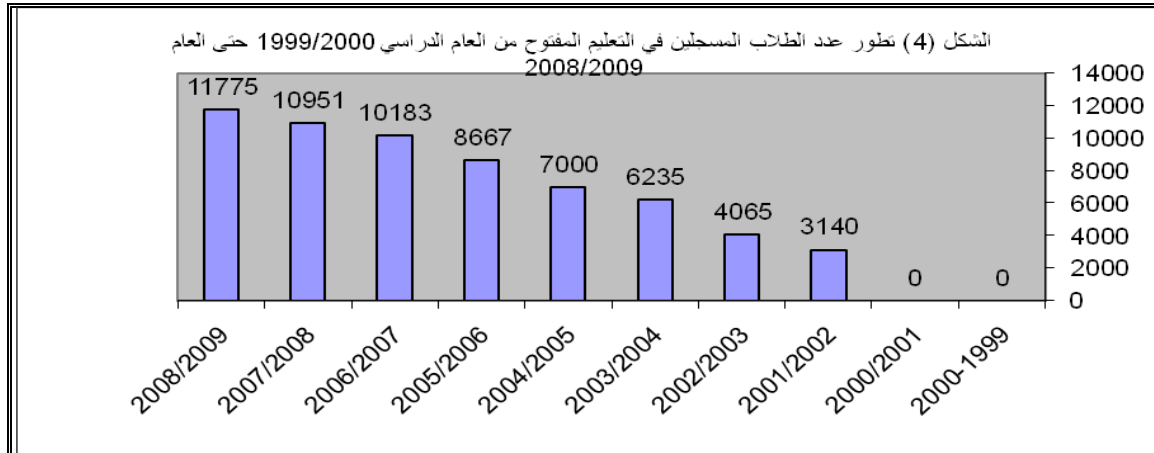
جدول (٧) تطور عدد ونمو الطلاب المسجلين في التعليم المفتوح من العام الدراسي ١٩٩٩/٢٠٠٠ حتى العام الدراسي ٢٠٠٩/٢٠٠٨

الكلية/العام									
٢٠٠٩/٢٠٠٨	٢٠٠٨/٢٠٠٧	٢٠٠٧/٢٠٠٦	٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢٠٠٥/٢٠٠٤	٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠٠٢/٢٠٠١	٢٠٠١/٢٠٠٠	١٩٩٩-٢٠٠٠
٦٧١٦	٧١٤٩	٧٣٦١	٦٥٣٥	٦٥٢٥	٥٨٧٥	٤٠٦٥	٣١٤٠	٠	٠
١٥٢٢	١٤٥١	١٢٦٧	٧٨٠	٤٧٥	٣٦٠	٠	٠	٠	٠
8238	8600	8628	7315	7000	6235	4065	3140	0	0
١٤٢	١٤٦	١٥٤	٢٣٩	٠	٠	0	0	٠	٠
٢٨٥٢	٢٢٠٥	١٤٠١	١١١٣	٠	٠	0	0	٠	٠
٥٤٣	٠	٠	٠	٠	٠	0	0	٠	٠
١١٧٧٥	١٠٩٥١	١٠١٨٣	٨٦٦٧	٧٠٠٠	٦٢٣٥	٤٠٦٥	٣١٤٠	٠	٠
275	248.76	224.30	176.02	122.93	98.57	29.46	-	٠	٠
21.49	20.54	21.13	19.12	16.89	16.64	11.66	9.97	٠	٠

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

يوضح الجدول (٧) ازدياد عدد الطلاب المسجلين في التعليم المفتوح من (٣١٤٠) بالعام (٢٠٠١ - ٢٠٠٢) إلى (١١٧٧٥) طالباً وطالبة بالعام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، وارتفاع معدل نموهم ارتفاعاً ملحوظاً من (٢٩.٤٦%) بالعام (٢٠٠٢ - ٢٠٠٣)، إلى (٢٧٥%) بالعام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩). وارتفاع نسبة عدد طلاب التعليم المفتوح إلى عدد الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى من (٩.٩٧%) بالعام (٢٠٠١ - ٢٠٠٢)

إلى (٢١.٤٩%) بالعام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، وهذا يدل على ازدياد الإقبال على التسجيل في التعليم المفتوح بشكل لافت منذ نشأته، وهذا يزيد بدوره من الموارد الذاتية للجامعة سنوياً، ويسهم بدعم موازنتها. ويظهر الشكل (٤) تطور إجمالي أعداد الطلاب المسجلين بالتعليم المفتوح بجامعة تشرين من العام الدراسي (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) حتى العام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩):



المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجدول (٧).

٥ - نسبة أعضاء الهيئة التدريسية والتعليمية للطلاب:

تُعد نسبة أعضاء الهيئة التدريسية والتعليمية للطلاب، أو نصيب عضو الهيئة التدريسية أو التعليمية من الطلبة، إحدى المؤشرات التي تدل على جودة التعليم، فكلما ارتفعت حصة عضو الهيئة التدريسية أو التعليمية من الطلاب إلى حد معين تراجعت جودة التعليم والعكس صحيح^١ ويشير الملحق (١) إلى نصيب أعضاء هيئة التدريس من الطلبة خلال سنوات الدراسة حسب الكلية وغيرها من المؤشرات على النحو الآتي: بالمقارنة والتحليل لمعلومات الملحق (١) نستنتج مجموعة من المؤشرات اللازم لحظها في البنود الخاصة عند إعداد الموازنات التخطيطية وهي:

بالمقارنة ما بين نمو الطلاب بجميع المراحل التعليمية في جامعة تشرين، ونمو الطلاب بجميع المراحل التعليمية في وزارة التعليم العالي (بما فيها جامعة تشرين) يُلاحظ: أن معدل النمو لمجموع طلاب الوزارة أعلى بقليل، والفارق ناجم عن افتتاح عدد من الجامعات وفروع لها في مناطق جديدة، حيث كان معظم طلاب هذه المناطق يأتون للالتحاق بجامعة تشرين، لكونها الأقرب جغرافياً كطلاب محافظة إدلب حيث تم افتتاح فرع لجامعة حلب في محافظة إدلب..الخ.

وبالمقارنة ما بين نمو الطلاب بجامعة تشرين، ونمو الهيئة التعليمية فيها نلاحظ: أن معدل نمو الطلاب أعلى من معدل نمو معدل الهيئة التعليمية، وهذا يستلزم زيادة في عدد أعضاء الهيئة التعليمية للحفاظ على جودة التعليم العالي، وهذا ما يثبت أيضاً ازدياد حصة، ونسبة معدل نمو حصة عضو الهيئة التعليمية من

^١ رحمة، أنطون، ٢٠٠٠: كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربي: أوضاعها وسبل تحسينها، مرجع سابق، ص ٣٩.

طلاب جامعة تشرين. وهذا مؤشر يجب لحظه عند إعداد الموازنة التخطيطية للجامعة وذلك بزيادة الإنفاق على بند زيادة أعضاء الهيئة التعليمية للحفاظ على معدل نمو متوازن ما بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء الهيئة التعليمية، هذا من ناحية المقارنة العددية، أما فيما يتعلق بالكفاءة والجودة فهذا يتطلب زيادة الإنفاق على البحث العلمي وتطوير المناهج ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التعليمية.

وبالمقارنة ما بين معدل نمو الطلاب ومعدل نمو أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين نستنتج أن: نمو الطلاب أعلى بشكل أكبر بكثير من نمو أعضاء الهيئة التدريسية وهذا يستلزم زيادة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية وهذا ما يثبت أيضاً ازدياد معدل نسبة نمو حصة عضو الهيئة التدريسية بشكل كبير، وهذا مؤشر يجب العناية به عند إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بزيادة الإنفاق على بند زيادة أعضاء الهيئة التدريسية بنسبة أعلى من نسبة زيادة الإنفاق على الهيئة التعليمية عموماً.

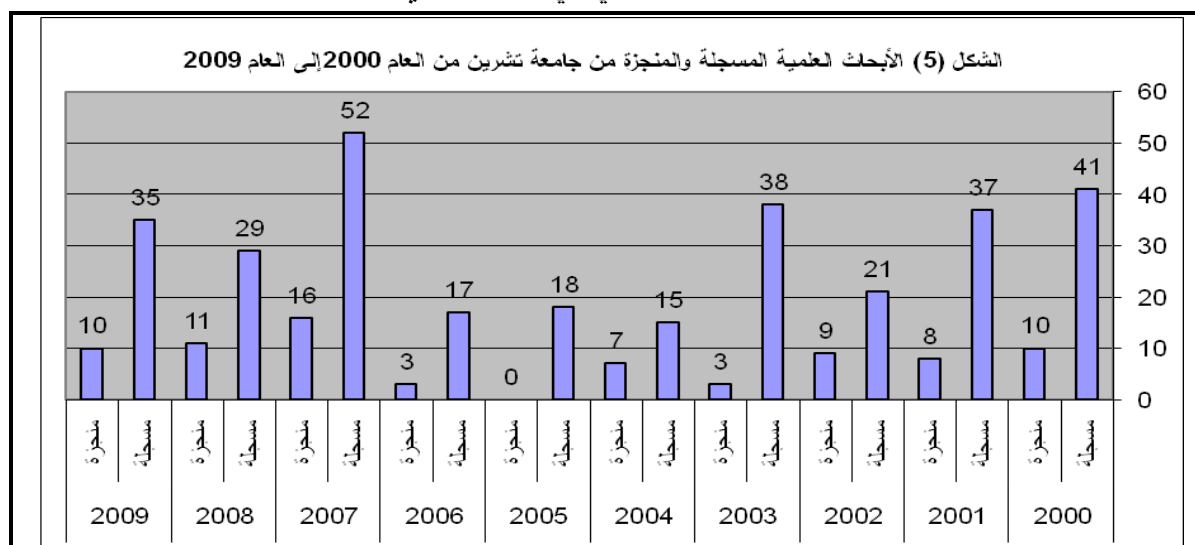
وبالمقارنة والتحليل ما بين المعدلات الوسطية لسنوات الدراسة بالنسبة لسنة الأساس ما بين جامعة تشرين ووزارة التعليم العالي (بما فيها جامعة تشرين) يتبين الآتي: بلغ المعدل الوسطي لنمو الطلاب بجامعة تشرين (١٥.٧١%) وهو أصغر منه في وزارة التعليم العالي والبالغ (٢٠.٢٠%)، وبلغ المعدل الوسطي لنمو عدد أعضاء الهيئة التعليمية بالجامعة (٩.٨١%)، وهو أكبر منه في وزارة التعليم العالي والبالغ (٤.١٤%)، وبلغ المعدل الوسطي لنمو أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة تشرين (٣.٦٢%) وهو أعلى منه في وزارة التعليم العالي والذي بلغ (٢.١٢%)، وبلغ المعدل الوسطي لنمو حصة عضو الهيئة التعليمية بجامعة تشرين (٣.١٣%) وهو أصغر منه في وزارة التعليم العالي والبالغ (١١.٧١%)، وبلغ المعدل الوسطي لنمو حصة عضو الهيئة التدريسية (٩.١٢%) وهو أصغر منه في وزارة التعليم العالي والبالغ (١٥.١٧%)، وبلغت حصة عضو الهيئة التعليمية في جامعة تشرين بسنة الأساس (٢٠.٦٧) وهي أقل من حصة عضو الهيئة التعليمية كوزارة والبالغة (٢٧.٦٧)، كما أن حصة عضو الهيئة التدريسية بلغت (٣٥.٢٥) أقل منها كوزارة ككل والبالغة (٤٨.٣٧)، وأيضاً معدلات نمو حصة عضو الهيئة التعليمية والتدريسية في الوزارة ككل أكبر من مثيلاتها في جامعة تشرين مما أدى إلى زيادة الفارق بشكل كبير، وهذا مؤشر مهم يعني انه يجب زيادة نسب الإنفاق على زيادة أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في جامعة تشرين، ولكن يجب زيادتها بشكل أكبر بكثير في الوزارة وذلك عند إعداد الموازنات التخطيطية لتدارك التراجع الحاصل في نسب أعداد أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية بالنسبة لعدد الطلاب (ويبقى حال جامعة تشرين أفضل بكثير).

كما نلاحظ أن نسبة عدد الطلاب الإجمالي في جامعة تشرين إلى عدد الطلاب الإجمالي في الوزارة قد بلغ (١٦.٢٨%) بالعام الدراسي (١٩٩٩ - ٢٠٠٠) ثم ارتفع قليلاً إلى (١٨.٩٨%) بالعام الدراسي (٢٠٠٢ - ٢٠٠٣) ومن ثم انخفض إلى (١٣.٩٥%) بالعام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩). وبالمقارنة ما بين نسب أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في جامعة تشرين إلى أعداد أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية لكامل الوزارة والبالغة

وسطياً خلال سنوات الدراسة (٢٥.١٢%) للهيئة التعليمية، و(٢٢.٧٩%) للهيئة التدريسية وهي تتجه للارتفاع إذ بلغت في السنة العاشرة وعلى التوالي (٢٩.٩٠%)، (٢٤.٨٦%).

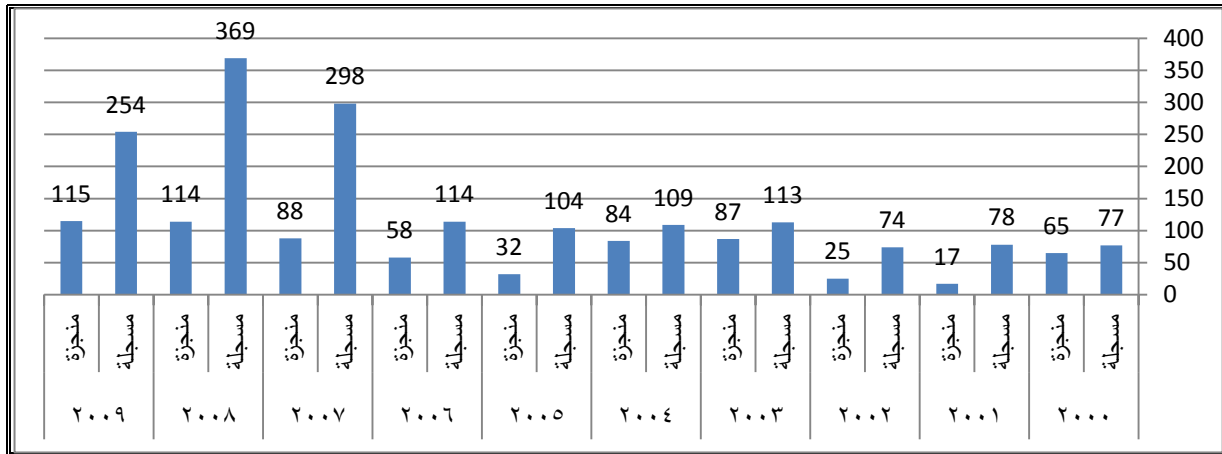
مما سبق تستنتج الباحثة: ارتفاع المستوى التعليمي في جامعة تشرين، حيث أن المدخل الرئيس في العملية التعليمية والذي هو عضو الهيئة التعليمية والتدريسية متوافر بقوة مقارنة مع باقي جامعات ومؤسسات الوزارة الأخرى (على الرغم من أن الطموح أكبر ونموهم كأعداد أقل من نمو أعداد الطلاب)، ويدل هذا المؤشر على جودة مخرجات العمليات التعليمية في جامعة تشرين.

ويتبين من الأشكال (٥-٦-٧): ارتفاع عدد الأبحاث العلمية التي يقوم بها كامل أعضاء الهيئة التعليمية وخاصة التدريسية، وارتفاع عدد رسائل الماجستير والدكتوراه المسجلة والمنجزة في جامعة تشرين خلال سنوات الدراسة وهذا مؤشر على ارتفاع جودة مخرجات التعليم العالي. وقد أثبت ذلك حصول الجامعة على جوائز عديدة في البحث العلمي على مدار عدة سنوات سابقة محلياً (كالجائزة الذهبية) وفي بعض المحافل الدولية. وهذا يستلزم التركيز في الإنفاق على البحث العلمي، والدراسات التي تعطي الحلول المناسبة للقضايا المحلية وفي مختلف المجالات وتقديمها للجهات المعنية، وخاصة أن الكادر العلمي في الجامعة قوي ومؤهل ونشط وأثبت جدارته.

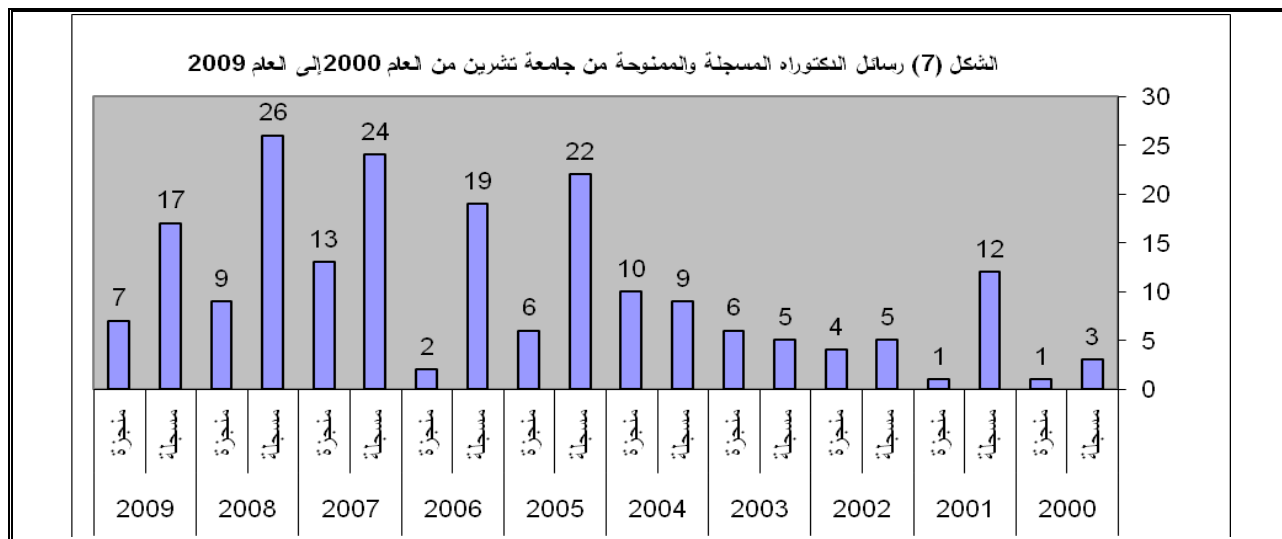


المصدر: مديرية البحث العلمي، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

الشكل (٦) عدد رسائل الماجستير المسجلة، والمنجزة من العام الدراسي (١٩٩٩-٢٠٠٠) وحتى العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩)



المصدر: مديرية البحث العلمي، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠.



المصدر: مديرية البحث العلمي، جامعة تشرين، ٢٠٠٩-٢٠١٠.

٥ - نصيب الطالب الواحد من مساحة الكلية:

لا توجد معايير خاصة في جامعة تشرين كبقية الجامعات الحكومية السورية حول نصيب الطالب من مساحة كليته، أو قسمه الذي يدرس فيه، على الرغم من أهميته كمؤشر من مؤشرات جودة التعليم، إلا أنه وبعد العودة إلى مركز ضمان الجودة والاعتمادية في جامعة تشرين تبين: أن الجامعات الحكومية تعتمد معايير اعتمادية الجامعات الخاصة السورية المأخوذة أصلاً من معايير عالمية، وقد ورد في التعليمات التنفيذية لأحكام المرسوم التشريعي رقم (٢٦) تاريخ (١٦-٨-٢٠٠١) والمتضمن قانون المؤسسات التعليمية الخاصة لمرحلة ما بعد الدراسة الثانوية ما يأتي:

- تحدد مساحة المؤسسة بمعدل (٤٠ م^٢) لكل طالب للكلية الأولى، و (٣٥ م^٢) لكل كلية تالية.
- يشترط ألا تقل المساحة المخصصة للطالب عن (١٠٥ م^٢) في القاعة بكليات العلوم الإنسانية والأساسية^١

^١ التعليمات التنفيذية لأحكام المرسوم التشريعي رقم (٢٦) تاريخ ١٦-٨-٢٠٠١.

ويوضح الجدول الآتي المساحة الطابقية الفعلية لكليات جامعة تشرين، وعدد الطلاب المسجلين فيها بالعام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩)، والمساحة المخصصة لكل طالب على النحو الآتي:

جدول (٨) مساحات الكليات ونصيب الطالب الواحد منها في جامعة تشرين بالعام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

المساحة المخصصة لكل طالب المساحة / عدد الطلاب/ م ^٢	المساحة الطابقية الفعلية الحالية/م ^٢	عدد الطلاب بجميع المراحل	الكلية
1.8	٤٥٨٣٦	٢٠٥٧٦	كلية الآداب والعلوم الإنسانية
		٢٨٥٢	برنامج الترجمة تعليم مفتوح
		١٩٣٥	الحقوق
		٥٤٣	الدراسات القانونية تعليم مفتوح
			المعهد العالي للغات
2.9	٤٥٦٩٧	25906	مج
		١٦٥٣	الزراعة
		٤٤٦٣	الاقتصاد
		٨٢٣٨	الاقتصاد تعليم مفتوح
		١٦٢٢	معهد العلوم المالية والمصرفية
5.07	٥٥٦٣١	15976	مج
		٤٦٩٣	العلوم
		٥٦١٢	التربية
		٥١٣	المعلوماتية
		١٤٢	معلوماتية تعليم مفتوح
6.4	٤٤٦٠٦	٧	المعهد العالي للبحوث البينية
		10967	مج
		١٩٣٦	الهندسة المدنية
		٣٥١٩	الهيك
		٥٩٧	الهندسة المعمارية
7.1	٤٥٣٩٣	٩٣٠	المعهد التقني الهندسي
		6982	مج
		١٧٥٤	الطب البشري
		٧٣٨	الصيدلة
		٦٩٤	طب الأسنان
4.9	١٨٥٦	٥٣٥	المعهد التقني الطبي
		٢٣٢٩	المعهد التقني لإدارة الأعمال والتسويق
		١٧٨	المعهد التقني للحاسوب
		١٥٧	المعهد التقني الزراعي
		6385	مج
-	...	٣٧٧	التمريض
-	...	٢٠٧	مدرسة التمريض
...	...	٥٨٧	التربية الرياضية*
-	..	٢٣	المعهد العالي للبحوث البحرية*
...	...	٣٣٢٠	الاداب الثانية بطرطوس**
...	...	١١٨٥	الهندسة التقنية بطرطوس**
...	...	١٠٦٦	كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس**
...	...	١١٣٧	كلية التربية الثانية معلم صف**
...	...	٨٦	كلية هندسة تكنولوجيا المعلومات بطرطوس**

المصدر: جامعة تشرين، مديرية الشؤون الهندسية والخدمات، ٢٠٠٩-٢٠١٠: مبنى خارج الجامعة، * مباني مؤقتة بمدينة طرطوس لنهاية فترة الدراسة.

يُلاحظ من الجدول (٨) اختلاف المساحة المخصصة لكل طالب من كتلة إلى أخرى، وانخفاض المساحة المخصصة للطالب من الكلية في جامعة تشرين بشكل عام، وعدم تخصيص المساحة الكافية له وفق المعيار المحدد آنفاً بمعظم كليات ومعاهد جامعة تشرين. يعود ذلك كما ترى الباحثة للأسباب الآتية: عدم وجود مبنى مستقل لبعض الكليات بالجامعة، واشتراكهم بمباني كليات أخرى لغاية العام الدراسي (٢٠٠٨-٢٠٠٩) وهي: كليات (الحقوق، الاقتصاد، التربية، المعلوماتية، الهيك، الهندسة المعمارية، الصيدلة، وطب الأسنان)، رغم وجود مشاريع بناء هذه الكليات بالخطوة الاستثمارية للجامعة بعضها مباشر ببنائه كمشروع بناء كلية التربية "وهو قيد الاستلام بالعام الدراسي (٢٠١١-٢٠١٢)، ومشروع توسعات الهندسة الذي يشمل كليات (الهندسة المعلوماتية،

والهيك، والهندسة المعمارية، والمدنية)، ومشروع كلية الاقتصاد الذي تم الانتهاء منه بالعام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١)، ورغم لحظ مشروع بناء كلية الحقوق بالخطوة الخمسية (العاشرة والحادية عشرة) للجامعة الذي أُجِّل تنفيذهُ. ولوجود بعض الكليات خارج حرم الجامعة ككلية التربية الرياضية لغاية العام الدراسي (٢٠٠٩-٢٠١٠)، ولعدم وجود مبنى مستقل للتعليم المفتوح ودمجه بكليات الجامعة وفق كل برنامج، ولوجود كليات فرع الجامعة بمدينة طرطوس في مباني مؤقتة مستأجرة، وهذا ما يؤدي إلى تحمّل جامعة تشرين تكاليف إضافية لتسديد ثمن إيجار المباني المؤقتة المستأجرة لهذه الكليات، ريثما يتم الانتهاء من بناء الكليات الملحوظة بالموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين وهي مشروع (تنفيذ المخطط التنظيمي للكليات الجامعية بطرطوس، وكلية الهندسة التقنية).

ثانياً: إدارة جامعة تشرين:

نص قانون تنظيم الجامعات رقم (٦) لعام ٢٠٠٦ على التنظيم الإداري للجامعات السورية، وعلى الوظائف الإدارية العلمية والعادية على الوجه الآتي:^١ في بابه الثاني ومادته (٢٤) بين الوظائف الإدارية العلمية وهي وظائف رئيس الجامعة، ونوابه ومدير فروع الجامعة، وأمين مجلس التعليم العالي، وعميد الكلية ونوابه، وعميد المعهد ونوابه، ومدير المركز المتخصص ورئيس تحرير مجلة جامعية بحثية، ورئيس القسم ورئيس الشعبة في القسم، ووظيفة أمين الجامعة إذا شغلها عضو هيئة تدريسية أو فنية. ويتولى إدارة الجامعة حسب المادة (٢٥) من القانون ذاته كل من مجلس الجامعة ورئيس الجامعة.

• **رئيس الجامعة:** يتولى رئيس الجامعة إدارة شؤون الجامعة العلمية والإدارية والمالية. ويمثل الجامعة أمام القضاء والغير، وهو مسؤول عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، وقرارات مجلس التعليم العالي والمجالس الجامعية في حدود القوانين واللوائح الجامعية، وله صلاحيات الوزير بالنسبة للعاملين فيها ويرأس مجلس الجامعة. وتعتمد الجامعة في إدارة شؤونها على المجالس من منطلق ديمقراطية الإدارة التي تقوم على إشراك العاملين في إدارة المؤسسة. وقد نص قانون تنظيم الجامعات لعام ٢٠٠٦ على هذه المجالس ومهامها على الوجه الآتي:

• **مجلس الجامعة:** يتولى مجلس الجامعة مع رئيس الجامعة إدارة الجامعة، ويختص بالنظر بالشؤون الإدارية والتنفيذية والمالية المتعلقة بالجامعة وغيرها من الاختصاصات المنصوص عليها في قانون تنظيم الجامعات والقوانين النافذة .

• **مجلس الشؤون العلمية:** يختص هذا المجلس بصورة عامة في النظر بجميع الشؤون العلمية والتعليمية للكليات وتطورها العلمي، وذلك بما لا يتعارض مع اختصاصات المجالس الأخرى، حيث يلقي على عاتقه

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦/١/٥ الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٢.

اقتراح اللوائح الداخلية للكليات والمعاهد واقتراح قواعد الاشتراك في المؤتمرات والندوات والإيفاد إليها واقتراح إقامة العلاقات العلمية مع الجامعات والمؤسسات في سورية وخارجها، إضافة إلى البت في تقويم الإنتاج العلمي للمرشحين لوظائف الهيئة التدريسية والفنية.^١

• **مجلس البحث العلمي والدراسات العليا:** يختص هذا المجلس بصورة عامة في النظر في جميع مسائل الدراسات العليا والبحث العلمي، وذلك بما لا يتعارض مع اختصاصات المجالس الأخرى، حيث يلقي على عاتقه وضع خطط البحث العلمي وتنظيم البحوث وتشجيعها، إضافة إلى اقتراح قواعد القبول في الدراسات العليا وإحداثها والإشراف عليها، كما يقوم باقتراح قواعد الإيفاد والإشراف على المجالات العلمية.^٢

• **مجلس شؤون الطلاب:** ويختص بكل ما يتصل بشؤون الطلبة وكل ما يحيله عليه مجلس الجامعة من اقتراح سياسة قبول الطلاب وقواعد انتقالهم بين الكليات وتنظيم شؤونهم الاجتماعية والصحية والثقافية، والإشراف على المدينة الجامعية، والنوادي والمطاعم والمسارح والمنشآت الرياضية. ويقوم أمين الجامعة المساعد بأمانة سر المجلس.^٣

• **مجلس التعليم المفتوح:** يختص هذا المجلس بالمهام التي يحددها مجلس التعليم العالي،^٤ حيث يلقي على عاتقه مناقشة القضايا المتعلقة بالتعليم المفتوح كافة وسبل تطويره بما يخدم عملية التعليم العالي ويحسن من إنتاجيته، يتقاطع مع هذا المجلس ويرتبط به مجالس الكليات على تعددها وتنوعها وتكون على النحو التالي:

• **مجلس الكلية:** يُعنى بصورة عامة بجميع الشؤون العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والتنفيذية والمالية المتعلقة بالكلية وتنظيم الطلاب واقتراح كل ما يتعلق بدراساتهم ومناهجهم.^٥

• **مجلس القسم:** يُعنى القسم بوضع المشاريع المتصلة بفعاليات القسم والمقررات الدراسية وتوزيع الدروس والمحاضرات والأبحاث العلمية وتنفيذ قرارات المجالس الأعلى.^٦

• **الهيئة العامة للجامعة:** تجتمع الهيئة العامة للجامعة مرة كل سنة على الأقل، بهدف المداولة في سياسة التعليم الجامعي وتقديم ما تراه من مقترحات إلى مجلس التعليم العالي في شؤون التعليم والبحث العلمي عامة، وفي تعديل قانون تنظيم الجامعات أو لائحته التنفيذية.^٧

الخلاصة:

تحدث هذا الفصل عن مفهوم وماهية التعليم العالي في سورية وأهدافه ومهامه ووظائفه، و أسسه ومؤسساته، وتحدياته. كما تحدث عن التعليم العالي في جامعة تشرين، ملقياً الضوء على واقع جامعة تشرين عبر استعراض بعض المؤشرات الإحصائية فيها، كما تحدث عن إدارة الجامعة. وستناول في الفصل القادم

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦/الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٢-٣.

^٢ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦/الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٣.

^٣ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٣.

^٤ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٣.

^٥ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٣.

^٦ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٣.

^٧ قانون تنظيم الجامعات رقم ٦، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦/١/٥، مرجع سابق، ص ٢.

ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي، ومبادئ إعدادها، والعوامل المؤثرة بإعدادها وتنفيذها
بجامعة تشرين، ومصادر تمويلها الداخلية.

الفصل الأول:

ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي، ومبادئ إعدادها، والعوامل المؤثرة بإعدادها وتنفيذها بجامعة تشرين، ومصادر تمويلها الداخلية.

المبحث الأول: ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي واتجاهات التطوير

أولاً: مفهوم الموازنات التخطيطية.

ثانياً: مزايا وفوائد ومآخذ تطبيق الموازنات التخطيطية.

ثالثاً: أنواع الموازنات التخطيطية.

رابعاً: تصنيف الموازنات التخطيطية

خامساً: اتجاهات تطوير الموازنات التخطيطية.

المبحث الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية والعوامل المؤثرة في إعدادها وتنفيذها.

أولاً: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية.

ثانياً: إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التخطيطية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية.

خامساً: الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة.

المبحث الثالث: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة

أولاً: الموازنة العامة للدولة في سورية.

ثانياً: دورة الموازنة العامة للدولة.

ثالثاً: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين.

رابعاً: علاقة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين بالموازنة العامة للدولة.

خامساً: دورة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين.

سادساً: تقييم أداء الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين.

المبحث الرابع: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين، وخصائصه، والعوامل المؤثرة في كفايته.

أولاً: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين.

ثانياً: خصائص الإنفاق الحكومي في جامعة تشرين.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في كفاية تمويل جامعة تشرين.

المبحث الأول: ماهية الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي

واتجاهات التطوير

أولاً: مفهوم الموازنات التخطيطية:

١. تعريف الموازنة التخطيطية:

تُعدّ الموازنات التقديرية إحدى الأساليب المحاسبية الإدارية، التي تستخدمها الإدارة لغرض تحقيق الاستخدام الأمثل، والرشد للموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف التي قامت عليها تلك الوحدة، وتعتبر الموازنة التقديرية عن الخطط المستقبلية للوحدة الاقتصادية بشكل كمي^١، فهي تقوم أساساً على وضع تقديرات في ضوء الظروف المستقبلية المتوقعة، مع الأخذ بالحسبان العوامل الداخلية والخارجية المحيطة، والتي يتوقع أن تسود خلال فترة الموازنة، ولضمان حسن تنفيذ تلك الخطط والوصول بالوحدة الاقتصادية إلى أهدافها المحددة، فلا بد من وجود أساليب، وأدوات رقابية، وتقييم للأداء، وهذا ما يمكن توفيره من خلال استخدام الموازنة كأداة للمقارنة بين النشاط المخطط له، والأداء الفعلي، ومحاولة تصحيح الانحرافات الحاصلة بينهما. ويخلط البعض بين لفظ الموازنة والميزانية^٢، إذ يؤدي التشابه اللفظي في اللغة العربية بين مصطلحي الموازنة والميزانية، إلى حدوث لبس لدى القارئ في بعض الأحيان، في حين أن هذا الالتباس غير موجود في اللغة الإنجليزية، نتيجة التباعد اللفظي بين المصطلحين مصطلح (Budget) والذي يعني الموازنة، والمصطلح (Balance Sheet) والذي يعني الميزانية، لذلك فقد رأت الباحثة ضرورة بيان الفرق بين المصطلحين، حيث يمكن تلخيص الفروق الأساسية، بين الموازنة والميزانية، كما يأتي:

☒ تهدف الموازنة إلى تحقيق التخطيط والرقابة، في حين تهدف الميزانية إلى إيضاح المركز المالي للمنشأة، فوصف الموازنة بكونها تخطيطية يعدّ إشارة صريحة إلى كونها أداة للتخطيط.

☒ تحتوى الموازنة على أرقام تقديرية محددة مقدماً قبل أن تحدث العمليات فعلاً، في حين تحتوى الميزانية على أرقام فعلية عن عمليات حدثت فعلاً.

☒ تُعدّ الموازنة عن فترة محددة مقبلة، في حين أن الميزانية، أو "قائمة المركز المالي"، تُعدّ في تاريخ محدد عن فترة مضت.^٣

إذاً الموازنة تُعدّ عملاً تقديرياً لأنشطة مستقبلية خلال فترة زمنية معينة، بينما تعتبر الميزانية والتي تتبع عادة بكلمة عمومية عن المركز المالي الفعلي للوحدة الاقتصادية في تاريخ معين^٤. ويميز البعض بين تعبيرين تقديريين

١ أبو نصار، محمد، ٢٠٠٣: المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ٣٣٢.

٢ نصر، عبد الوهاب ويدي، محمد عباس، ٢٠٠٦: المحاسبة الحكومية والقومية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ٦٥.

٣ العمري، عطا محمد، ٢٠٠٥: مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأنروا في قطاع غزة، مرجع سابق، ص ٢٢.

٤ حلس، سالم، ٢٠٠٥: دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية "مجلة الجامعة الإسلامية" سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الرابع عشر، غزة، فلسطين، ص ١٣٦.

وتخطيطي، ففريق يفضل تعبير "تخطيطي" لأنه يؤشر على أهداف الموازنة ووظائفها في اتخاذ القرارات، وفريق آخر يفضل لأنه يؤشر على الأهداف التخطيطية التي ينبغي أن تحققها هذه الموازنات.^١

ويرى فريق آخر أنه إذا كان التقدير يشكل أداة من أدوات التخطيط، فإنه يبقى عملية توقع لما يمكن أن يحدث في المستقبل، أما التخطيط فيتجاوز ذلك، إلى البحث عن السبل والبدائل الكفيلة بالتأثير في الأحداث المستقبلية ووضعها في خدمة أهداف المشروع^٢، وهذا يُعدُّ الوظيفة الأولى من وظائف الموازنة التخطيطية، واستناداً إلى هذه الآراء اتجهت هذه الدراسة إلى اختيار تعبير الموازنة التخطيطية واستخدامه في فصولها.

وهناك عدة تعريفات للموازنة التخطيطية تختلف باختلاف الكتاب واتجاهاتهم الفكرية والعلمية. فمنهم من عرفها بأنها "خطة أو (برنامج) للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لوحدة اقتصادية معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، حيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدماً، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف^٣. ومنهم من يرى بأنها خطة مفصلة للتعبير عن صيغ كمية أو رقمية أو الاثنين معاً عن أنشطة معينة، ولذلك تُعدُّ أداة مهمة تعطي الرؤية الواضحة لإدارة المنظمة من أجل التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.^٤ ويرى الآخر بأنها تعبير كمي، عيني، مالي، لبرامج وأنشطة المنشأة لفترة مستقبلية في صورة خطة شاملة، يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولون، ويتخذونها هدفاً وأساساً للرقابة على الأداء وصولاً لأعلى كفاية ممكنة.^٥

مما سبق تستخلص الباحثة التعريف الآتي للموازنات التخطيطية وتستخدمه بهذه الدراسة: الموازنات التخطيطية: هي خطة وأداة تخطيطية وترجمة مالية للخطة الكلية، وهي خطة جزئية من الخطة الشاملة لتحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة، أو الجامعة، أو الكلية، ويتمثل الهدف الرئيس بأنشطة لها إيراداتها وتكاليفها مع ضرورة الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وبأفضل النتائج. فالخطة المالية بمجال التعليم العالي يجب ألا تركز على هدف بحد ذاته وإنما يجب أن تكون وسيلة وأداة لتحقيق الهدف الرئيس وهو مخرج تعليمي عالي الجودة ويجب أن تتناسب الموازنة مع متطلبات مخرجات نوعية للتعليم العالي.

٢. وظائف الموازنات التخطيطية: يلقي على عاتق الموازنات التخطيطية الوظائف الرئيسة الآتية:

أ- **وظيفة التخطيط والتنسيق:** تتيح هذه العملية فرصة التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها خلال فترة مقبلة، وفحص تلك المشكلات، والعمل على تفادي وقوعها خلال الفترة المقبلة، وبذلك تتم دراسة المشكلة في

١ محمد، موفق حديد، ٢٠٠٤: الإدارة العامة هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، ص ٢٣٤.

٢ فلاح، صافي، ١٩٩٤: المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، ط٢، جامعة دمشق، دمشق، ص ٢١٠.

٣ مرعي، عبد الحي وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٦٦.

٤ سفيان، سليمان والشرع، مجيد، ٢٠٠٢: المحاسبة الإدارية: اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق، عمان، ص ٢٥٥.

٥ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، ج٢، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص ١٦٩.

وقت مبكر بدلاً من انتظار وقوعها، فتتأجلاً بها إدارة الوحدة الاقتصادية. وتدفع الموازنة إدارة الوحدة الاقتصادية على ممارسة عملية التخطيط باستمرار،^١ ويتم ذلك من خلال التفكير والتحضير لمواجهة التغير في الظروف المحيطة، ومن خلال دفع الإدارة على وضع وتحديد أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها. فالتخطيط كأسلوب ونهج للموازنات التخطيطية يتطلب تنسيق العمل والجهود بين أقسام المشروع المختلفة بأنشطته وفعاليته كافة، بما يضمن تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارات المعنية.^٢

ب- **وظيفة الرقابة والتقييم:** تتم الرقابة من خلال مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط والمستهدف طبقاً لما جاء في الموازنة من معايير أداء. وذلك بإعداد ما يسمى بتقارير تقييم الأداء والتي يمكن من خلالها تحديد انحرافات التنفيذ عما هو مخطط ومستهدف. والرقابة وظيفة مهمة في ضبط الخطط وتنفيذها.^٣ وتعد الموازنة أداة فعالة لتقييم أداء العاملين وضبط سلوكهم، حيث توضح ما إذا كانت نتائج التنفيذ الفعلية تتفق مع مستويات الأداء المستهدفة الواردة في الموازنة، أم أن هناك فروقات، وعند وجود فروقات يتم تحليل أسبابها على مستوى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية أو الخدمية، لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

٣. خصائص الموازنات التخطيطية:

أ- **اعتمادها على التقدير:** تبنى بيانات الموازنة التخطيطية بشكل تقديري للتعبير عن النتائج المتوقعة الحصول عليها في الفترة المستقبلية المحددة، ففوة أو ضعف البرنامج الموضوع للموازنة يتوقف إلى حد كبير على صحة هذه التقديرات.^٤

ب- **ارتباطها بمدة زمنية:** تغطي الموازنة فترة زمنية مدتها عام هي "فترة الموازنة"، وعدم اقتصرها على تقديرات إجمالية سنوية، وتوزيع تلك التقديرات وربطها بفترات أقصر تسمى الفترات الرقابية.^٥

ت- **شمولييتها:** إن شمولية الموازنة تعني مشاركة جميع الأقسام والمسؤولين في وضع الموازنة،^٦ حيث تغطي جميع الأنشطة والموارد المالية في المشروع.^٧ ويبنى على ذلك أن تستخدم الموازنة في تقييم الأداء، وأن يتم يتم قياس انحرافات الأداء الفعلي عن المخطط بشكل دوري.^٨

ث- **ترجمتها الرقمية للأهداف:** فالموازنة التخطيطية تمثل أهداف المشاريع والأنشطة بأرقام مالية تبين الموارد والمبالغ التي ترصد لها.^٩

^١ Drury, Colin, 2004, Management Accounting for Business Decisions' An International Thomson publishing Company, USA, p.155.

^٢ حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧، **المحاسبة الإدارية**، دار الثقافة، عمان، ص ٣٩.

^٣ هيتجر، ليستر، وماتولتش، سيرج: ترجمة: أحمد حامد حجاج ومراجعة: تكمال الدين سعيد، ١٩٨٦: **المحاسبة الإدارية**، الرياض، دار المريخ، ص ٢٣٤.

^٤ فلو، صافي، ١٩٩٤: **المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات**، مرجع سابق، ص ٢١٢.

^٥ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: **المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي**، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

^٦ فلو، صافي، ١٩٩٤: **المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات**، مرجع سابق، ص ٢١٣.

^٧ عبد العال، أحمد رجب، ١٩٩٥: **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٣١١.

^٨ عثمان، الأميرة إبراهيم، وعلي، عبد الوهاب نصر، ٢٠٠٦: **مقدمة في المحاسبة الإدارية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ١٤٨.

^٩ عبد العال، أحمد رجب، ١٩٩٥: **المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٣١١.

ج- أداة إدارية: من وظائف الإدارة التخطيط والرقابة، وهذه الوظائف تشتمل على تخطيط الموازنة ورقابتها، بل وتعتمد عليها في وضع خطة قابلة للتنفيذ.^١

٤. طبيعة الموازنات التخطيطية في الجهات الخدمية: تُعدُّ الجامعات من الجهات الخدمية التي تعمل على خدمة المجتمع، والبيئة المحيطة، من خلال ما تقدمه من خدمات ثقافية، ويتم تأسيسها بهدف خدمة الصالح العام، شأنها شأن المؤسسات الخدمية الأخرى وتتصف الموازنات التخطيطية لهذه الوحدات بالآتي:^٢

- تهدف هذه الوحدة الخدمية إلى خدمة الصالح العام، وعليه فإن هدف تحقيق الربح أمر غير وارد، إلا أن الاستثمار الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة هو الأساس في إعداد الموازنات التخطيطية.
 - تتكون الموارد المتاحة لهذه الجهات عادة من موردين أساسيين، يتمثل الأول بما يتم تحصيله مقابل الخدمات المؤداة، ويتمثل الثاني بالتبرعات والهبات النقدية أو العينية.
 - يوجد اختلاف في بعض مكونات الحسابات الختامية، وأسمائها، مثل استخدام حساب الموارد والمصروفات بدلاً من حساب الدخل، واستخدام حساب الفائض أو العجز بدلاً من صافي الربح أو الخسائر.
 - صعوبة قياس منفعة الخدمات التي تؤديها تلك المؤسسات، لغياب عامل الربح كأساس لتقييم المنفعة المتوقعة لتأدية نشاط ما.
 - هناك قوانين منظمة للوحدات الخدمية غير الهادفة للربح، تختلف عن تلك المنظمة للوحدات الاقتصادية الأخرى، فغالباً ما تتمتع بإعفاءات ضريبية، وامتيازات خاصة، كونها تخدم الصالح العام.
 - تنحصر عناصر التكاليف في موازنة الجهات الخدمية في الرواتب والمصاريف الأخرى غير المباشرة.
- يتضح من هذه الصفات: أن موازنات الجهات الخدمية تختلف عن موازنات الوحدات الاقتصادية الأخرى، كونها تهدف إلى توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة المختلفة لها، بما يضمن تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الموارد، ولكونها أداة تخطيط ورقابة على هذه الأنشطة.

ثانياً: مزايا وفوائد ومآخذ تطبيق الموازنات التخطيطية:

١- مزايا تطبيق الموازنة التخطيطية:

- تشكّل الموازنات التخطيطية الدعامية الرئيسية للإدارة في تحقيق وظائفها المتمثلة في التخطيط والتنسيق والرقابة على عمليات المنشآت، ومن أهم مزاياها الأخرى:^٣
- أ- إشراك جميع أفراد المنشأة في التخطيط لمستقبل المنشأة .
 - ب- إلزام المنشأة بتقدير احتياجاتها المختلفة للفرات المستقبلية وأخذ الوقت الكافي لإعداد الاحتياجات المختلفة.
 - ت- تمكين إدارة المنشأة من الرقابة على تنفيذ المهام المطلوبة من الأفراد المستخدمين كافة.

١ حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٣٨، ٣٩.

٢ صبري، نضال رشيد، ١٩٨٤: مبادئ الموازنات، طبعة المعارف، القدس، فلسطين. ص ٩٧.

٣ السعيدة، منصور إبراهيم، ١٩٩٣: المحاسبة الإدارية، مؤسسة رام للتكنولوجيا، عمان، ص ٢٣٣.

ث- تساعد على التنسيق بين الأنشطة داخل التنظيم.^١

ج- تستطيع الإدارة من خلال حسن إدارة الموازنات والعمليات المرافقة لتطبيقها أن تحقق الدفع الإيجابي للتخطيط، وتوفير معايير الأداء، وتطوير وسائل الاتصال والتنسيق بين أقسام وفروع المنشأة كافة.^٢

٢- فوائد الموازنات التخطيطية: تحقق الموازنات التخطيطية الفوائد التالية:

أ- التخطيط الدوري للأنشطة كافة، وخلق روح التعاون بين الأفراد، وتشجيع القائمين على التنفيذ في المنشأة على التفكير في العلاقة الموجودة فيها بين عمليات التشغيل والمنشأة ككل.

ب- توفير نظام متكامل لتقييم الأداء، وضبط الأعمال التنفيذية للمنشأة، فالموازنات التخطيطية توسع مجال تفكير المديرين حيث تكوّن اهتمامهم بأقسامهم وبالأقسام الأخرى.

ت- تحقيق الوعي لدى العاملين بترشيد الإنفاق، والتعرف على مصادر التمويل الخارجية، وكيفية التسديد^٣

ث- اكتشاف نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي للمنشأة فصياعة وإدارة الموازنات التخطيطية يؤديان إلى تحديد المشاكل المتعلقة بالاتصالات وتحديد المسؤوليات والعلاقات المتبادلة.^٤

٣- مآخذ تطبيق الموازنات التخطيطية:

بالرغم من المزايا التي تحققها الموازنات التخطيطية، والدور المهم والفعال الذي تقوم به في دعم الجهاز الإداري نحو إنجاز وظائفه وتحقيق أهدافه، إلا أنها لا تُعدُّ العلاج الكافي لجميع نواحي النقص في سير العمل الإداري، بل تبقى محدودة تحتاج إلى الدعم الإداري والمتابعة المستمرة، للأسباب الآتية:

١- تُعدُّ على أساس تقديري، فقرة أو ضعف البرنامج الموضوع للموازنة التخطيطية يتوقف إلى حد كبير على صحة هذه التقديرات التي تبنى على الحقائق والبيانات التي يمكن الحصول عليها.^٥

٢- تتطلب متابعة دراسة الموازنة بشكل مستمر، وإجراء التعديلات المتفقة مع الظروف المتغيرة.^٦

٣- إن تنفيذ برنامج الموازنة التخطيطية لا يمكن أن يحدث آلياً دون إشراك جميع المستويات الإدارية.^٧

٤- إن الموازنة لا تحل محل الإدارة العليا، أو الإدارة التنفيذية ولكنها تُعدُّ أداة من الأدوات التي تعاون الإدارة على تنمية أعمال المنشأة في جميع نواحي النشاط المختلفة لها عن طريق التخطيط والرقابة.^٨

ثالثاً: أنواع الموازنات التخطيطية:

تحظى عمليتا التخطيط، والرقابة بعناية كبيرة في المستويات الإدارية كلها، وغالباً ما تختلف النتائج الفعلية في هذه المستويات الإدارية عن تلك المخططة، وقد ينسب هذا الاختلاف إلى التقلب في الأعمال، الأمر

^١ عثمان، الأميرة إبراهيم، وعلي، عبد الوهاب نصر، ٢٠٠٦: مقدمة في المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ١٤٤.

^٢ رجب، عبد العزيز، ١٩٩٦: المحاسبة الإدارية، دار البيان، القاهرة، ص ١٦١.

^٣ سفيان، سليمان و الشرع، مجيد، ٢٠٠٢: المحاسبة الإدارية: اتخاذ قرارات ورقابة، مرجع سابق، ص ٢٥٦.

^٤ رجب، عبد العزيز، ١٩٩٦: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ١٦٤.

^٥ الحياي، وليد ناجي، ١٩٩١: المدخل في المحاسبة الإدارية، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص ٤٩.

^٦ الحياي، وليد ناجي، ١٩٩١: المدخل في المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٤٩.

^٧ ضيف، خيرت، ١٩٧٥: الميزانيات التقديرية، بيروت، دار النهضة، ص ١٥.

^٨ الحياي، وليد ناجي، ١٩٩١: المدخل في المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٠.

الذي يعني أن الموازنة المعدة بالطريقة التقليدية غالباً ما تكون غير قادرة على التكيف مع واقع الوحدات الاقتصادية، لذلك كان التوجه نحو اكتشاف أنواع جديدة من الموازنات التخطيطية، أو طرق خاصة لإعداد الموازنات، يمكن من خلالها الخروج بموازنة جديدة تتناسب الواقع بشكل أفضل، وبناءً عليه تنظم الموازنات التخطيطية بأشكال مختلفة يراعي كل منها الجوانب التي يراها أساسية في وضع الموازنات فهناك اتجاه يركز على نواحي المراقبة، وفي إطار ذلك كانت موازنة الاعتمادات، ثم موازنة البرامج والأداء. وهناك اتجاه يركز على استخدامات الموازنة في مجال التخطيط فيما يعنى بأنشطة اتخاذ القرارات أكثر من تقويم آثارها النهائية، وفي هذا الإطار ظهرت موازنة التخطيط والبرمجة، والموازنة المعدة على أساس التحليل الصفري. وسنستعرض فيما يلي لمحة عن أشكال الموازنات التخطيطية:

١- موازنة الاعتمادات (موازنة البنود والرقابة):

أ. مفهوم موازنة الاعتمادات: يطلق عليها أيضاً الموازنات التقليدية، وتعرف بأنها: تقدير مفصل لإيرادات الدولة ونفقاتها للسنة المقبلة، مبني على أرقام إيرادات ومصروفات السنين السابقة، ومعدل بالتغيرات المتوقعة والتي لها تأثير على أرقام الموازنة في العام القادم، ومجاز من السلطة التشريعية.^١

ت- تبويب موازنة الاعتمادات: يتم إعداد هذه الموازنة على أساس الهدف من الإنفاق، فتعرض على شكل بنود حسب الغرض الذي تؤديه النفقات، مع تفصيل رقمي للبنود المتعددة اللازمة لتشغيل وحدة إدارية معينة ويتخذ تبويب هذه الموازنات الأشكال الآتية:

• التبويب النوعي (الموضوعي): طبقاً لهذا التبويب تجمع المصروفات ذات الطبيعة الواحدة في مجموعة واحدة، تقسم بدورها إلى مجموعات فرعية، كأن تقسم المصروفات إلى أجور، ومستلزمات سلعية، وخدمية، ثم تقسم الأولى فرعياً إلى أجور نقدية، ومزايا عينية وهكذا.^٢

• التبويب الاقتصادي: جاء ظهور هذا التبويب لإبراز المضمون الاقتصادي للنفقات والموارد، وتتبع علاقاتها في سائر جوانب الاقتصاد القومي، وتحديد إجمالي الدخل القومي.^٣

ث- مزايا موازنة الاعتمادات: مازال استخدامها مستمراً في معظم دول العالم لما تتمتع به من المزايا الآتية:

- سهولة إعدادها وعرضها وفهمها وتنفيذها والرقابة عليها، من قبل جميع الأطراف المستخدمة لها.
- تساعد في استخدام مفهوم محاسبة المسؤولية.^٤
- تؤدي إلى تقليص عبء الحسابات، حيث تتم بطريقة تدريجية، بوساطة لجان متخصصة.^٥
- بياناتها صالحة للمقارنة، لتسهيل معرفة اتجاه الإنفاق والتحصيل.^٦

^١ أحمد، عبد السلام، ٢٠٠٠: أساسيات المحاسبة الحكومية والمحليات، مركز الجامعة للتعليم المفتوح، القاهرة ص ١٤٩.

^٢ شباط، يوسف، ١٩٩٧: عقلنة الخيارات المتعلقة بالموازنة، مجلة الحقوق، عدد ٢، الكويت، ص ٢٣٠.

^٣ شباط، يوسف، ١٩٩٧: عقلنة الخيارات المتعلقة بالموازنة، مرجع سابق، ص ٢٣٠.

^٤ حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص ١٠٣.

^٥ اللوزي، سليمان وآخرون، ١٩٩٧: إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٤٢.

^٦ حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، مرجع سابق، ص ١٠٣.

ج- **سلبيات موازنة الاعتمادات:** بالرغم من هذه المزايا إلا أن هذا النوع من الموازنات تعرض للنقد الشديد، بسبب المآخذ التي رافقته في مختلف مراحل دورته. وأهم هذه المآخذ:

- **اقتصار الرقابة على الناحية الحسابية،** للتأكد من عدم تجاوز الاعتمادات عند الإنفاق، مع أن الخدمات والموارد المدرجة في بنود الموازنة قد نفذت فعلاً، دون الأخذ بالحسبان الأهداف والغايات التي وضعت هذه الاعتمادات من أجلها.
- **التركيز على وسائل الإنجاز دون الإنجاز نفسه^١،** والافتقار لوسائل المتابعة لمعرفة ما تم تنفيذه من أعمال ومشروعات، وتكلفة ذلك، ومدى تحقيق التنفيذ للنتائج المستهدفة.
- **إهمال مفهوم التخطيط العلمي،** وعدم وجود الدراسات، التي تتضمن الطرق البديلة للقيام بالأعمال، ولا تستخدم فيه المقاييس والقواعد العلمية لتحليل (التكلفة/العائد)، التي تبني عليها القرارات المهمة عند توزيع الاعتمادات بين أوجه الإنفاق الحكومي.^٢ وحصول السلطة التشريعية على تفاصيل كثيرة للنفقات.^٣
- **يتم تقدير الموازنات على أساس تحكيمي أي متوسط تقديرات عدد من السنوات المالية السابقة،** أو على أساس الصرف الفعلي.^٤

٢- موازنة البرامج والأداء:

أ- **مفهوم موازنة البرامج والأداء:** تعرف موازنة البرامج والأداء بأنها: مجموعة الأهداف التي ينبغي على أجهزة الحكومة ووحداتها المختلفة تحقيقها خلال فترة زمنية مقبلة، بعد تفصيلها تبعاً للبرامج والأنشطة والجهود اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تحديد التكلفة المقدرة لتنفيذ كل برنامج أو نشاط وتحديد معايير الإنجاز وقياس الكفاءة.^٥

ب- أهداف موازنة البرامج والأداء:

- **توفير المعلومات اللازمة لتخطيط البرامج قصيرة الأجل والمتعلقة بالأعمال السنوية بما يتلاءم مع خطط التنمية،** وتوفير المعلومات اللازمة للتشغيل الاقتصادي الكفء للخطط في مواجهة الموارد المطلوبة، وفي إطار التوازن بين التكاليف والمنافع.
- **توفير المعايير اللازمة للرقابة وتقويم الأداء سواء في صورة معايير مالية، أو معايير عينية تعكس مستويات الأداء المطلوبة بالبرامج والأنشطة.^٦**

ت- **عناصر موازنة البرامج والأداء:** لتحقيق أهداف الموازنة تم تصنيف الموازنة تصنيفاً وظيفياً طبقاً للبرامج التي يزعم القيام بها، ويتألف هذا التصنيف من ثلاث مراحل بحسب دليل الأمم المتحدة: مرحلة الوظائف، مرحلة البرامج، مرحلة النشاطات.^١

^١ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: *المحاسبة الحكومية مدخل معاصر*، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ص ٣٨.
^٢ كراجة، عبد الحليم وإسماعيل، ممدحت، ١٩٨٩: *المحاسبة الحكومية بين النظرية والتطبيق*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص ٤٣.
^٣ كراجة، عبد الحليم وإسماعيل، ممدحت، ١٩٨٩: *المحاسبة الحكومية بين النظرية والتطبيق*، مرجع سابق، ص ٤٤.
^٤ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: *المحاسبة الحكومية مدخل معاصر*، مرجع سابق، ص ٣٨.
^٥ مرعي، عبد الحليم وجمعة، إبراهيم وإسماعيل، ١٩٩٥: *نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات*، مرجع سابق، ص ٣٧٥.
^٦ الجمال، محمد رشيد عبده، ١٩٩٢: *دراسة المحاسبة القومية والحكومية*، الدار الجامعية، بيروت، ص ٦٦.

ث- مزايا موازنة البرامج والأداء:

• تركيز الموازنة المقترحة على تضمين وصف كل نشاط مقترح داخلها، وتنظيم الموازنة على أساس الأنشطة مع طلب الاعتمادات مؤيداً بتقديرات التكاليف، وربط كل قطاعات الدولة بالخطة القومية العامة، وتطوير معايير أكثر دقة بنتيجة التجربة والممارسة،^١ وتزيد مسؤولية الإدارة ورقابتها المحاسبية،^٢ وتسهل على السلطة التشريعية فهم أعمال السلطة التنفيذية،^٣ وتحدد المسؤول عن أداء العمل.^٤

ج- سلبات موازنة البرامج والأداء:

صعوبة تجميع البيانات،^٥ وارتفاع تكاليف إعدادها.^٦، ومحدودية موظفي المالية والمحاسبين القادرين على تحديد وحدات القياس وإنجاز تحليل التكلفة، وعنايتها بالمشاريع على المدى القصير لسنة واحدة، وعدم اكترائها بالخطط طويلة الأجل، وعدم تركيزها على عملية التخطيط، وعلى قضايا البرامج الرئيسية،^٧ وتقيس تكلفة الأنشطة بالتفصيل دون دراسة مدى إسهامها في تحقيق الأهداف الحكومية.^٨

ويمكن القول: إن موازنة البرامج والأداء شكل متطور عن موازنة البنود والاعتمادات، فالدوافع وراء نقطة التحول من موازنة تقليدية (رقابية) إلى موازنة البرامج والأداء (إدارة) كانت ضرورة إدخال أساليب الإدارة العلمية الحديثة للتأكد من القيام بالواجبات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، إذ تركز على الهدف من الإنفاق وليس الإنفاق بحد ذاته، وتقسّم الموازنة وفقاً للنوع من الموازنات إلى مجموعة وظائف عامة (صحة- تعليم- دفاع...)، وهي تمثل الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة، ثم تقسم كل وظيفة إلى عدة برامج يحدد كل منها نوعية ونطاق المهام التي تقوم بها الحكومة داخل كل وظيفة.

٣- موازنة التخطيط والبرمجة:

• مفهوم موازنة التخطيط والبرمجة: تعرّف هذه الموازنة بأنها "أداة للتخطيط" ووسيلة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمفاضلة بين البرامج البديلة اللازمة لتحقيق أهداف معينة، أو لتعديل تلك الأهداف. وتهدف إلى محاولة تبرير قرارات المخطط، وتتنظر إلى البرامج والأنشطة الحكومية على أنها مجرد وسائل، تهدف إلى تحويل الموارد العامة، أو عوامل الإنتاج إلى منتجات نهائية وهي الأهداف المطلوب تحقيقها.^٩ ويركز هذا النوع من الموازنات على: الاعتمادات طويلة الأجل، وتحليل الأنظمة والكلفة والمنافع، وتطوير وعرض البيانات عن الآثار الكلية، وبيان البدائل المتاحة والمتعلقة بقرارات تخصيص الموارد، لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة وفق الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة.^{١٠}

^١ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر، مرجع سابق، ص ١٩.

^٢ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر، مرجع سابق، ص ٤٠-٤١.

^٣ حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، مرجع سابق، ص ١٧٢.

^٤ الحاج، طارق، ١٩٩٩: المالية العامة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٥٤.

^٥ كراجه، عبد الحليم وإسماعيل، مدحت، ١٩٨٩: المحاسبة الحكومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٥٤.

^٦ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر، مرجع سابق، ص ٤١.

^٧ شاهين، عبد الرحيم، ١٩٩٦: إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة- الواقع والطموح، مجلة الإدارة العامة، عدد ٣، مجلد ٣٦، الرياض، ص ٤٤١.

^٨ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤: منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، وزارة الثقافة، دمشق، ص ٢٠.

^٩ حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، مرجع سابق، ص ١٧٢.

^{١٠} المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤: منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ٢١.

^{١١} حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة، مرجع سابق، ص ١٧٤.

وتطبق هذه الموازنة باتخاذ ثلاث خطوات أساسية هي: التخطيط، والبرمجة، والموازنة.

أ- مزايا تطبيق موازنة التخطيط والبرمجة:

الربط بين الإنفاق على البرامج والمشروعات الحكومية، مما يؤدي لترشيد الإنفاق الحكومي، وزيادة كفاءة العاملين في إدارات الدولة، وتوفير الأساس العلمي والموضوعي للسياسات العامة.^٢

ب- عيوب موازنة التخطيط والبرمجة:

صعوبة إعداد قائمة بالأهداف المبتغاة تتصف بالشمول والوضوح،^٣ وعدم توافر العدد الكافي من الموظفين المؤهلين علمياً وعملياً،^٤ ويتطلب إعدادها كميات كبيرة من المعلومات،^٥ وتركز على تحديد الأهداف^٦ والنواحي الاقتصادية، وتهمل الآثار الاجتماعية والسياسية للقرارات التخطيطية والمالية،^٧ وتتحيز نحو المركزية المركزية في اتخاذ القرارات.^٨

ويمكن عدّ هذا النوع من الموازنات أداة للتخطيط الاستراتيجي، ولتطبيق هذا النوع من الموازنات في الجامعات يتطلب من الجامعات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في ظل الإمكانيات التي تستطيع الموارد الاقتصادية المتاحة تغطية تكاليفها، ويتم ذلك من خلال منظور تخطيطي يمتد لأكثر من سنة حيث ينتهي ذلك المنظور مع تحقيق الأهداف المحددة.

٤- **الموازنة القائمة على الأنشطة:** تعرّف بأنها عملية التخطيط والتحكم في الأنشطة المتوقعة من الوحدة الاقتصادية، لاشتقاق موازنة فعالة التكاليف تعنى بمجمل العمل المتنبأ به، والأهداف الاستراتيجية المتفق عليها.^٩ وتتميز بأنها تركز على النتائج، وليس على الأسباب، وتسعى إلى القضاء على السبب الأساسي للمشكلة، من خلال التحكم في الأنشطة، وذلك يعمل على خفض التكلفة.

٥- **موازنة الظل:** تُعدّ بمثابة إجراء تحليلي، يكمل الأساليب التقليدية المستخدمة في إعداد الموازنة التقديرية، للتغلب على النقص الموجود في الطريقة التقليدية لإعدادها، فتقوم منهجية إعداد موازنة الظل على استخدام النماذج، والمحاكاة، وأساليب كمية أخرى، وتطبيقها على مراكز التكلفة أو الربحية في المؤسسة لتعطي الإدارة أكثر للمستقبل.^{١٠} وتُعدّ موازنة الظل مكملة لطرق إعداد الموازنة التقليدية، ولكنها لا تحل محلها أي أنه يمكن من خلال تطبيقها على بعض مراكز الموازنة في الوحدة الاقتصادية تجنب العديد من أوجه القصور التي تعرض لها الموازنة المعدة بالطريقة التقليدية. وتوجد أعمال وأنشطة معينة في الوحدة الاقتصادية تتميز بخواص معينة ما يجعلها ذات طبيعة خاصة (فريدة) تستدعي تطبيقها.

^١ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر، مرجع سابق، ص ٤٢.
^٢ مرار، فيصل فخري، ١٩٩٥: العلاقة بين التخطيط والموازنة العامة: مدخل مفاهيمي وإداري وتطبيقي، عمان: دار مجدلوي ص ٧٠-٨٢.
^٣ مرعي، عبد الحي والفيومي، محمد، ١٩٩٠: المحاسبة الحكومية والقومية، الدار الجامعية، بيروت، ص ٧٥.
^٤ مرعي، عبد الحي والفيومي، محمد، ١٩٩٠: المحاسبة الحكومية والقومية، مرجع سابق، ص ٧٥.
^٥ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر، مرجع سابق، ص ٤٣.
^٦ اللوزي، سليمان وآخرون، ١٩٩٧: إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١١٠.
^٧ شاهين، عبد الرحيم، ١٩٩٦: إدارة الموازنة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة- الواقع والطموح، مرجع سابق، ص ٤٤١.
^٨ اللوزي، سليمان وآخرون، ١٩٩٧: إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١١٥.
^٩ حماد، طارق، ٢٠٠٥: الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة، الإسكندرية، مصر، ص ١١٧٥.
^{١٠} حماد، طارق، ٢٠٠٥: الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة، مرجع سابق، ص ١٢٠٧.

٦- نظام الموازنة الصفريّة:

أ- مفهوم الموازنة الصفريّة: تعرّف هذه الموازنة بأنها "أسلوب يُعدّ بموجبه مشروع الموازنة العامة في صيغته النهائية على أساس التقييم لجميع البرامج والمشروعات والأنشطة الواردة فيها.^١ وبالتالي يتطلب من كل إدارة أن تقدم المبررات اللازمة لمتطلباتها من الموازنة بدءاً من الصفر، ودون التأثير التام بالإنفاق والاعتمادات السابقة، ما يحقق وفورات كبيرة في الإنفاق العام.^٢

ب- مراحل إعداد الموازنة الصفريّة: يمر إعداد الموازنة الصفريّة بالمراحل الآتية:^٣ توصيف مراكز القرارات، وإعداد مجموعة قرارات، وترتيب أولويات الأهمية، وتخصيص الموارد المالية.

• **مزايا الموازنة الصفريّة:** السماح بمشاركة أكبر عدد ممكن من المسؤولين في اتخاذ القرارات، وترتيب البرامج حسب أولوياتها ويمكن الاعتماد في ذلك على أسلوب التكلفة والعائد،^٤ وتقويم وعرض مستويات مختلفة للتمويل تتيح توزيع التمويل على النشاطات والأقسام المعنية بكفاءة، وربط التخطيط بالموازنة وتحديد مسؤوليات الإدارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات الموازنة،^٥ تحديد الوسائل البديلة لتنفيذ النشاط، كونها تملك القدرة على تمييز العمليات غير الفعالة.

• **عيوب الموازنة الصفريّة:** تحتاج إلى جهود كبيرة تتطلب تدريباً متطوراً للعاملين في مديريات الموازنة ومهارات إدارية كبيرة، ويتطلب إعدادها وتطبيقها وقتاً أطول، قد تؤكد منافع قصيرة المدى على ضرر المنافع ذات المدى الأطول التي قد تكون في النهاية أكثر أهمية، وتتطلب كثيراً من البيانات والمعلومات والصعب تأمينها.^٦ ومما سبق، يتضح أن الموازنة التخطيطية خضعت للعديد من مراحل التطور أثرت هذه المراحل في مضمونها وشكلها حيث كان لكل مرحلة مقوماتها وخصائصها، ما أدى إلى اختلاف الموازنة في محتواها طبقاً للمتغيرات والأهداف المنشودة منها، وعلى الرغم من اختلاف أنواعها، فإنها تُعدّ محصلة خطط فرعية تغطي مختلف أوجه النشاط في الوحدة الاقتصادية، وتهدف إلى تحقيق الأهداف المستقبلية في ضوء الإمكانيات المتاحة، والمتوقعة للوحدة الاقتصادية.

رابعاً: تصنيف الموازنات التخطيطية:

تصنف الموازنات التخطيطية تصنيفات عدة تستند إلى عدة أسس كالآتي:

١- على أساس المدة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

أ- موازنات قصيرة الأجل: يمكن للجامعات أن تعدّ موازنات تخطيطية قصيرة الأجل، إذ تختص هذه الموازنة بتغطية نشاط الجامعة لمدة محاسبية واحدة غالباً ما تكون سنة واحدة، ويكون الهدف منها رسم برنامج العمل

^١ H.Kinzel&A.Granol, 1984, Zero-Base Budgets Model proposal Reform, Committee on Government Operations, New York.

^٢ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٩.

^٣ مبارك، صلاح، ١٩٩٣: المحاسبة الحكومية، منخل معاصر، مرجع سابق، ص ٤٤-٤٩.

^٤ Lucey.,T1996,Mangment Accounting ,Spain ,Mateu -Cromo Artes.p125.

^٥ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٩.

^٦ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، مرجع سابق، ص ١٩.

^٧ Lucey.,T1996,Mangment Accounting ,Spain ,Mateu-Cromo Artes.p125

في المدة المحددة والرقابة على تنفيذها أي أنها أداة تخطيطية ورقابية معاً، وقد يتم توزيع الموازنات القصيرة الأجل عادة على مدار المدة الزمنية التي تغطيها إلى موازنات أقصر مثل موازنات ١/٤ سنوية، ١/٢ سنوية، شهرية أسبوعية^١، إذا اقتضت الضرورة وذلك حتى يسهل إجراء المقارنات بين تقديرات الموازنات، والنتائج الفعلية، وتحديد الانحرافات في حينها.^٢

ب- **موازنات طويلة الأجل:** حتى تحقق فاعلية الموازنات التخطيطية يجب أن تبنى على أساس خطة استراتيجية طويلة الأجل تحدد أهداف الوحدة الاقتصادية وأولوياتها، حيث تغطي فترة زمنية تزيد عن العام وتتراوح بين الخمس والعشر سنوات، ويكون الهدف منها تخطيطياً وليس رقابياً، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في الحاضر والمستقبل على أساس الخبرة المكتسبة في الماضي، تجزأ الموازنات طويلة الأجل إلى موازنات سنوية حيث تصبح الموازنة قصيرة الأجل جزءاً من الموازنة طويلة الأجل.^٣

ت- **موازنات مستمرة:** يمكن بناء الموازنات التخطيطية بنوعيتها السابقين إما على أساس مستمر وإما على أساس نهائي. فالموازنة السنوية (قصيرة الأجل) على أساس مستمر تعني أنها تغطي سنة بصفة مستمرة وأنه يمكن مدها تلقائياً سنة بعد أخرى. أما الموازنات التي تُعدُّ على أساس نهائي فهي تغطي فترة زمنية محددة تنقضي بانقضائها ويحل محلها موازنة أخرى للمدة نفسها.^٤

٢- حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تغطيه الموازنة:

أ- **موازنات النشاط الجاري:** إن هذه الموازنات بطبيعتها قصيرة الأجل ويتم التخطيط لها وتنظيمها والرقابة عليها في ظل محدودية الإمكانيات والموارد المتاحة فعلاً، أو التي ينتظر أن تتاح في الفترة القصيرة. وتُعدُّ هذه الإمكانيات والموارد سواء كانت متاحة أو منتظراً أن تتاح من قبيل المعطيات لأغراض اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمليات الجارية وتحدد من الخيارات والبدائل المتاحة للاختيار من بينها لهذا الغرض.^٥

ب- **موازنات العمليات الرأسمالية:** تختص برسم سياسة الوحدة الاستثمارية للمدى القصير، والمدى الطويل ووضع برنامج الاستثمار، وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية.^٦

٣- حسب موضوع المعاملات التي تغطيها الموازنة:

أ- **الموازنات العينية:** تقوم على وحدات القياس العينية، كأن يتم قياس الإنتاج بوحدة منتج وقياس الطاقة الإنتاجية بساعات العمل للآلة.. الخ، ويمكن أن تكون جارية، أو رأسمالية، وقصيرة أو طويلة.^٧

ب- **الموازنات المالية:** هي الترجمة المالية للموازنة العينية أي الموازنة العينية بعد تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية. وبالتالي فوحدة قياسها هي النقود.^٨

^١ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: في المحاسبة الإدارية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٢٣.

^٢ حنان، رضوان حطوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٤٥-٤٧.

^٣ مرعي، عبد الحي والفيومي، محمد، ١٩٩٠: المحاسبة الحكومية والقومية، مرجع سابق، ص ٢٢٣.

^٤ مرعي، عبد الحي، ١٩٨١: الموازنة التخطيطية وأساليب التحليل الكمي، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية، ص ١٦.

^٥ مرعي، عبد الحي وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

^٦ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق، ص ٢٢٥.

^٧ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق، ص ٢٢٧.

^٨ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق، ص ٢٢٧.

ت- الموازنات النقدية: تمثل برنامج الموارد والمدفوعات النقدية خلال مدة زمنية مقبلة والتي تنتج عن الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك المدة.^١

٤- حسب الوحدة المحاسبية:

أ- موازنة البرامج: يتم وفق هذه الموازنة توزيع نشاط الوحدة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين أو التوصل إلى نتيجة معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة، وبهذا يصبح كل برنامج بمعزله وحدة محاسبية لأغراض الموازنة التخطيطية. يُعدُّ عنصر الزمن من العوامل المهمة في موازنات البرامج، حيث عادة ما يقترن البرنامج بفترة زمنية محددة ومن ثم إعداد البرامج على أساس التسلسل الزمني لعمليات التنفيذ المختلفة والفترة المحددة لكل منها.^٢

ب- موازنة المسؤوليات: تقوم على أساس مبدأ محاسبة المسؤولية، حيث يتم رسم الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ، وبمقتضى ذلك يتم توزيع نشاط الوحدة الاقتصادية إلى أجزاء وتكليف كل شخص بتنفيذ أحد الأجزاء، حيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص معين أو مجموعة معينة من الأشخاص، وتوزع الموازنة على الأنشطة الجزئية والمسؤولين عنها. وهكذا تصبح الموازنة مجموعة من الأهداف المعيارية موزعة على حسب مسؤولية تنفيذها، وبما يتيح الرقابة على كفاية التنفيذ وتقييم كفاية الأداء. وتتطلب هذه الموازنة أن يعرف كل مسؤول دوره في الخطة وأن يكون مسؤولاً عن أحد أهدافها أو أجزائها.^٣

ت- موازنة المنتجات: تقوم على عدّ كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة، تساعد على تخطيط ربحية المنتجات والرقابة عليها وتحسينها.^٤

ث- الموازنة العامة: تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيها الموازنات الأخرى- السابقة الذكر- حيث يتم تنسيق أهدافها وتحديد آثارها مع الأهداف العامة للوحدة ، وبالتالي تُعدُّ ملخصاً لكل الموازنات الفرعية الأخرى، من حيث علاقتها بالأهداف العامة للوحدة وإسهام كل منها في تحقيق هذه الأهداف.^٥

٥- حسب مستوى النشاط:

أ- الموازنات الثابتة: تُعدُّ لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة، ومن ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي. وغالباً ما يمثل هذا الحجم الطاقة الكاملة للوحدة الاقتصادية. وتُعدُّ ذات فائدة محدودة لأغراض الرقابة وقياس كفاءة الأداء. كما تحتاج إلى عمليات مراجعة وتعديل مستمرة إذا كان لها أن تخدم كأداة رقابية.^٦

١ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق، ص ٢٢٧.

٢ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق، ص ٢٢٨.

٣ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق ، ص ٢٢٩.

٤ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: مرجع سابق ، ص ٢٢٩.

٥ مرعي، عبد الحي وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: مرجع سابق ، ص ٧٦.

٦ مرعي، عبد الحي وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: مرجع سابق، ص ٧٧.

ب- الموازنات المرنة: تمكن من التوصل إلى التكلفة المعيارية أو التقديرية لمستوى التشغيل الفعلي، أو مزيج من الأنشطة الفعلية وغالباً ما يتم إعداد الموازنة على أساس عدة مستويات للتشغيل يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة.^١

خامساً: اتجاهات تطوير الموازنات التخطيطية: تتطلب عملية إعداد الموازنات التخطيطية قدراً كبيراً من المعالجة، ويصاحب هذه المرحلة مشقة كبيرة إذ كانت تعتمد على الحسابات اليدوية، إلا أن ظهور الحاسبات الإلكترونية ألغى الحاجة إلى الاعتماد على تلك الأساليب التقليدية (اليدوية)، لذا فإن قيمة الحاسب الإلكتروني في عملية إعداد الموازنة تكمن في كفاءته، ودقته، وإمكانية تقادي الأخطاء الحسابية من خلاله، وأيضاً سرعته في توفير المعلومات المطلوبة، واستجابته لتعديل الموازنات بسرعة، لذلك يُعدُّ تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية من التطبيقات السهلة التي يمكن القيام بها من خلال الحاسب الإلكتروني، وفي هذا المجال نتطرق إلى مناقشة استخدام الحاسب الآلي في تنفيذ نظام الموازنات:

أ- استخدام الحاسب الآلي في إعداد الموازنات التخطيطية: توفر بعض البرامج المحاسبية الجاهزة إمكانية إعداد الموازنات التخطيطية، كما تسمح هذه البرامج في بعض الأحيان بتوزيع التقديرات الإجمالية على أشهر السنة، وذلك بموجب معدلات أو نسب معينة تتفاوت حسب المواسم، إلا أن مثل هذه البرامج بعيدة عن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة، إذ تقتصر الموازنات التي تتضمنها هذه البرامج على إدخال تقديرات إيرادات وتكاليف الموازنة بعد حسابها بشكل يدوي.^٢

ب- استخدام الحاسب الآلي في عملية الرقابة بالموازنات: يمكن إدخال تقديرات إيرادات وتكاليف الموازنة التي يجري حسابها يدوياً على الأنظمة المحاسبية الآلية التي تعتمد على الحاسب الآلي الإلكتروني، حيث توفر هذه البرامج إمكانية استخدام التقارير المحاسبية والدورية، بشكل يقارن النتائج الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية بتلك المقدرة، وتظهر قيمة الانحرافات ونسبتها،^٣ إلا أن هذه المنظمة تقف عاجزة عن تحديد أسباب الانحرافات الحاصلة بين النتائج الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية والأرقام المقدرة في الموازنات التخطيطية، مما يتطلب استخدام أنظمة وبرامج حاسوبية أكثر تعقيداً لاستخراج المعلومات اللازمة لتحليل الانحرافات وتحديد أسبابها.

^١ مرعي، عبد الحى وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: مرجع سابق، ص ٧٧.
^٢ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: المنخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص ٧٣.
^٣ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: مرجع سابق، ص ٧٤.

المبحث الثاني: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية والعوامل المؤثرة في إعدادها وتنفيذها: أولاً: مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية:

لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ العلمية الأساسية، والتي تُعد مرجعاً يتم الاسترشاد به في المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الموازنة. وفي الواقع العملي والتطبيقي هناك العديد من المبادئ العلمية التي تحكم عملية إعداد الموازنات التخطيطية، التي يمكن أن تسهم في تحقيق الآتي:

١. إيضاح طبيعة الموازنة وتعميق فهمها وشرح دلالتها، وترشيد استخدامها في الحياة العملية.
٢. تطوير الأساليب والإجراءات المستخدمة في إعداد واستخدام الموازنة.
٣. يمكن أن تُعد هذه المجموعة من المبادئ مرجعاً يتم الاسترشاد به باستمرار في المراحل المختلفة التي تمر بها الموازنة.

وبالتالي يعتمد نجاح الموازنات التخطيطية على توافر هذه المبادئ التالية والتي تشكل الإطار النظري للموازنة وتساعد على إعدادها إعداداً سليماً ومن هذه المبادئ:

- أ- **مبدأ الشمول:** يخدم الشمول من حيث الإعداد والتطبيق جانب التنسيق بعدد إحدى الوظائف الإدارية المهمة، الأمر الذي ينعكس في شكل تقديرات مترابطة لأوجه النشاط المختلفة بالمنشأة. ويساعد على الاتساق بين الخطط الفرعية وبعضها البعض، وبالتالي يضمن توحيد الجهود وتوازن الإمكانيات، وما يترتب على ذلك في النهاية من تجنب حالات الاختناق والأعطال المختلفة في أقسام المنشأة.^١
- ب- **مبدأ الواقعية:** لابد من مراعاة التوافق بين الأهداف الموضوعية، وبين الإمكانيات المتوافرة البشرية منها والمادية والمالية والتقنية، ويخدم الربط بين الأهداف والإمكانيات اقتصاديات المنشأة من زاويتين متكاملتين هما:
 - البحث عن الوسائل التي تكفل تعديل الإمكانيات المادية والبشرية، لتحقيق الأهداف في المدى الطويل.
 - التحقق من واقعية الأهداف ومادامت الموازنة التخطيطية هي الوسيلة الفعالة لتحديد وتنسيق احتياجات المنشأة من الموارد المختلفة خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف معين، فإنه من الضروري أن يتصف هدف المنشأة وبالتالي أرقام الموازنة بالواقعية.
- والجدير بالذكر أن مبدأ الواقعية يتصل بشكل مباشر بدرجة صعوبة وسهولة تحقيق أهداف المنشأة. فإذا كان الهدف المخطط بعيد المنال، فهذا يعني أن الفروق (الانحرافات) بين أرقام الموازنة وأرقام التنفيذ الفعلي سوف تكون دائماً في غير صالح المنشأة، مما يشوه عملية تقييم الأداء، ومن ناحية أخرى إذا كان الهدف - ومن ثم الخطة - سهل التحقق، فإن ذلك سيؤدي إلى آثار سلبية. فيعني ذلك أن الفروق بين أرقام الموازنة وأرقام التنفيذ الفعلي ستكون في صالح المنشأة بشكل دائم، وهو يجعل الإدارات التنفيذية تفرط في التفاؤل من حيث

١ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي، ج ٢، مرجع سابق، ص ٢٤٨.

الوصول إلى درجة الكفاية المطلوبة، بينما الواقع غير ذلك، ما يؤثر بشكل سلبي على معدل نمو المنشأة واستمرارها في الأجل الطويل. وفي هذا الإطار يجب مراعاة الأمور التالية:

- أن تكون أرقام الموازنة التخطيطية ممكنة التحقيق، أي لا تتسم بالصعوبة ولا يسهل الوصول إليها.
- أن تكون أرقام الموازنة أعلى بدرجة مناسبة عن الخطط السابقة حتى تساعد على رفع الكفاية وتنمية القدرات، وبالتالي تكون الموازنة أحد عوامل النمو المستمر للمنشأة في المجالات كافة.
- أن تكون الموازنة محل اقتناع جميع القائمين بالتنفيذ، مع مراعاة مبدأ المشاركة.^١

ت- مبدأ المشاركة وتوفير الحوافز: يُعدُّ هذا المبدأ امتداداً للمبدأ السابق ومكملاً له فالمشاركة في إعداد الموازنة التخطيطية تهدف إلى الاستفادة من خبرات ومعارف جميع المسؤولين بالمنشأة، بشكل يقوي روح التعاون فيما بينهم، ويخلق عندهم الشعور بالرضا والاطمئنان، وهو ما ينعكس على سلوكهم تجاه المنشأة في شكل زيادة درجة ولائهم لها وبالتالي زيادة الإنتاجية.

إن المشاركة وفق هذه الرؤية تتضمن جانبين: الفعل الظاهري: ويتمثل في الإسهام بشكل أو بآخر في تحديد أرقام الموازنة، تنفيذ الموازنة، والرقابة على التنفيذ، والاندماج المعنوي: يعني الانشغال الذهني بالموضوع قيد البحث (عملية التخطيط)، ومن ثم الاستعداد للمشاركة في تحمل المسؤولية مع الآخرين. فمن المنطقي أن يشعر الفرد بالفخر والسعادة في العمل إذا سمح له بالمشاركة في وضع السياسات والإجراءات المنظمة للعمل بالمنشأة الأمر الذي سيشعره بالانتماء والاندماج ويصبح العمل بالنسبة له امتداداً لذاته. كل هذا يخلق لدى الفرد نوعاً من الالتزام تجاه عمله ما يحقق له قدراً من الرضا والإشباع الداخلي.^٢ فمن الواضح أنه من الأهمية بمكان توافر الفعل الظاهري، لكن الأهم أن يكون لدى الفرد الرغبة والعناية والاستعداد لتحمل المسؤولية والمشاركة في عملية التخطيط، ومما لا شك فيه أن مبدأ المشاركة ذو أهمية بالغة لإنجاح عمل الموازنة، لكن لا ينبغي تجاهل الجوانب السلوكية للعاملين، فربما تخضع الأهداف والخطط خلال التنفيذ لعدم اهتمام واكتراث العاملين بها، ما يتطلب توفير حوافز - مالية أو معنوية - تدفع العاملين إلى الالتزام بالخطوة، وتحفزهم لزيادة إنتاجيتهم والوصول بالمنشأة إلى حالة توازن واستقرار. فربط المكافآت السنوية بالإنتاجية وتحقيق أهداف الخطوة هو أحد الحوافز المالية وكذلك ربط العلاوات والترقيات بتحقيق أهداف الخطوة مثال آخر للحوافز المالية. أما الحوافز المعنوية فتتمدد إلى منح أوسمة إلى المسؤولين والعاملين بالإدارات التي تحقق الأهداف أو اختيارهم كأعضاء في مجالس الإدارة.. الخ.^٣

ث- مبدأ ارتباط الموازنة بالهيكل التنظيمي: تبدأ تقديرات الموازنة من المستويات الإدارية الأدنى، ليتم تجميعها وتنسيقها صعوداً إلى المستويات الإدارية الأعلى، الأمر الذي يستلزم ضرورة وجود تناسق تام وارتباط كامل بين نظام الموازنة التخطيطية من ناحية والهيكل التنظيمي من ناحية أخرى. ويتيح هذا المبدأ فرصة النظر إلى الإدارات والأقسام بعدّها مراكز للمسؤولية التي تمثل جوهر وأساس التخطيط والرقابة، حيث يزيد نطاق المساءلة

^١ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: مرجع سابق، ص ٢٥١-٢٥٢.

^٢ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: مرجع سابق، ص ٢٣٥.

^٣ الجزار، محمد، ١٩٨١: المحاسبة الإدارية - الإطار الفكري، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص ١٧٦.

كلما ارتفع المستوى الإداري الذي يقع فيه مركز المسؤولية^١، ولكي تتحقق إمكانية ربط نظام الموازنات التخطيطية بمركز المسؤولية في المشروع ومحاسبة المسؤولين عن هذه المراكز عن الانحرافات التي قد تظهر في نطاق مراكزهم، لا بد أن يكون هناك تفويض بالصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع.^٢

ج- مبدأ الارتباط بفترات رقابية: تغطي الموازنة التخطيطية فترة زمنية مدتها عام هي "فترة الموازنة"، ولكن هذا لا يعني اقتصرها على تقديرات إجمالية سنوية، بل يجب توزيع تلك التقديرات وربطها بفترات رقابية أقصر يتم في نهايتها تحديد وتحليل الفروق بين المخطط (أرقام الموازنة)، والفعلي (أرقام الأداء الفعلي)، ومعرفة أسبابها، ورفع التقرير عنها إلى المسؤولين لاتخاذ الإجراءات المصححة المناسبة. وتحديد طول فترة الرقابة لكل عنصر بالموازنة في ضوء عاملين هما طبيعة العنصر، ومبدأ اقتصاديات المعلومات.^٣

ح- مبدأ وحدة الموازنة: أي أن تظهر الموازنة في صورتها على شكل موازنة شاملة واحدة، تعمل على تحقيق التجانس بين الخطط الفرعية التي تتكون منها، منطلقاً من تحديد الهدف الرئيس للموازنة، بعد أن يتم التنسيق بين فروع وأنشطة المنشأة المعنية كافة، هذا الترابط بين الأجزاء الفرعية للموازنة يشكل وحدة الموازنة.^٤

خ- مبدأ عدّ الموازنة بعد اعتمادها بمثابة نمط أو معيار للأداء: يمكن عدّ الموازنة بعد اعتمادها معياراً لتقييم الأداء خلال فترة الموازنة، إذ تصبح عندئذ ملزمة للمستويات الإدارية كافة في الوحدة الاقتصادية، مما يضمن تحقيق رقابة فعالة على عمليات الوحدة الاقتصادية، وفي الوقت نفسه يمثل اعتماد الموازنة إدناً بتنفيذ جميع العمليات الواردة فيها من ناحية، ومن ناحية أخرى تُعدّ الموازنة بعد اعتمادها مستنداً رقابياً مهماً، لذلك يجب أن تتسلم كل وحدة تنظيمية نسخة من قوائم الموازنة، ليتم الرجوع إليها، والاسترشاد بها عند تنفيذ العمليات المختلفة.^٥

د- مبدأ المرونة: يجب أن تكون الخطة مرنة بالشكل الذي يسمح بإدخال التعديلات الضرورية عليها وفقاً لما يستجد من أحداث خلال الفترة المحددة لتطبيقها.^٦ مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة مع تغير الظروف، ومن ثم تصبح الموازنة أداة المواجهة الحكيمة لتغير الظروف والأوضاع.^٧

من التحليل والمناقشة السابقة للمبادئ العلمية التي تحكم عملية إعداد الموازنات التخطيطية، تتضح أهمية هذه المبادئ، ودورها في توضيح طبيعة الموازنة، وترشيد إعدادها وتنفيذها، واستخدامها كأداة رقابية فعالة، من هنا ينبغي على الجهات القائمة على إعداد وتنفيذ الموازنة في الجامعات السورية أن تراعي التطبيق العملي لهذه المبادئ بعدّها مرجعاً يمكن الاهتداء إليه في مراحل الإعداد، والتنفيذ، وذلك لضمان فاعلية ونجاح الموازنة التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة.

^١ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠، مرجع سابق، ص ٢٥٢.

^٢ فلوح، صافي، ١٩٩٤: المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

^٣ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠، مرجع سابق، ص ٢٥٥.

^٤ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: مرجع سابق، ص ٢١.

^٥ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: مرجع سابق، ص ٢٨.

^٦ فلوح، صافي، ١٩٩٤: مرجع سابق، ص ٢٢٠.

^٧ الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠ مرجع سابق، ص ٢٥٤.

ثانياً: إجراءات إعداد الموازنات التخطيطية: تُعدّ عملية إعداد الموازنة التخطيطية تضاعفاً لجهود العاملين من مختلف المستويات الإدارية، ويجب أن تتم عملية إعداد الموازنة تحت إشراف جهة معينة، تتفرغ لإدارة الموازنة من حيث صياغتها بالشكل النهائي، ومتابعة تنفيذها، وإعداد تقارير المقارنة والمتابعة اللازمة، وناقش فيما يلي إجراءات إعداد الموازنة التخطيطية، وذلك على النحو الآتي:

١- تشكيل لجنة الموازنة التخطيطية:

لجنة الموازنة هي اللجنة أو الجهة المسؤولة عن إعداد الموازنة التخطيطية في الوحدة الاقتصادية، وتتكون عادة من مدراء الوحدات التنظيمية المختلفة في الوحدة الاقتصادية، ويرأسها شخص مسؤول يسمى مدير الموازنة، وينطبق هذا الأمر على الموازنات التخطيطية في وزارة التعليم العالي السورية، ومهامها:^١

أ- إصدار التعليمات الخاصة بعملية إعداد الموازنة التخطيطية: يقصد بتعليمات الموازنة الإرشادات والمعلومات الواجب توافرها، لينتمكن جميع المديرين من إعداد الموازنات على أساس ثابت ومنهجية موحدة، وفي أشكال يسهل دمجها في الموازنات، وتشمل هذه التعليمات ما يلي:

- تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مدير بوضوح.
- تصنيف وترميز المفردات المختلفة للإيرادات والمصروفات التي تشملها الموازنة، وتزويد المديرين بصورة من قائمة المفردات التي ترتبط بمسؤولياتهم.
- تحديد الفترة التي تغطيها الموازنة، والفترات المحاسبية الأقصر التي تقسم لها فترة الموازنة لأغراض الرقابة.
- صورة من الأشكال المستخدمة لعرض وتقديم الموازنات للإدارة العليا.
- تعليمات عن الطريقة التي تحتسب بها مفردات الموازنة المختلفة.

ب- تنسيق أنشطة الموازنة واعتمادها بشكل نهائي من قبل الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية: حتى يمكن إعداد الموازنات الرئيسية بطريقة مقبولة، فإنه من الضروري التأكد من توافر التنسيق بين الموازنات الفرعية المختلفة من ناحية الأثر أو المضمون المالي، ففي الجامعات مثلاً يجب أن يتفق الإنفاق على إنشاء وتجهيز مختبرات علمية مع النقدية المتوافرة للإنفاق الرأسمالي كما يظهر في الموازنة، وتتم عملية تنسيق الأنشطة من خلال لجنة الموازنة والتي تشمل ممثلين، أو مدراء لوحدات تنظيمية مختلفة في الوحدة الاقتصادية تحت رئاسة مدير الموازنة.

ت- إصدار دليل الموازنة: تُعدّ هذه المهمة من المهام الرئيسية للجنة الموازنة، ويصف دليل الموازنة أهداف الوحدة الاقتصادية، والإجراءات التي تشكلها عملية إعداد الموازنات بشكل مكتوب، ويتم توزيع دليل الموازنة على مدراء الوحدات التنظيمية المطلوب إعداد الموازنة لها (مراكز الموازنة)، حيث يُعدّ دليل الموازنة مرجعاً أساسياً لمدراء مراكز الموازنة، كما يشمل جدولاً زمنياً لعملية إعداد الموازنة^٢، وتتضح أهمية وجود دليل الموازنة من خلال ما

١ المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ١٩٩٨: المحاسبة الإدارية، عمان، الأردن. ص ٧٦.

² Drury, Colin, 2004, Management Accounting for Business Decisions' An International Thomson publishing Company, USA, p155, p, 96.

يحتويه من أهداف وإجراءات مكتوبة تتعلق بعملية إعداد الموازنات التخطيطية، كما أنه يحتوي على جدول زمني خاص بعملية إعداد الموازنة، يعبر عن درجة عالية من الأهمية، لأن المعلومات الواردة في موازنة فرعية ما قد يحتاج إليها في إعداد موازنة فرعية أخرى، لذلك فإنه من الضروري وجود جدول زمني يوضح الفترات الزمنية اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية، إضافة إلى المهام السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى من المهام التي تقوم بها لجنة الموازنة منها:¹

- تقديم المساعدة الفنية اللازمة للأقسام والوحدات الإدارية المختلفة لمساعدتها في إعداد موازنتها الفرعية.

- استلام ومراجعة تقديرات الموازنة من الدوائر المعنية كافة.

- تقييم وتعديل تقديرات الموازنة بعد الاتصال مع الدوائر المعنية.

- حل المشاكل أو التعارضات التي تنشأ بين الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة.

وهكذا نجد أن لجنة الموازنة تولى مسؤولية كبيرة عند إعداد الموازنات التخطيطية، من أجل الوصول إلى موازنات تخطيطية فعالة، تسهم في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، ولكن وعلى الرغم من أن مهمة إعداد الموازنة التخطيطية تقع تحت إشراف جميع أعضاء لجنة الموازنة، إلا أنه لا بد من وجود مدير للموازنة يعمل على الإشراف على إعداد الموازنة ويراقب تنفيذها.

٢- تعيين مدير الموازنة:

مدير الموازنة هو الشخص الذي يكون مسؤولاً عن أعمال لجنة الموازنة، من أجل إتمام وإكمال إجراءات الموازنة وتتلخص مهامه في الآتي:²

- تصميم وإصدار الأشكال والتعليمات اللازمة لإعداد الموازنة.
 - تقديم المساعدة الفنية وتوضيح فكرة الموازنة لمختلف المستويات الإدارية.
 - تعليم فريق عمل لجنة الموازنة على آلية إعداد الموازنات.
 - جمع وتحليل وتنسيق بيانات الموازنات الفرعية المقدمة إليه، وتقييم الأداء الفعلي والتقرير عنه.
- يتضح من المهام أن مدير الموازنة يسهم بشكل كبير مع لجنة الموازنة في إعداد وصياغة الموازنة بشكلها النهائي، كما يتضح لنا أن جزءاً أساسياً من عمله يتركز في متابعة تنفيذ الموازنة والتقرير عن الأداء الفعلي. ويمكن الاستنتاج أن كفاءة إعداد الموازنة تتوقف على البيانات والمعلومات المتوافرة حول المؤشرات المرتبطة بالموازنة في الأقسام والإدارة وعلى كفاءة أعضاء اللجنة (لجنة الموازنة)، وعلى كفاءة رئيس اللجنة ومدى تعاونه وعنايته بتدريب أعضاء اللجنة في إعداد الموازنات.

٣- تحديد العامل الأساسي في الموازنة:

¹ Pundy1,IM,2000, Management Accounting_ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House,USA.p295.

² Pundy1,IM, 2000, p.214.

هو نقطة الانطلاق التي تبدأ منها عملية إعداد الموازنات التخطيطية، ويختلف هذا العامل من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة النشاط، وتحديد هذا العامل يتوقف على عوامل داخلية وخارجية للوحدة الاقتصادية^١. وهذا يعني ضرورة أن يراجع كل مدير العوامل الأساسية التي تشملها موازنته عند البدء في عملية إعداد الموازنة التخطيطية، هذه العوامل سوف لا تكون متساوية في أهميتها، وعند تحديد العامل ذي الأهمية الأساسية، فإنه يكون من الضروري إعداد الموازنة لهذا العامل أولاً، ثم تُعدُّ باقي مفردات الموازنة حول هذا العامل. ويختلف العامل الأساسي المتحكم في الموازنة من وحدة اقتصادية لأخرى حسب طبيعة النشاط فيها^٢، ففي الوحدات الاقتصادية الصناعية، قد يكون العامل الأساسي حجم المبيعات، أو الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويختلف الأمر في الجهات الخدمية، ففي قطاع التعليم يعد المخرج التعليمي (الطالب) هو العامل الأساسي الذي يجب الاعتماد عليه كمؤشر رئيسي لتحديد الأنشطة اللازمة لتحسين مخرجات التعليم وبالتالي لتحديد التمويل المطلوب لتلك الأنشطة للقيام بها بكفاءة عالية.

ثالثاً: مراحل إعداد الموازنات التخطيطية:

بناءً على ما سبق نبين المراحل التي تمر بها عملية إعداد الموازنات التخطيطية وفق الآتي:

١- **مرحلة تحديد الأهداف (مرحلة الدراسة والتحضير لإعداد الموازنة التخطيطية):** يجب على لجنة الموازنة عند البدء بممارسة مهامها أن تقوم بدراسة الأهداف طويلة الأجل^٣، والتأكد من أن الأهداف المحددة يمكن تحقيقها^٤، ويجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس.

٢- **مرحلة التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية:** يُعدُّ مبدأ مشاركة العاملين المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في المستويات الإدارية المختلفة من المبادئ الرئيسية لنجاح الموازنات التخطيطية في التطبيق العملي، ولكن يجب من ناحية أخرى وبعد أن تقوم الأقسام، والوحدات التنظيمية بإعداد موازنتها الفرعية، تقوم لجنة الموازنة بمراجعة التقديرات التي وضعتها تلك الوحدات^٥، ويكون ذلك بهدف تحقيق المواءمة والتنسيق بينها في ضوء الموارد الاقتصادية المتاحة وتقليل أثر التحيز إلى أقل حد ممكن.

٣- **مرحلة اعتماد الموازنة:** لا يعد مشروع الموازنة العامة موازنة تلتزم الحكومة بتنفيذها إلا بعد اعتماده من السلطة التشريعية، ويمر اعتماد الموازنة داخل البرلمان بإجراءات معينة تختلف باختلاف دستور كل دولة وقانونها المالي، واللائحة الداخلية لمجالسها التشريعية، وعموماً يمكن التمييز بين ثلاث خطوات وهي:

- المناقشة العامة أمام البرلمان.
- المناقشة التفصيلية المختصة: وتقوم بها لجنة مختصة متفرعة عن البرلمان.

^١ Drury, Colin, 2004, Management Accounting for Business Decisions' An International Thomson publishing Company, USA, p.197.

^٢ المجمع العربي للمحاسبين القانونيين - ٢٠٠١: المحاسبة الإدارية المفاهيم الأساسية، عمان، الأردن، ص ٧٩.

^٣ حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٢.

^٤ Drury, Colin, 2004, Management Accounting for Business Decisions' An International Thomson publishing Company, p.195.

^٥ حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٥٣.

- المناقشة النهائية: يناقش المجلس مجتمعاً تقرير اللجنة المختصة، ويصدر تعديلاته وتوصياته ثم يصوت على الموازنة بأبوابها وفروعها وفقاً للدستور والقوانين المعمول بها في هذا الشأن، ثم يصدر قانون يربط الموازنة العامة.^١ وبذلك تصبح الموازنة بعد اعتمادها من الإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية معياراً للأداء عن فترة الموازنة، وتصبح ملزمة للمستويات الإدارية كافة، لتصبح بعد ذلك معياراً للأداء، يمكن من خلاله معرفة نجاح الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف المحددة.

٤- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وتعني البدء بتنفيذ الأنشطة وفقاً للموازنة التخطيطية، ومتابعة هذا التنفيذ والتقرير

عنه، فبعد اعتماد الموازنة من الإدارة العليا تبدأ مرحلة التنفيذ والمتابعة على النحو التالي:^٢

أ- مرحلة التنفيذ: تبدأ عملية تنفيذ الموازنة بعد اعتمادها من الإدارة العليا، في صورتها النهائية لكل الوحدات التنظيمية، ونذكر في هذا المجال، بأنه يتم إبلاغ الدوائر المختلفة في الوحدة الاقتصادية بالصورة النهائية لموازناتهم للبدء بتنفيذها، فيقوم المسؤولون في كل دائرة أو وحدة تنظيمية بعرض الموازنات على رؤوسهم، وشرحها لهم بهدف إزالة أي سوء فهم من قبلهم.

ب- مرحلة قياس النشاط الفعلي ومقارنته بخطة الموازنة (المتابعة): تتم من خلال إعداد تقارير الأداء، وتحديد الانحرافات، والتقصي عن أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، فبعد أن يتم إبلاغ الدوائر والوحدات التنظيمية كافة بموازناتهم التخطيطية، تبدأ مرحلة متابعة تنفيذ هذه الموازنة،^٣ وهنا يبدأ الدور الأساسي والمهم للموازنات التخطيطية بصفتها إحدى الأدوات الرقابية الفعالة، فحين توضع الموازنة موضع التنفيذ، يتم حصر الانحرافات بين الخطة والتنفيذ الفعلي، وتحليلها لمعرفة مدى سلامة التنفيذ، وتصحيح أي انحرافات قد تحدث سواء في صالحها، ولغير صالحها، وانحرافات خاضعة للرقابة، وأخرى غير خاضعة لها، وانحرافات مسموح بها، وأخرى غير مسموح بها، وذلك في ضوء ثلاثة مقاييس وهي (حجم الانحراف ذاته، وحجمه بالقياس إلى التكاليف المعيارية، وهل الانحرافات تعود لعوامل خارجية، أو داخلية في مجال رقابة المستويات الإدارية)، مما يحقق رقابة فعالة على أنشطة الوحدة الاقتصادية.^٤

رابعاً: العوامل المؤثرة في تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية:

تُعدّ الموازنات التخطيطية أداة من أدوات التخطيط والرقابة، وحتى تؤدي الموازنة دورها في عملية التخطيط والرقابة بكفاءة وفاعلية، فإنه ينبغي مراعاة تطبيق مبادئ إعداد الموازنات التخطيطية، إلى جانب مراعاة مجموعة من العوامل الأخرى المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة، بغرض تحقيق الاستفادة الكاملة من التطبيق، وتعنى الكفاءة بقياس العلاقة بين المدخلات والمخرجات، بينما تعنى الفاعلية بقياس مدى تحقيق الهدف،^٥ فإذا

١ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مرجع سابق، ص ٣٤٦.

٢ صبري، نضال رشيد، ١٩٨٤: *مبادئ الموازنات*، مرجع سابق، ص ١٨.

٣ الهواري، سيد، ٢٠٠٠: *الأصول والأسس العلمية*، الإسكندرية، مصر، ص ٣٢٣.

٤ كابوش، موفق، ١٩٨٦-١٩٨٧: *بور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء من خلال المخطط الوطني للمحاسبة في الجزائر*، رسالة ماجستير في المحاسبة من جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دار السلام، دمشق ص ٥٠.

٥ ظاهر، محمد احمد، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٤١٠.

فإذا خططت إحدى الجامعات لتحقيق تخفيض في نفقاتها الجارية بنسبة (١٠%) من نفقات موازنة السنة الماضية، وتم بناء موازنة السنة الحالية على هذا الأساس، وفي نهاية فترة الموازنة أظهرت النتائج أنه تم تحقيق تخفيض في النفقات بنسبة (٣%)، وبالتالي فإن الحكم على مدى كفاءة وفاعلية الجامعة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة يكون على النحو الآتي:

- إن الجامعة كانت فعالة في استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة على نفقاتها، حيث استطاعت أن تخطط وتحقق هدف الرقابة على نفقاتها الجارية، بينما كانت غير كفوءة في التوصل إلى الهدف المنشود، بسبب أنها استطاعت تحقيق تخفيض في نفقاتها الجارية الحالية بنسبة (٣%) فقط، وهي نسبة أقل من تلك المنشودة والتي كانت تطمح الجامعة إلى تحقيقها من خلال استخدام الموازنة في هذا المجال.

أما مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد وتنفيذ الموازنة، والتي ينبغي مراعاتها لتحقيق كفاءة استخدام الموازنات فيمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات كما يأتي:

١- مجموعة العوامل التنظيمية:

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية تؤثر في استخدام الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة، ويرتبط تطبيق هذه العوامل بوجود هيكل تنظيمي للوحدة الاقتصادية، هذا الهيكل يُعدُّ بمثابة الإطار الرسمي الذي يحدد الإدارات، أو الأجزاء الداخلية فيها، ويبين الوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية^١، وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يحدد حدود السلطة، ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، لذلك فإن هذا الإطار يهتم بتحديد العلاقات والمستويات، وتقسيم الأعمال، وتوزيع الاختصاصات، وبالتالي يعبر عن الصلة الرسمية بين العاملين في الوحدة الاقتصادية، ويعبر بذلك عن مجموعة العوامل التنظيمية بأنها تلك العوامل المرتبطة بالعلاقات المرسومة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويجب على إدارة الوحدة الاقتصادية أن تأخذ مثل هذه العوامل بالحسبان لما لها من آثار واضحة في بيان الوحدات الإدارية التي تقوم بالأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وتحديد خطوط السلطة والاختصاصات والمسؤوليات في هذه الوحدات الإدارية. ومن أهمها:

أ- إنشاء مراكز مسؤولية ذات سلطات محددة ومسؤوليات واضحة:

نتيجة لكبر حجم الوحدات الاقتصادية، تنشأ الحاجة إلى تفويض السلطات والصلاحيات لبعض الأفراد عند مستويات إدارية معينة، حيث تصعب عملية الإشراف على الأنشطة المختلفة من قبل الإدارة العليا، وهذا يعني صعوبة تحقيق مركزية القرارات، ما يدعو إلى الاعتماد على فكرة اللامركزية فيها، وضرورة تقسيم الوحدة الاقتصادية إلى وحدات أصغر يسهل إدارتها، يطلق عليها مراكز مسؤولية، يعين لكل وحدة من هذه الوحدات مدير يأخذ في موقعه قدرًا من السلطات، يكفيه لإدارة نشاطه بكفاءة، وفي الوقت نفسه يتحمل المسؤولية عما

١ الدهان، أميمة، ١٩٩٢: نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص ٧٥.

يترتب على قراراته من نتائج^١ فإنه لا يخفى حجم العمل الكبير في الجامعات، والأنشطة المتنوعة والمختلفة فيها، الأمر الذي يقضي بضرورة الاعتماد على نمط اللامركزية في الإدارة، وتقسيم الجامعة إلى كليات، وأقسام إدارية مختلفة، حيث تمثل هذه الكليات والأقسام، مركز مسؤولية تباشر أعمالها سواء في العملية الأكاديمية، أو في العملية الإدارية، ما يتيح للإدارة العليا في الجامعة أن تتفرغ لأعمال أخرى. ويتطلب تطبيق نمط الإدارة اللامركزية إنشاء مراكز مسؤولية لها سلطات محددة ومسؤوليات واضحة، وفي هذا المجال فرّق القروتي وزوليف بين السلطة والمسؤولية، حيث عدّ السلطة بأنها الحق القانوني الذي يضيفه القانون، أو المركز الوظيفي في إصدار الأوامر للآخرين، وواجبهم في طاعة وتنفيذ هذه الأوامر، بينما عدّ المسؤولية بأنها إلزام العاملين بأداء المهام الموكلة اليهم بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية من ناحية، والانسجام مع الأعمال ذات الصلة من ناحية أخرى. ويترتب على تحمل الموظفين للمسؤولية إمكانية محاسبتهم من قبل رؤسائهم على ما يؤدونه من أعمال وإشعارهم بمستوى أدائهم من خلال التقييم المناسب لهم^٢. وبذلك يتضح أن السلطة تتدفق من أعلى لأسفل، بينما تتدفق المسؤولية من أسفل لأعلى، وتتضمن موازنات الوحدات الاقتصادية الكبيرة كالجامعات حجماً كبيراً من الأنشطة المختلفة، يقوم بأدائها عدد كبير من العاملين، وحتى يمكن تحقيق رقابة فعالة على تنفيذ الأنشطة الواردة في الموازنة، يجب أن يُسأل كل شاغل وظيفة في مراكز المسؤولية المختلفة عن مجموعة محددة من الأنشطة، إذ تعمل المسؤولية المحددة للأفراد أو لمراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية على تحديد موقع الانحرافات وأسبابها، ومسؤولية المتحكم فيها، ويتم ذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بإيرادات وتكاليف مراكز المسؤولية، واستخراج الانحرافات في نطاق الحدود، مع توضيح أداء المسؤولين عن تلك المراكز، وأثر سلوكهم على تلك الأنشطة، كما أن وجود مراكز مسؤولية ذات سلطات محددة ومسؤوليات واضحة يأخذ دوراً مهماً في تنفيذ الموازنات التخطيطية، من خلال توفير هيكل تنظيمي جيد، يمكن من خلاله تحقيق التنسيق بين أعمال الوحدة الاقتصادية، ويُعدّ التنسيق بين أعمال الوحدة الاقتصادية أمراً ضرورياً، وتكمن أهميته في أنه يساعد على تنفيذ الموازنة بسهولة وانسجام، ويعمل على ترابط أداء الأقسام المختلفة في الوحدة الاقتصادية. لذلك يمكن استنتاج الدور المهم الذي تشكله مراكز المسؤولية، ذات السلطات المحددة، والمسؤوليات الواضحة، في تنفيذ الموازنات التخطيطية من خلال أثرها في توفير هيكل تنظيمي جيد يمكن من خلاله تحقيق مايلي:

- التنسيق بين الأعمال والأنشطة المختلفة في الوحدة الاقتصادية.
- يُعدّ وضوح خطوط السلطة والمسؤولية للمراكز التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية أمراً مهماً وضرورياً لتنفيذ نظام الموازنة، وتحقيق الرقابة على هذا التنفيذ، إذ يُعدّ تقسيم العمل وتوزيع المهام على الأفراد والمراكز المختلفة والفصل بين الاختصاصات، وسيلة فعالة للتوصل إلى أداء أفضل للأنشطة والعمليات داخل الوحدة الاقتصادية.

١ هيتجر، ليستراي، وماتولتش، سيرج، ترجمة، حجاج، احمد حامد، ٢٠٠٠: *المحاسبة الإدارية*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢ القريوتي، محمد قاسم، وزوليف، مهدي حسن، ١٩٨٩: *مبادئ الإدارة- النظريات والوظائف*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٤٤.

• وفي الوقت نفسه، فإنه في حالة وجود هيكل تنظيمي غير مناسب، فإن ذلك يعمل على حدوث ارتباط وفوضى في تصنيف العمل وتوزيعه على الأقسام والمراكز المختلفة في الوحدة الاقتصادية، وهذا يؤثر سلباً على تنفيذ الموازنة بنجاح. إذاً للوضع التنظيمي لأقسام ومراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية أثر مهم في تنفيذ نظام الموازنات التخطيطية، وتحقيق العملية الرقابية على هذا التنفيذ، فعندما تأخذ الوحدة الاقتصادية بالأسلوب اللامركزي في إدارتها للأنشطة وتصميم خطة العمل المقبلة (الموازنة) على هذا الأساس، فإن ذلك يمكن من تنفيذ موازنة كل مركز وتحقيق العملية الرقابية على هذا التنفيذ، لبيان مدى نجاح المركز في تحقيق موازنته أو الهدف المطلوب منه، وبالتالي تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

يتضح من التحليل السابق أهمية الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي الجيد، ومراكز المسؤولية ذات السلطات والمسؤوليات الواضحة في تنفيذ نظام الموازنة التخطيطية، من خلال تنسيق أنشطتها، وضمان عدم الخلط بين الأنشطة التي تخضع لمسؤولية ورقابة مدير مركز مسؤولية وبين تلك الأنشطة غير الخاضعة لرقابته، ما يعمل على توفير الأسس اللازمة لتنفيذ الموازنة وتحقيق الرقابة على هذا التنفيذ.

ب- وجود قسم مستقل للموازنة:

تتميز الوحدات الاقتصادية وغيرها من المؤسسات الكبيرة (كالجامعات) بكبر حجم العمل فيها، واختلاف وتنوع أنشطتها، لذلك ينبغي أن يكون لدى هذه الوحدات الاقتصادية جهة مختصة وتنسيق التخطيط لهذه الأنشطة، والإشراف على تنفيذ تلك الخطط على نحو يكفل الاستغلال الأمثل والرشد للموارد الاقتصادية المتاحة، من هنا تظهر أهمية وجود قسم للموازنة في الهيكل التنظيمي لتلك الوحدات الاقتصادية، يتفرغ لإدارة الموازنة التخطيطية من حيث إعدادها، اعتمادها، ومتابعة تنفيذها، من خلال توفير وتهيئة البيانات والمعلومات اللازمة لمساعدتها في إعداد موازنتها الفرعية، وجمع بيانات الموازنات التخطيطية وتنسيق الأنشطة بينها وإزالة التعارضات، ثم رفع الموازنة بعد ذلك بشكلها النهائي للإدارة العليا في الوحدة الاقتصادية لاعتمادها، وبعد اعتماد الموازنة يتم إبلاغ الدوائر المعنية كافة بموازنتها الفرعية لتبدأ مرحلة تنفيذ الموازنة، ويرأس قسم الموازنة شخص مسؤول يتبع مباشرة للمدير المالي بالمؤسسة ويقع في مستوى إداري واحد مع رئيس قسم المحاسبة، ويمارس هذا المدير دوره في إتمام وإكمال إجراءات الموازنة والمسؤوليات ذات العلاقة. وتظهر أيضاً أهمية وجود قسم مستقل للموازنة من خلال الدور الأساسي والمهم الذي يقوم به عند متابعة تنفيذ الخطط التي اعتمدتها الإدارة العليا مسبقاً ومقارنة نتائج الأداء الفعلية مع تقديرات الموازنة لمعرفة مدى سلامة التنفيذ وتصحيح أي انحرافات قد تحدث، لذلك يمكن القول: إن وجود قسم الموازنة يعمل على ممارسة العملية السابقة أولاً بأول من خلال إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات والتقصي عن أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب. وإن وجود قسم مستقل للموازنة يؤدي دوراً مهماً في مرحلة متابعة وتنفيذ الموازنة، خاصة عند تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية أقصر، الأمر الذي يعمل على اكتشاف الانحرافات بين نتائج الأداء الفعلية وبين تقديرات الموازنة بسرعة، ما يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية عملية الرقابة على الأداء أثناء مرحلة تنفيذ الموازنة.

ت- بناء الموازنة على أساس الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية:

يظهر الهيكل التنظيمي مراكز المسؤولية المختلفة في الوحدة الاقتصادية، وصلاحيات المسؤولين عن تلك المراكز، ولأن تطبيق الموازنات وتحقيق الأهداف يتم من خلال تلك المراكز، فإنه ينبغي أن يعكس نظام الموازنات وجود هذه المراكز وطبيعة تنظيمها.^١ وهذا يعني أن يتم تصميم نظام الموازنات على أساس هذه المراكز وبشكل يتناسب مع الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، فيتم إعداد موازنة تخطيطية لكل مركز من مراكز المسؤولية على اعتبار أنه وحدة تنظيمية لها أنشطتها المستقلة، والتي سيتم قياس الأداء فيها من خلال مقارنة النتائج الفعلية لها مع المعايير والتقديرات المخططة في الموازنة. ومن الضروري أيضاً أن تتوافق الموازنة مع الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، وذلك بهدف تبويب وتجميع وتحليل عناصر الموارد والتكاليف لكل مركز مسؤولية على حدة.^٢ وهذا يُعدُّ ضرورياً ومهماً لنجاح تنفيذ الموازنة، وممارسة عملية الرقابة على التنفيذ بالمقارنة بين المخطط والمنفذ منها بهدف تحديد حجم الانحرافات وتشخيص أسبابها والتقرير عنها تمهيداً لاتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لاستبعاد مثل هذه الحالات مستقبلاً. لذلك فإنه من الضروري تصميم الموازنة وإعدادها بما يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية، ففي الجامعات مثلاً، ينبغي أن يتم إعداد الموازنة لكل كلية على حدة كونها وحدة تنظيمية لها أنشطتها المستقلة فيتم إعداد الموازنة لكليات الجامعة كل على حدة حيث يسمح ذلك بانسياب العمل دون أن يحدث تعارض بين أداء تلك الوحدات التنظيمية المختلفة من التحليل السابق، يمكن الوصول إلى أن أهمية توافق الموازنة مع الهيكل التنظيمي تنبع من خلال الآتي:

- يعمل على تسهيل تحديد الانحرافات عن الخطة للوحدات التنظيمية المختلفة.
- تفعيل دور الموازنة كأداة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة.
- يمكن للموازنة أن تساعد في تقييم أداء العاملين وفقاً لما يتحقق من إنجازات مقارنة بالخطة.

٢- مجموعة العوامل السلوكية:

وهي: مجموعة العوامل المرتبطة بسلوك الإنسان داخل المؤسسة، والذي يعتمد أساساً على مؤثرات بيئية محيطية، يمكنها أن تؤثر في سلوكه بدرجة كبيرة، ويمكن من خلال توافر هذه المؤثرات التنبؤ بسلوك الإنسان وتصرفه المتوقع ومن ثم توجيهه وضبطه، إذ يُعدُّ سلوك الإنسان هو محصلة ونتاج عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة^٣، حيث تنصب الجهود إلى دراسة عوامل مختلفة من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد داخل وحدة إدارية عند إعداد وتنفيذ نظام الموازنة التخطيطية بنجاح، ومنها اتجاهات الإدارة العليا في دعم الموازنة التخطيطية وأثرها في سلوك العاملين بالمؤسسة في إعداد وتنفيذ الموازنات وأثر إشراك منفذي الموازنة في عملية إعدادها، ودرجة اقتناع المسؤولين بأهمية ودور الموازنة، وأثر ذلك على استخدام الموازنة كأداة تخطيط ورقابة، ووضوح وواقعية الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال خطة الموازنة على حفز العاملين لتنفيذ الموازنة بدقة،

١ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مرجع سابق، ص ٣١.

٢ ظاهر، محمد احمد، ٢٠٠٢: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٣٩٦.

٣ حريم، حسين، ١٩٩٧: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص ٤٠.

وأثر تطبيق نظام الحوافز على تشجيع العاملين ودفعهم نحو تطبيق الموازنة بنجاح، ونظراً لما لهذه العوامل من أثر في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية، فإنه يجب على الإدارة العليا أن تأخذ العامل الإنساني بالحسبان سواء في عملية إعداد الموازنة أو في تنفيذها، وذلك لتجنب وجود أية مقاومة عند التنفيذ.^١ إذ ربما يظن العاملون أن المعايير المخططة عالية ولا يمكن تحقيقها، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وعدم تعاونهم لتحقيق ما جاء بالموازنة. وهذه العوامل هي:

أ- **دعم الإدارة العليا للموازنة:** تساعد الإدارة العليا من خلال دعمها للموازنة في تطبيق خطة الموازنة بكفاءة وفعالية، إذ يعني دعمها لهذه الأداة ثقتها بمقدرة الموازنة على التخطيط للمستقبل بنجاح من خلال التنبؤ بالمستقبل وتحديد أهداف واقعية، كما أن دعم الإدارة العليا للموازنة يعزز ثقة الرؤوسين بها، وتُعدُّ عملية إقناع الإدارة العليا بأهمية الموازنة من المهام الرئيسية للمدير المالي أو مدير الموازنة^٢ ويمكن أن يتضح دور الإدارة العليا في دعم الموازنة التخطيطية من خلال عنايتها بإزالة التعارضات بين أنشطة تلك الوحدات، ثم اعتمادها بشكل نهائي، وأيضاً يتضح دور الإدارة العليا في دعم الموازنة من خلال الإجراءات التي تتخذها للتحقق من التطبيق الفعلي للموازنة، ويمكن أن تفشل الموازنة إذا لم تحظ بالتأييد الكامل من الإدارة العليا، فيجب أن تقتنع الإدارة العليا بأن الموازنة ليست فقط أداة رقابية بل أداة إدارية مهمة، لذلك فإنه من الضروري أن تفهم الإدارة العليا طبيعة وخصائص الموازنة وأن تبذل جهداً لتفعيل دور الموازنة بعبء أداة من الأدوات الإدارية الحديثة للتخطيط والرقابة.

ب- **مشاركة المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعدادها:** تُعدُّ عملية مشاركة المسؤولين في المستويات الإدارية كافة في عملية إعداد الموازنة التخطيطية من العوامل السلوكية التي ينبغي مراعاتها من قبل إدارة وحدة إدارية لضمان الموازنات سواء في عملية إعداد الموازنات أو في مرحلة تنفيذها، وتتبع أهمية المشاركة في إعداد الموازنة من كونها تؤدي إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، الأمر الذي يدفعهم إلى العمل على إنجاحها بكل السبل، كما أن عملية المشاركة تحت المسؤولين عن التنفيذ على بذل مافي وسعهم من جهد لتحقيق خطة الموازنة، ولاشك في أن عدم إشراك العاملين في إعداد الموازنة قد يكون سبباً في عدم مشاركتهم مشاركة إيجابية وفعالة في تحقيق الأهداف.

ت- **اقتناع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأهميتها:** يُعدُّ إقناع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأهمية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة هو الهدف الأساسي من عملية مشاركتهم في إعداد الموازنة، وهذا ما يُعدُّ أمراً على جانب كبير من الأهمية، وحتى تنجح الإدارة في ذلك فإنه ينبغي مراعاة مايلي:^٣

١ صبري، نضال رشيد، ١٩٨٤: *مبادئ الموازنات*، مرجع سابق، ص ١٥.
2 Pundy1,IM,2000, Management Accounting _ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House, P. 290
٣ هيجر، ليستر، وماتولش، سيرج، ترجمة، حجاج، أحمد حامد، ٢٠٠٠: *المحاسبة الإدارية*، مرجع سابق، ص ٢٦٥-٢٦٦.

- التعرف على طبيعة مستخدمي الموازنة: يتوقف إقناع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة بأهميتها وضرورتها على طبيعة هؤلاء الأفراد، واتجاهاتهم، ومدى توافر الوعي المحاسبي والإداري لديهم، ومدى معرفتهم بخطط واستراتيجيات الوحدة الإدارية التي يعملون بها.^١

- التقديم المهني للموازنة: حتى يقبل المسؤولين الموازنة كأداة رقابة على أنشطتهم فإنه ينبغي تقديمها إليهم بشكل مهني لبق، وبما يدل على أهميتها مع الاستعداد لتوضيح أي استفسار بالشكل المناسب والمرضي. لذلك ينبغي أن يكون لدى المسؤولين عن تنفيذ الموازنة الدراية الكاملة بما تتضمنه الموازنة، والاقتناع بما ورد فيها والاقتناع بإمكانية تطبيقها، وهذا ما يوفر لدى المسؤولين عن تطبيق نظام الموازنات الاستعداد النفسي للقيام بهذا العمل.

د- تحديد أهداف واضحة وواقعية: تحدد الإدارة العليا الأهداف العامة للمنشأة، وتقوم لجنة الموازنة بتوصيل هذه الأهداف للمستويات الإدارية المختلفة، كي تضع تقديرات موازناتها الفرعية ضمن الأهداف المحددة، وحيث إن الموازنة تُعد إحدى الأدوات التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها، فإنه وحتى تنجح هذه الأداة في ذلك يجب أن تتضمن أهدافاً واضحة، لأنه في غياب وضوح الأهداف يبدو جهود الإدارة غير منهجي ومنظم، لذلك ينبغي على المدير المالي أو مدير الموازنة أن يتأكد من وضوح الأهداف التي تسعى الموازنة إلى تحقيقها، كما أن الأهداف المحددة في الموازنة (تقديرات الموازنة) يجب أن تكون منطقية وواقعية ويمكن تحقيقها بدرجة من المرونة^٢، فمن الضروري مراعاة عدم المبالغة في تقديرات الموازنة، فلا توضع عند مستوى عال يصعب الوصول إليه فإن ذلك يؤثر سلباً على العاملين وروحهم المعنوية، فإذا شعر العاملون بصعوبة تحقيق تلك الأهداف لن يبذلوا أية جهود نحو ذلك، كما أن وضع أهداف عند مستوى منخفض يتطلب قدراً ضئيلاً من الجهد للوصول إليه يؤثر سلباً على العاملين وروحهم المعنوية، فإذا شعر العاملون بصعوبة تحقيق تلك الأهداف لن يبذلوا أية جهود نحو ذلك، وهذا يؤثر على درجة تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف.

هـ- تطبيق نظام الحوافز: يقصد بتطبيق نظام الحوافز، ربط الموازنة بنظام حوافز لضمان تعاون المستويات الإدارية المختلفة في تنفيذ الموازنة، كما يمكن ربط نظام الترقيّة والترفيّعات لشغل مناصب إدارية أعلى بمدى تنفيذ الموازنة وتحقيق الخطط المرسومة.^٣ لذلك ينبغي مراعاة أهمية هذا العامل عند وضع الموازنة، ومعرفة أثره على دفع العاملين إلى الالتزام بالموازنة، فقد لا يتحرك العاملون لتنفيذ الموازنة دون توفير حوافز لهم.

من التحليل السابق لمجموعة العوامل السلوكية يتضح دورها وأثرها في نظام الموازنات التخطيطية سواء في مرحلة الإعداد أو في مرحلة التنفيذ، لذلك ينبغي على الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية عدم تجاهل العامل الإنساني الذي يُعدُّ أهم عناصر نجاح أهدافها.

٣- مجموعة العوامل المرتبطة بالأساليب المستخدمة في التنبؤ وإعداد الموازنات التخطيطية:

١ هيتجر، ليستراي، وماتولنش، سيرج، ترجمة، حجاج، احمد حامد، ٢٠٠٠: المحاسبة الإدارية، مرجع سابق، ص ٢٦٥-٢٦٦.

2 Pundy1, IM, 2000, Management Accounting_ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House, USA P. 208

٣ صبري، نضال رشيد، ١٩٨٤: مبادئ الموازنات، مرجع سابق، ص ١٥.

تعرف بأنها: مجموعة الأساليب والطرق والإجراءات التي تستخدمها الجهات القائمة لإعداد الموازنة التخطيطية، وعلى وجه الخصوص لجنة الموازنة، لإتمام عملية إعداد الموازنات بأكمل وجه، سواء تمثلت هذه الطرق بإجراءات إعداد الموازنة التخطيطية، أو في الأساليب المستخدمة بإعداد تقديرات تلك الموازنات ومنها:

أ- استخدام الأساليب العلمية والكمية في وضع تقديرات الموازنة:

ينبغي أن تركز تقديرات الموازنة على وقائع ملموسة وتوقعات وافتراسات صحيحة^١، وهذا يعني أن يتم التنبؤ بهذه التقديرات على أساس علمي وواقعي للظروف الداخلية والخارجية، واستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية في إعداد هذه التقديرات، لأن الاعتماد على التخمين والعشوائية في التقدير يؤدي إلى فشل الموازنات التخطيطية في تحقيق أهدافها. كما يقود استخدام الأساليب العلمية في إعداد تقديرات الموازنة إلى وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقق.^٢ وهذا يعني أن تكون التقديرات غير مبالغ فيها فيتعدّر تحقيقها في ظل الظروف التي يتوقع أن تسود خلال فترة الموازنة، وفي الوقت نفسه لا تكون تلك التقديرات متساهلة، الأمر الذي يجعل تحقيقها سهلاً، ولا يتطلب بذل أي جهد خاص، كي لا يفقد المسؤولون عن تحقيقها الحافز اللازم لتحسين أدائهم، ولذلك فإن استخدام الأساليب العلمية في التقدير يساعد في الحصول على تقديرات أقرب للواقع. إذ يمكن من خلالها تقليل الفجوة بين الأرقام المتوقعة والأرقام الفعلية، ولكن في الوقت نفسه فإن استخدام مثل هذه الأساليب لا يعني التزام الدقة الكاملة في أرقام التقديرات عند تنفيذ الموازنة، على نسق الدقة المتوخاة في الدفاتر المحاسبية، الأمر الذي يعقد احتسابها، إذ إنها لا بد وأن تحتوي على قدر من عدم التأكد، لذا يجب النظر إلى تقديرات الموازنة بمعدلات سماح، أي تحديد حدود دنيا وعليا للتقديرات، تفيد هذه المعدلات في معالجة عدم الدقة في تقديرات الموازنة والناجمة عن التنبؤ بالمستقبل، لذلك يجب على القائمين بإعداد الموازنة العناية بوضع أفضل التقديرات الممكنة لها، واستخدام الأساليب العلمية والكمية المختلفة في التنبؤ بوضع تلك التقديرات، حيث يقوم نظام الموازنات التخطيطية في الأساس على التنبؤ بما سيكون عليه حال الوحدة الاقتصادية في الفترة المقبلة، ويزود متخذي القرار في الوحدة الاقتصادية بالقدرة على تخفيف حالة عدم التأكد بشأن الأحداث المستقبلية المتوقعة حدوثها، وجعلها أكثر وضوحاً للعمل في ظلها، وهذا ما يجعل من عملية التنبؤ عملية مهمة في مجال الموازنات التخطيطية، إذ يضع التنبؤ أساساً سليماً يمكن الاعتماد عليها في تخطيط أنشطة الوحدة الاقتصادية، رغم ماتحتاجه هذه العملية من بذل مزيد من الجهد والكفاءة، لذلك يُعدّ استخدام الأساليب الكمية والعلمية المختلفة بالتنبؤ مهماً وضرورياً، مع مراعاة أنه لا يمكن تجاهل البيانات النوعية التي لا تتضمنها الأساليب العلمية، ولكن استخدام الأساليب العلمية المختلفة في التنبؤ يتوقف على درجة خبرة الإدارة في هذا المجال، وممارستها لتلك الأساليب، ومدى توافر الإمكانيات اللازمة للتنبؤ من حيث أجهزة الكمبيوتر، والبرامج اللازمة، لذلك يُعدّ وجود مثل هذه العوامل التي تعبّر عن مستوى المهارة الذي يجب أن يتمتع به أعضاء لجنة الموازنة، أو مدير

١ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مرجع سابق.
٢ نور، والسوافيري، فتحي رزقي، ١٩٩٣: المحاسبة الإدارية، الاسكندرية، مصر ص ٧١.

الموازنة، والمدير المالي في الوحدة الاقتصادية أمراً ضرورياً، وللتنبؤ طرق كمية مختلفة، ويتفرع عن كل منها أساليب فرعية، ومنها الآتي^١:

ب- **نماذج السلاسل الزمنية**: وتشمل هذه النماذج عدة أساليب منها: نموذج المتوسطات المتحركة، نماذج التحليل الأسّي، ونماذج تحليل الاتجاه.

ت- **النماذج السببية**: تقوم هذه النماذج بدراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر على المتغير التابع كالموارد مثلاً،^٢ ومن أساليب النماذج السببية مايلي: أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

يتضح مما سبق، أنه توجد العديد من الأساليب الرياضية، والإحصائية، التي يمكن استخدامها للوصول إلى تقديرات أقرب مانكون إلى الواقع، وتتوافر في الوقت الحالي العديد من برامج الحاسوب المتخصصة، والتي يمكن استخدامها في هذا المجال، إلا أن استخدام تلك الأساليب لا يمكن أن يعطي تقديرات دقيقة بشكل كامل، نظراً لوجود عامل عدم التأكد الذي يتضمنه المستقبل. إذ إن استخدام النماذج السببية التي تقوم على استخدام البيانات الفرعية وتعني ببناء نموذج إحصائي يبين أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع أكثر دقة من نماذج السلاسل الزمنية القائمة على استخدام البيانات التاريخية فقط في التنبؤ، لذلك ينبغي على الجهات القائمة على إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعات السورية أن تستخدم النماذج السببية التي تأخذ البيانات النوعية في الحسبان مع عدم تجاهل البيانات الكمية عند التحليل، خاصة وأنه قد تظهر بعض الحالات الطارئة التي تتطلب اتخاذ قرار سريع فيها، فلا يتوافر الوقت الكافي لجمع البيانات عنها وتحليلها.

ث- **فاعلية أسلوب عرض بيانات الموازنة**: ينبغي تقديم بيانات الموازنة بالشكل الذي يحقق الاستفادة منها،^٣ وحتى تتحقق الاستفادة من بيانات الموازنة فلا بد من توافر ما يلي:

- وضوح وبساطة النماذج المستخدمة لعرض الأرقام الواردة في الموازنات.
 - ربط جداول الموازنات الفرعية بعضها ببعض، وتدعيم الجداول بالمعلومات المفسرة والمدمجة للأرقام
 - تدعيم القيم والأرقام الواردة في الموازنات بأسس وقواعد التقدير المستخدمة.
- ج- **مرونة الموازنة**: يجب أن يتمتع نظام الموازنات بدرجة كافية من المرونة حيث يؤدي ذلك إلى أن يشعر مدراء الوحدات التنظيمية بحرية وهدوء عند تنفيذ خطة الموازنة.^٤ ويمكن الإدارة من إعادة تعديل الموازنة لملاءمتها مع ما يستجد من أحداث.

ح- **اعتماد نظام موحد ومترابط للموازنات التخطيطية**: لتسهيل عملية إعداد الموازنات التخطيطية واستخدامها في الرقابة لابد من استخدام قواعد وأساليب واحدة في بناء الموازنات الفرعية، وكذلك تصميم نماذج موحدة

¹ Render, Barry, & stair, Ralph M, 2000, Quantitative Analysis for Management 7 the edition, prentice Hall, inc., P157

² Render, Barry, & stair, Ralph M, 2000, Quantitative Analysis for Management 7 the edition, prentice Hall, inc, P157

^٣ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مرجع سابق، ص ٣٤.

⁴ Pundy1, IM, 2000, Mangment Accounting_ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House, P. 208

ومتناسقة لمختلف الموازنات الفرعية.^١ ويعمل توافر مثل هذه النماذج الموحدة على تسهيل عملية الربط والمقارنة بين مختلف الموازنات خلال الفترة نفسها، وبين الموازنة الواحدة خلال فترة متفاوتة ولكن اعتماد نظام موحد للموازنات الفرعية لا يلغي ضرورة التحسين والتطوير المستمر لنظام الموازنات ويتضمن تحسين وتطوير نظام الموازنات حسب رأي الباحثة استخدام تقنيات وأساليب معينة أو إلغاء واستبدال تقنيات وأساليب أخرى كالطريقة المستخدمة في التنبؤ بتقديرات الموازنة مثلاً، إذ ينبغي مراجعة أسلوب التنبؤ المستخدم في إعداد تقديرات الموازنة، وملاحظة مدى مناسبة هذا الأسلوب والاعتماد عليه في الفترات المقبلة خاصة عند حدوث فجوة كبيرة بين الأرقام المتوقعة والأرقام الفعلية.

خ- **وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الموازنات والالتزام به:** لابد من وضع برنامج زمني مناسب لإعداد الموازنات التخطيطية، من خلال تقدير المدى الزمني اللازم لإتمام عملية إعداد الموازنة حيث تصبح جاهزة قبل بداية فترة الموازنة، ويُعدُّ هذا الإجراء من الإجراءات المهمة التي تقوم بها لجنة الموازنة أو قسم الموازنة، وتظهر أهمية وضع برنامج زمني مناسب لإعداد الموازنة التخطيطية يلتزم به المسؤولون التزاماً تاماً كونه يتيح الفرصة الكافية للمسؤولين عن إعداد الموازنة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، مايساعدهم على الانتهاء من إعداد الموازنة قبل بداية السنة المالية الجديدة التي تغطيها الموازنة. ويجب أن تكون الموازنة جاهزة قبل بداية السنة المالية القادمة، حتى يمكن ممارسة عملية الرقابة على تنفيذ أنشطة الموازنة من بداية الفترة المالية، الأمر الذي يمكن من اكتشاف الانحرافات أولاً بأول، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.

د- **تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد واستخدام الموازنات التخطيطية:** يُعدُّ تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد واستخدام الموازنات بشكل سليم أمراً ضرورياً، إذ يقع على عاتقهم مسؤولية إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها^٢، وهذا يعني أن تكون لديهم المعرفة الكافية لطبيعة وخصائص الموازنة وأهدافها، والأساليب التي سيتم اتباعها في إعداد الموازنة وأيضاً آلية الرقابة بالموازنات، وأن يتم تعريفهم بالمسؤوليات والمهام المحددة لكل وحدة إدارية، وحتى يمكن تحقيق ذلك فلا بد من عقد لقاءات وندوات للمسؤولين، وبرامج تدريب متخصصة توضح لهم آلية إعداد وتطبيق الموازنات والأساسيات التي تنطلق منها تلك العملية لضمان تحقيق أداء أفضل.

ذ- **إعداد الموازنة على أساس التوافق مع الخطة الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية:** لا يمكن ان تتجح أي خطة قصيرة الأجل إلا اذا كانت جزءاً من خطة طويلة الأجل تسترشد بأهدافها وتسعى لتحقيقها سنة بعد أخرى^٣ فالخطيطة الاستراتيجية طويل الأجل يمثل نظرة شمولية لأوضاع الوحدة الاقتصادية وأنشطتها على المدى الطويل، وبحث كيفية تطوير هذه الأوضاع والأنشطة خلال السنوات القادمة. ويمكن للموازنة بعدّها أداة للتخطيط

١ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: مرجع سابق. ص ٣١.

٢ Pundy1,IM,2000, Mangment Accounting_ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House, P.295

٣ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: **المفصل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، مرجع سابق، ص ٤٠-٤١.

قصيراً لأجل أن تفيد في هذا المجال من خلال استخدامها كموجه للخطط السنوية قصيرة الأجل لتوجيهها في مسار معين يحقق في النهاية التطوير والتحسين المنشود للوحدة الاقتصادية، حيث يمكن من خلال الموازنة السنوية تطوير أوضاع وأنشطة الوحدة الاقتصادية سنة بعد أخرى لتمثل بذلك حلقة الوصل بين التخطيط طويل الأجل والنتائج الفعلية السنوية، ما يجعلها تمثل عنصر رقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للوحدة الاقتصادية.

٤- مجموعة العوامل المرتبطة بكفاية نظام المعلومات المحاسبي:

يعرّف نظام المعلومات المحاسبي بأنه: الجزء الأساسي والمهم من نظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية في مجال الأعمال الذي يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل الوحدة الاقتصادية ثم يقوم بتشغيل هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات خارج وداخل الوحدة الاقتصادية^١. وهذا يعني أن نظام المعلومات المحاسبي يُعدُّ أحد النظم الفرعية المكونة لنظام النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات الإداري في الوحدة الاقتصادية، والذي يسعى لتوفير المعلومات المفيدة للمسؤولين في كل المستويات الإدارية وغيرهم من الأطراف الخارجية، لذلك لا بد من أن يوجد في كل وحدة اقتصادية نظام معلومات محاسبي سواء أكان ذلك النظام يدوياً يتكون من مجموعة من الملفات وخريطة الحسابات، والمجموعة الدفترية، أم كان نظاماً يعتمد على استخدام الحاسبات الإلكترونية. ويتكون نظام المعلومات المحاسبي من نظامين فرعيين هما المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية، حيث يكمل كل منهما عمل الآخر^٢، ففي الوقت الذي يختص فيه نظام المحاسبة المالية بتقديم معلومات تخدم المستخدم الخارجي، يختص نظام المحاسبة الإدارية بتوفير معلومات لأغراض الاستخدام الداخلي، من خلال التخصص في مجال الموازنات، ودراسة نظم المعلومات ومحاسبة التكاليف، ما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة عمليات الوحدة الاقتصادية.

🚩 أثر النظام المحاسبي على إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية:

ترتكز عملية إعداد الموازنات التخطيطية في جزء منها على البيانات والمعلومات التاريخية التي ينتجها النظام المحاسبي، كما تتطلب الرقابة باستخدام الموازنات المقارنة بين النتائج الفعلية التي يوفرها النظام المحاسبي ومقارنتها بما هو مخطط بالموازنة، وهذا يتطلب توحيد تصنيف الحسابات في كل من النظامين، وأن تصنف حسابات الموارد والمصروفات حسب مراكز المسؤولية^٣، وهذا يدل على وجود علاقة وثيقة بين النظام المحاسبي في وحدة إدارية ونظام الموازنات، حيث يوفر لها الآتي:

أ- المعلومات المالية التاريخية والتي تُعدُّ بمثابة نقطة الأساس في إعداد الموازنات التخطيطية.

ب- المعلومات عن النتائج المالية الفعلية والالزمة لعملية المقارنة بين تلك النتائج الفعلية والتقديرات الواردة بالموازنة، واحتساب الانحرافات وتحليل أسبابها. ونظراً لوجود علاقة وثيقة بين النظامين، كان من الضروري

١ حريم، حسين، ١٩٩٧: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص ٤٧.
٢ حريم، حسين، ١٩٩٧: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات، مرجع سابق، ص ٦٥.
٣ راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: مرجع سابق، ص ٤٥-٤٦.

وجود حد أدنى من التنسيق بينهما لاسيما في توحيد تصنيف الحسابات ومسمياتها، وكذلك ضرورة الاعتماد على نفس مستوى التفصيل في الحسابات خاصة في حسابات نتائج الأعمال ومراكز المسؤولية، إذ إن المقارنات التي يتوجب إجراؤها بين النتائج الفعلية وتقديرات الموازنة تصبح غير عملية إذا لم يكن مستوى التفصيل في حسابات النظام المحاسبي هو نفسه الموجود في الحسابات المستخدمة في نظام الموازنات. ويتضح من ذلك الدور الأساسي الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في الوحدات الاقتصادية سواء أكانت تلك الوحدات كبيرة أم صغيرة، ولضمان نجاح عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية فإنه من الضروري أن يكون النظام المحاسبي قادراً على توفير البيانات المالية التاريخية اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية، كما يجب أن يكون قادراً على توفير المعلومات عن النتائج المالية الفعلية اللازمة لعملية المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلية وتقديرات الموازنة في الوقت المناسب، وسواء أكان النظام المحاسبي المطبق في الوحدة الاقتصادية يدوياً أم آلياً يعتمد على استخدام الحاسب الإلكتروني، فإنه لاغنى للوحدة الاقتصادية عنه، ونظراً لكبر حجم البيانات المالية التي تمتلكها الوحدات الكبيرة (كالجامعات مثلاً)، كان التوجه نحو تطوير نظم تشغيل هذه البيانات المالية عن طريق استخدام الحاسب الإلكتروني لما له من قدرة فائقة على تشغيل ومعالجة البيانات بدقة وسرعة، وتخزينها واسترجاعها بطريقة منظمة، وبالتالي يمكن للنظام المحاسبي في هذه الحالة أن يحقق الكفاية المطلوبة من خلال توفير البيانات المالية التاريخية اللازمة لإعداد الموازنات التخطيطية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، وأيضاً من خلال توفير المعلومات عن النتائج المالية الفعلية واللائمة لعملية المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلية وتقديرات الموازنة، كما أنه يمكن الربط بين بيانات النظام المحاسبي وتقديرات الموازنة بطريقة آلية لغرض استخدام التقارير المحاسبية الشهرية والدورية بشكل يقارن النتائج الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية مع تلك المقدرة في الموازنة وإظهار قيمة الانحرافات بينهما ونسبتهما، وهذا يوفر الكثير من الوقت والجهد اللازمين عما لو كان النظام المحاسبي المطبق في الوحدة الاقتصادية يدوياً.

خامساً: الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة:

١. مفهوم الرقابة على الموازنات التخطيطية:

تُعدُّ وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، وظيفتين متكاملتين، فالتخطيط يُعدُّ الخطوة الأولى للموازنات التخطيطية، والانطلاقة الأساسية لممارسة الرقابة على أنشطة المنشأة كافة. كونه يضع المعايير التي تمثل الأداء المطلوب تنفيذه. والرقابة تُعنى بمقارنة النتائج الفعلية المحققة في نهاية المدة المحددة، مع الأهداف التي حددها التخطيط لهذه المدة توصلاً إلى معرفة مستوى الإنجاز، وتقييم الأداء وهكذا يتحقق التكامل بين تخطيط السياسات والبرامج وبين الرقابة على تنفيذها. وتحتاج الإدارة من أجل مراقبة أداء أقسامها ونشاطاتها إلى تدفق المعلومات الضرورية واللائمة، وهذا يتطلب إعداد تقارير الأداء التي تشكل شكلاً من أشكال التغذية الراجعة التي تساعد في إعطاء الصورة الواقعية عن سير العمل واكتشاف الانحرافات والمشكلات والعمل على

إيجاد الحلول المناسبة لها، وتسمى هذه التقارير "بلوحات القيادة وهي أدوات عرض شاملة تربط المعلومة المالية مع المعلومة العملية للاطلاع على سياق العمليات وتقديم عرض عملي لتنفيذ الأهداف.^١

٢. مراحل الرقابة على الموازنات التخطيطية:

تُعد مراقبة الموازنة صفة أساسية لأنظمة الضبط الإداري التي تحقق أربع نقاط مهمة وهي:

أ- إلزام المنفذين بتطبيق ما خطط له في الموازنة.

ب- استخدام مقاييس للأداء أثناء سير العمل.

ت- تعزيز الاتصال والتنسيق ضمن المؤسسة المعنية.

ث- التأثير على العمليات السلوكية والتنظيمية.^٢

تتحقق النقاط السابقة الذكر عبر العملية الرقابية التي تمر بثلاث مراحل هي:

- وضع المعايير التي تمثل الأداء المطلوب أو مراجعتها وتدقيقها إذا كانت مرفقة بالخطأ.

- قياس ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير المرسومة مقدماً.

- حصر الانحرافات وتحليلها ثم تصحيحها.^٣

٣. مضامين الرقابة على الموازنات التخطيطية:

تتضمن الرقابة العمليات الآتية:

أ- **محاسبة المسؤولية:** يتمثل الهدف الأساسي لأي نظام إداري في التأكد من أن المديرين يعملون في تجانس نحو تحقيق أهداف المنشأة ككل، لذلك تستخدم محاسبة المسؤولية التي هي العمليات الإدارية الخاصة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقييم الأداء ويُعد نظام محاسبة المسؤولية جزءاً من النظام الإداري للمنشأة ككل. وتتمثل الخطوة الأساسية لتنفيذ نظام المسؤولية في تقسيم المنشأة إلى قطاعات يطلق عليها مركز المسؤولية مع تحديد المدير المسؤول عن كل مركز (قطاع)، حيث يحدد بوضوح لكل مدير حدود سلطته ومنطقة مسؤولياته، أي الأنشطة الخاضعة لرقابته. فقد يكون المدير مسؤولاً عن المنشأة كلها، أو قسم معين لها... الخ.^٤

ويتوقف نجاح نظام محاسبة المسؤولية على توافر ثلاثة مقومات أساسية هي:

- معايير لتقييم الأداء تؤثر في سلوك المديرين بما يدفعهم إلى إظهار أقصى ما عندهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنشأة ككل.
- تقارير عن الأداء توضح للمدير مدى التقدم الذي أحرزه في تحقيق المعيار المستخدم في تقييمه بما يساعده على تطوير وتحسين أدائه وفقاً للنتائج التي يتضمنها تقرير الأداء.

١ هوير، جان فرانسوا ولمبر، لوران، ترجمة عبد الرحيم الكسم، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية*، دار الرضا، دمشق، ص ٥٧.

2 Horngren, T. Charles 2002; Motivation, budgets and responsibility accounting, Spain, Madrid, Mateu -Cromo Artes Graphics. p56.

٣ مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: *في المحاسبة الإدارية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٢٢٨.

٤ حسين، أحمد، ١٩٩٧: *المحاسبة الحكومية المتقدمة*، مرجع سابق، ص ٨٧.

■ اشتمال تقرير الأداء على العناصر الخاضعة لرقابة المدير المسؤول فقط، بمعنى ضرورة استبعاد التكاليف غير الخاضعة للرقابة من تقارير الأداء وإلا سيُشعر بعدم عدالة التقييم، وبالتالي يفقد حماسه في تحقيق الأهداف المسؤول عنها.^١

ب- **قياس الأداء الفعلي:** قياس الأداء الفعلي أحد الأركان المهمة لنظام الرقابة، إذ يستلزم الأمر تسجيل الأداء الفعلي مع ربطه بمراكز المسؤولية ومقارنته بالأداء المخطط حتى يمكن التعرف على الانحرافات والمسؤولين عنها.

ت- **حصر الانحرافات وتحليلها:** يتم تحليل الانحرافات لمعرفة أسبابها ودراساتها ومحاولة القضاء على أسباب نشأتها. ويتم حصر الانحرافات بين الخطة والتنفيذ الفعلي وفقاً لما يلي:

- انحرافات في صالح المنشأة، وانحرافات في غير صالحها.
- انحرافات خاضعة للرقابة، وأخرى غير خاضعة لها.
- انحرافات مسموح بها، وانحرافات غير مسموح بها.

وتتم دراسة الانحرافات في ضوء ثلاثة مقاييس:^٢

- حجم الانحراف ذاته، ممثلاً بقيمة مالية أو عينية ويشير حجم الانحراف إلى ضرورة الفحص أو عدم الدخول فيه.

- حجم الانحراف بالقياس إلى التكاليف المعيارية، ويشير إلى أولويات البدء بالفحص.

- هل الانحرافات تعود لعوامل خارجية، أو داخلية في مجال رقابة المستويات الإدارية

٤. **اتخاذ القرارات المصححة:** تأتي هذه الخطوة مكتملة لسابقتها، في وضع الحلول العلاجية، للمشكلات التي ترى الإدارة أنها تعوق عملية تحقيق الأهداف، ويكون العلاج حسب طبيعة وحجم كل مشكلة. ويمكن أحياناً أن يكون العلاج بإعادة التخطيط إذا تبين أن مستوى الأداء الحالي لا يحقق أهداف المنشأة. وبالتالي فالمسؤول عن اتخاذ القرار أو التصرف العلاجي يواجه تحديد الانحرافات من جهة واختيار أنسب الطرق العلاجية والتأكد من نجاحها في العلاج.

١ حسين أحمد، ١٩٩٧: المحاسبة الحكومية المتقدمة، مكتبة مرجع سابق، ص ٨٧.
٢ كابوش، موفق، ١٩٨٦-١٩٨٧: بحوث الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء من خلال المخطط الوطني للمحاسبة في الجزائر، مرجع سابق، ص ٥٠.

المبحث الثالث: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة:

أولاً: الموازنة العامة للدولة في سورية:

تُعدّ الموازنة العامة أول أداة رئيسية للسياسة المالية التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها^١، الأمر الذي يستدعي استعراض تعريف الموازنة العامة وتبويبها، والهدف منه على النحو الآتي:

١. تعريف الموازنة العامة للدولة:

تكثر التعريفات الخاصة بالموازنة العامة للدولة، وبالتالي تختلف من منظور الوظيفة التي تمارسها، أو الآثار التي تتركها، أو الآثار التي تحدثها، أو العلاقات التي تربطها بالنظام الاقتصادي، والإطار القانوني الذي يغلفها، وبالتالي يمكن ذكر التعريفات التالية:

- تعريف الموازنة "بأنها وثيقة معتمدة تتضمن ترتيباً للإيرادات المقدرة والمصروفات المقدرة للدولة لفترة مقبلة تكون عادة لمدة عام". ومن الواضح أن هذا التعريف يركز على الوظيفة المحاسبية للموازنة.
- يرى آخرون، أن الموازنة العامة للدولة هي: تقدير مفصل ومعتمد لمصروفات الدولة وإيراداتها لمدة مقبلة من الزمن، وهي الأداة الرئيسية التي تستخدمها السياسة المالية لتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية". ويركز المفهوم على الآثار التي تحدثها الموازنة.
- ومن ناحية أخرى يمكن تعريف الموازنة العامة للدولة بأنها "نظام موحد يمثل البرنامج المالي للدولة لسنة مالية مقبلة، يعكس الخطة المالية التي هي جزء من الخطة الاجتماعية والاقتصادية العامة". ويركز هذا التعريف على العلاقات التي تربط الموازنة العامة للدولة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي.
- وتمثل الموازنة العامة للدولة "برنامج العمل التي تتقدم به الحكومة أمام ممثلي الشعب، لسنة مالية مقبلة، وبالتالي فهي البرنامج المقدم إلى السلطة التشريعية ليكون في شكل وثيقة معتمدة". ويركز هذا التعريف على الإطار القانوني أو التشريعي الذي يجب أن يغلف الموازنة وألا تعمل إلا من خلاله^٢.
- كما عرّفت المادة الثانية من القانون المالي الأساسي موازنة الدولة العامة في الجمهورية العربية السورية بأنها: الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطة الاقتصادية، وذلك بما يحقق أهداف هذه الخطة ويتفق مع بنائها العام والتفصيلي. ونستنتج من هذا التعريف الخصائص الرئيسية التالية للموازنة العامة في القطر العربي السوري وهي: (الموازنة خطة، الموازنة خطة مالية، الموازنة خطة أساسية، الموازنة خطة سنوية، الموازنة أداة لتنفيذ الخطة الاقتصادية).
- وتتضمن الموازنة العامة للدولة وفقاً للمادة الثالثة من القانون المالي تقديرات نفقات وإيرادات الجهات التالية: (الوزارات والإدارات العامة، الهيئات العامة ذات الطابع الإداري، المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، الوحدات الإدارية المحلية، وذلك ضمن الحدود المقررة في هذا القانون).^٣ وتصنف الموازنة

١ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مرجع سابق، ص ٣٣٧.

٢ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مرجع سابق، ص ٣٣٩.

٣ لقانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ٢٠١١-٢٠١٠، وزارة المالية، دمشق ص ٨-٩.

العامة للدولة، بأنها موازنة تقليدية، أو ما تسمى موازنة البنود والرقابة، فهي تعرض على شكل بنود وفق الغرض، الذي تؤديه النفقات مع تفصيل رقمي لهذه البنود، وسيتم تفصيل هذه الخصائص لاحقاً.

٢. أوجه الخلاف بين الموازنة العامة وغيرها من الحسابات الختامية:

- تختلف الموازنة العامة عن الميزانية العامة للشركات والمشروعات الخاصة، وكذلك عن الحساب الختامي للدولة، حيث إن الموازنة العامة ما هي إلا ميزانية تقديرية، تضع صورة لما ينبغي أن يكون عليه الحال بالنسبة للإنفاق العام، وما يتوقع تحصيله من الإيراد العام خلال العام المقبل. أما الميزانية العمومية للمشروعات والشركات فإنها تتضمن أرقاماً فعلية بنتائج النشاط الإنتاجي في خلال العام الذي انقضى.

- كما تختلف الموازنة العامة عن الحساب الختامي للدولة، حيث تحدد لنا الموازنة التقديرات خلال فترة مقبلة، أما الحساب الختامي فيتضمن المصروفات والموارد الفعلية خلال عام مضى، وهو بذلك يشتمل على جميع الحسابات الختامية للدولة وأجهزتها ومشروعاتها العامة سواء تعلق الأمر بحساب التشغيل أو المتاجرة أو بالأرباح والخسائر لشركات القطاع العام، والهيئات العامة التي تديرها الدولة. ولذلك نجد أن الحساب الختامي للدولة يمكن أن يكون إدارة رقابية فعالة على مدى إحكام تنفيذ بنود الميزانية، ومدى فاعلية البيانات التقديرية الواردة فيها.

نخلص من هذا إلى أن: الموازنة العامة تشتمل على أرقام تقديرية مفصلة ومبوبة بالنسبة لجميع مصادر الموارد العامة، وبنود الإنفاق العامة، وذلك عن سنة مالية مقبلة، بعكس كل من الميزانية العمومية للشركات والمؤسسات وحتى الحساب الختامي للدولة، حيث يشتمل كل منهما على أرقام فعلية تحققت فعلاً في سنة مالية مضت ومن ثم دونت لكي تظهر من المركز المالي الفعلي الذي يعكس نتيجة النشاط الاقتصادي عن فترة زمنية محددة.

وفي النهاية يمكن أن نصور هذه الميزانية على أنها خطة عمل توضح بالتفصيل سياسة الدولة الاقتصادية في الإنتاج والتوزيع، وأيضاً سياستها الاجتماعية عن طريق توزيع الإنفاق العام ولذلك فهي ترسم عن طريق السلطة التنفيذية والتشريعية معاً.^٢

٣. تبويب الموازنة العامة للدولة: حدد القانون المالي المذكور التبويب على الوجه الآتي:^٣

أ- تبويب نفقات الموازنة العامة للدولة:

☒ **تبويب وظيفي:** يظهر على أساس وظائف الدولة المختلفة (الدفاع، الأمن الداخلي، التعليم...).

☒ **تبويب إداري:** يُظهر نفقات كل وحدة إدارية على حدة، من وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة بالشكل الذي يخصص فيه لكل وزارة قسم مستقل ولكل إدارة أو مؤسسة عامة تابعة لها فرع مستقل.

^١ الخياط، محمد، ٢٠٠٣: موازنة البرامج والأداء وإمكانية تطبيقها على الموازنة العامة للدولة في سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ١٤٤.

^٢ شرف، سمير، ٢٠٠٨-٢٠٠٩: اقتصاديات المالية العامة، مرجع سابق، ص ٣٤٢.

^٣ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١٩٨٥-١-٣١، مرجع سابق، ص ١٠-١١.

✕ **تبويب نوعي:** يُظهر نفقات كل وحدة إدارية على أساس طبيعة النفقة، بالشكل الذي يظهر فيه التبويب نفقاتها الاستثمارية والجارية (من أجور ونفقات عامة ونفقات تحويلية..).

✕ **تبويب إقليمي:** يُظهر بصورة مستقلة نفقات الإدارة المركزية من جهاز الدولة وإدارتها ومؤسساتها العامة.

أ- **تبويب إيرادات الموازنة العامة للدولة:** يُعدُّ تبويب الموازنة العامة للدولة في سورية في الوقت الراهن تبويباً وظيفياً وإدارياً، حيث توزع الاعتمادات على القطاعات المكونة للاقتصاد الوطني، ولكل وزارة مع مؤسساتها وشركاتها التابعة لها على حدة، وتوزع هذه الاعتمادات نوعياً على الأبواب الخمسة للموازنة العامة للدولة والممتثلة بالآتي: الباب الأول: الرواتب والأجور والتعويضات، الباب الثاني: النفقات الإدارية (عامة-خاصة)، الباب الثالث: المشاريع الاستثمارية، الباب الرابع: النفقات التحويلية، الباب الخامس: الديون والالتزامات واجبة الدفع. وذلك بأسلوب تقسيمات الخطة الخمسية الاقتصادية والاجتماعية وتبويبها نفسه. ويبين الجدول (٩) تبويب الموازنة حسب القطاعات، كما يبين الجدول (١٠) التقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة في سورية وفق أقسام مرقمة حسب رقم القطاع، ويبين الجدول (١١) التوزيع النوعي للموازنة العامة للدولة في سورية حسب الأبواب.

جدول (٩) تبويب الموازنة العامة حسب القطاعات في سورية^١

رقم القطاع	اسم القطاع
١	الخدمات الجماعية والاجتماعية والشخصية
٢	الزراعة والغابات والأسماك
٣	الصناعة الاستخراجية
٤	الصناعة التحويلية
٥	الكهرباء والغاز والماء
٦	البناء والتشييد
٧	التجارة
٨	النقل والمواصلات والتخزين
٩	المال والتأمين والعقارات
٠	اعتمادات غير موزعة

جدول (١٠): التقسيم الوظيفي للموازنة العامة للدولة في سورية وفق أقسام مرقمة حسب رقم القطاع.^٢

القطاع	الأساس	القسم	الفرع	أما التقسيمات فتتم كما يلي: البيان
١	١٥			الخدمات الجماعية والاجتماعية والشخصية
				التعليم العالي
		١٥١		وزارة التعليم العالي
			١٥١٠١	وزارة التعليم العالي

جدول (١١) التوزيع النوعي للموازنة العامة للدولة في سورية حسب الأبواب^٣

البيان	الباب الأول	الباب الثاني	الباب الثالث	الباب الرابع	الباب الخامس
التعليم العالي	الرواتب والأجور والتعويضات	النفقات الإدارية	المشاريع الاستثمارية	النفقات التحويلية	الديون والالتزامات الواجبة الدفع
وزارة التعليم العالي					

٤ - **أهداف تبويب الموازنة العامة للدولة:** يهدف تبويب الموازنة العامة للدولة إلى تحقيق الآتي:

- تسهيل تكوين خطة الموازنة وإظهار عناصرها الرئيسية، والكشف عن مدى صلتها بالخطة الاقتصادية.
- تساعد على التحقق من أن الأموال يتم إنفاقها في الوجوه المخصصة لها ضمن الحدود المقررة.
- المساعدة في إعداد الحساب العام الإجمالي وتنظيمه.

١ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، *منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية*، مرجع سابق، ص ١٣١.

٢ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، *منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية*، مرجع سابق، ص ١٣٢.

٣ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، *منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية*، مرجع سابق، ص ١٢٦-١٢٩.

ث- الحصول على معلومات إحصائية، والمساعدة على التحليل الدقيق للآثار الاقتصادية والاجتماعية للنفقات والموارد العامة.^١

ثانياً: دورة الموازنة العامة للدولة:

تبدأ السنة المالية في سورية في الأول من كانون الثاني، وتنتهي في الواحد والثلاثين من كانون الأول، ويسري هذان التاريخان على الموازنة العامة وموازنات المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والوحدات الإدارية المحلية.^٢ وتتم الموازنة العامة للدولة منذ البدء بتحضيرها وحتى ختام حسابها، بأربع مراحل كالآتي: الإعداد، الإقرار، التنفيذ، مراقبة التنفيذ. وقد حدد وبين القانون المالي الأساسي للدولة في سورية هذه المراحل وعملياتها على الوجه الآتي:^٣

١ . إعداد الموازنة العامة للدولة:

- أ- يرسل وزير المالية تعميماً إلى مختلف وزارات الدولة يطلب فيه تقديم تقديرات نفقاتها للسنة المالية المقبلة.
- ب- توزع كل وزارة هذا التعميم على الجهات التابعة لها وتطلب منها إعداد موازنتها.
- ت- تُعدّ الجهات المعنية التقديرات الأولية لنفقاتها وإيراداتها العامة التي سترد إلى الموازنة العامة للدولة وترسلها إلى الوزارة التي تتبع تلك الجهات لها وذلك تبعاً للآتي:
 - الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها في مشروع الخطة الخمسية.
 - الظروف الموضوعية والعملية الراهنة للاقتصاد الوطني.
 - الأهداف المحددة الممكن تحقيقها في ظل الظروف الاقتصادية السائدة.
 - السياسات والإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق أهداف الخطة حيث تكون أكثر واقعية وجدية وانتظاماً ويتحقق فيها عامل المرونة.
- ث- تقوم الوزارة المعنية بإعادة النظر في هذه التقديرات وتوافق عليها ثم ترسلها إلى وزارة المالية مشفوعة بجميع المستندات والإحصاءات والإيضاحات لتبرير كل اعتماد من الاعتمادات المطلوبة. ولوزارة المالية أن تُعدل في تلك التقديرات بما ينسجم مع واقع تلك الجهات وحاجاتها ومع إمكانية الدولة المالية على أن يتم كل ذلك في إطار الخطة وبعد التشاور مع الوزارة المختصة وهيئة التخطيط.
- ج- تدرس وزارة المالية التقديرات المرسلة إليها ولها، كما تقوم بتنسيق تلك التقديرات في شكل مشروع موحد وفقاً لأنواع التبويب الواردة سابقاً بعد إضافة نفقاتها وإيراداتها المسؤولة عن تحصيلاتها.
- ح- يرفع وزير المالية مشروع الموازنة العامة إلى مجلس الوزراء مشفوعاً بتقرير عنه ويتضمن هذا التقرير عرضاً واضحاً للحالة الاقتصادية والمالية ومدى علاقتها بمشروع الموازنة، كما يتضمن دراسة تحليلية لأرقام النفقات والموارد العامة ومقارنتها بأرقام السنة السابقة.

١ وراد خليل، عطا الله، ١٩٩٠-١٩٩١: المحاسبة الحكومية، مطبعة الاتحاد، دمشق، ص ٢١٢.

٢ جمل، برهان الدين، ١٩٩٢: المالية العامة، ط ١، دار طلاس، دمشق، ص ٢٦٠.

٣ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١٩٨٥-١، مرجع سابق، ص ص ١١-١٢.

خ- يدرس مجلس الوزراء مشروع الموازنة وبعد أن يوافق عليه بشكله النهائي يرفعه إلى السلطة التشريعية مصحوباً بتقرير وزير المالية قبل شهرين على الأقل من بداية السنة المالية التي تعود لها تلك الموازنة.^١ ويتمثل بدور مجلس الوزراء في إعداد الموازنة الآتي:^٢

- وضع السياسة العامة للموازنة عن طريق إعطاء الأولوية لبعض أوجه الإنفاق.
- تنسيق مشروع الموازنة مع أهداف الخطة الخمسية والخطط السنوية، وبشكل خاص الاعتمادات المالية لتمويل العمليات الاستثمارية للمشروعات التنموية المذكورة في الخطة الخمسية.

٢ . إقرار الموازنة العامة للدولة:

يعود لمجلس الشعب حق إقرار الموازنة العامة للدولة، وهذا حق ضمنه الدستور لمجلس الشعب في مادته رقم (٧٤)، إذ تنص هذه المادة على أنه "يجب عرض مشروع الموازنة على مجلس الشعب قبل شهرين على الأقل من بدء السنة المالية، ولا تُعد الموازنة نافذة إلا إذا أقرها هذا المجلس".^٣ وقد حدد القانون المالي الأساسي للدولة مراحل إقرار الموازنة كالاتي:

- ١- يقدم مشروع الموازنة إلى السلطة التشريعية موزعاً على أساس الأقسام والفروع.
 - ٢- تقر الاعتمادات الإضافية بالطريقة نفسها التي تُقر بها الموازنة.
 - ٣- توزع الاعتمادات المخصصة في الأبواب إلى بنود بقرار من وزير المالية بناء على اقتراح من الوزير المختص.^٤
- إضافة إلى إقرار الموازنة العامة للدولة من قبل السلطة التشريعية ووضعها حيز التنفيذ، وتوجد مسألة مناقلة الاعتمادات التي تندرج تحت فقرة إقرار الموازنة ويكون ذلك كالاتي:
- أ- تجري مناقلات الاعتمادات بين الأبواب والبنود بقرار من وزير المالية بناء على اقتراح الوزير المختص.
 - ب- تجري مناقلة الاعتمادات بين فروع القسم الواحد أو بين الأقسام بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء على أن تودع نسخة منه إلى السلطة التشريعية.
 - ت- يجب أن لا يؤدي إجراء المناقلات بين اعتمادات الموازنة العامة إلى الخروج بها عن الحدود والأهداف الواردة في الخطة.^٥
 - ث- بعد إقرار الموازنة من قبل مجلس الشعب تصدر بمرسوم تشريعي، وتصبح نافذة من تاريخ صدوره.^٦

١ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١-٣١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١١-١٢.

٢ جمل، برهان الدين، ١٩٩٢، المالية العامة، ط١، مرجع سابق، ص ٢٦١.

٣ دستور الجمهورية العربية السورية، الصادر بالمرسوم رقم ٢٠٨ تاريخ ١٣-٣-١٩٧٣، مرجع سابق، ص ٢٥.

٤ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١-٣١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١٢-١٣.

٥ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١-٣١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١٣.

٦ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١-٣١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١٢-١٣.

ج- توزع الاعتمادات على جامعة تشرين بقرار من وزير المالية بالنسبة لاعتمادات الموازنة الجارية، وقرار من هيئة تخطيط الدولة بالنسبة لاعتمادات النفقات الاستثمارية لغاية العام ٢٠٠٧". وبدءاً من العام المالي ٢٠٠٨ أصبحت الموازنتين الجارية والاستثمارية توزع بقرار من وزير المالية.

٣. **تنفيذ الموازنة العامة للدولة:** تبدأ هذه المرحلة بعد صدور قانون الموازنة العامة للدولة، أما في حال تأخر صدورها، فيعتمد المحاسب إلى الصرف وفق الموازنة الشهرية (الاثنتي عشرية) أي بمعدل ١٢/١ من اعتمادات السنة المالية المنقضية. ويتم تنفيذ الموازنة العامة للدولة بعد مراعاة الاعتبارات التالية: أن تنفذ كما تم إقرارها من قبل السلطة التشريعية.

- أن تراعي الحدود المالية كما رسمتها الموازنة العامة للدولة وأن تلتزم بها.
- توفير المرونة في عملية التنفيذ لمواجهة الظروف المتغيرة باستخدام أسلوب المناقلاات في الاعتمادات.^١

٤. الرقابة على التنفيذ:

تُعدّ عملية الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة للدولة من أهم أعمال وزارة المالية والجهاز المركزي للرقابة المالية. وقد حدد القانون المالي الأساسي للدولة هذه المهمة بالمادتين (٢٩-٣٠) كآلاتي:

- تتولى وزارة المالية الرقابة على تنفيذ النفقات والموارد العامة عن طريق محاسبي الإدارات الذين يمثلون وزير المالية في جميع وزارات الدولة وإداراتها ومؤسساتها العامة وهيئاتها المحلية، ويرأسون الإدارات المالية فيها، ويقومون بالتأثير في التصرفات المتضمنة عقد نفقة قبل إصدارها وفي أوامر الصرف قبل دفعها، كما يقومون بمراقبة استعمال الاعتمادات وبتوريد المبالغ المترتبة قانوناً للخزينة العامة أو بالتصديق على الحسابات العامة العائدة للوزارات أو الإدارات أو المؤسسات العامة التي يعملون فيها قبل إرسالها إلى السلطات المنصوص عليها، وبتزويد وزارة المالية بجميع البيانات والإحصائيات التي تساعد هذه الوزارة على متابعة تنفيذ النفقات والموارد العامة في جميع أجهزة القطاع العام.

- يقوم جهاز الرقابة المالية المركزي بمراقبة تنفيذ الموازنة العامة وأموال الدولة، وذلك وفقاً للأحكام الواردة في القانون المنظم لشؤون هذا الجهاز.^٢

ثالثاً: الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين:

تُعدّ جامعة تشرين إحدى جهات القطاع العام الإداري، وهي وحدة محاسبية مستقلة شأنها في ذلك شأن الجامعات الحكومية كافة الموجودة في الجمهورية العربية السورية، ولجامعة تشرين موازنة خاصة بها (توزيعية) ضمن الموازنة العامة للدولة بإيراداتها ونفقاتها كافة، كما تُعدّ موازنة جامعة تشرين جزءاً من الموازنة المخصصة لوزارة التعليم العالي وسيتم توضيح الخصائص الرئيسية لموازنة جامعة تشرين:

١ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ٢٠٣.
٢ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١-٣١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١٥.

١- **تبويب موازنة جامعة تشرين:** تقع جامعة تشرين ضمن القطاع العام الإداري، الذي تصنف حساباته وفقاً لدليل الحسابات المحدد في النظام المحاسبي للهيئات العامة ذات الطابع الإداري الصادر بالمرسوم (١٨١١) لعام ١٩٩٦، الذي يوزع النفقات على الأبواب التالية:^١

أ- **النفقات الجارية:** ولها أربعة أبواب كالاتي: الباب الأول: الرواتب والأجور والتعويضات، الباب الثاني: النفقات الإدارية (عامة- خاصة)، الباب الرابع: النفقات التحويلية، الباب الخامس: الديون والالتزامات واجبة الأداء الموضحة ويوضح الجدول (١٢) بنود اعتمادات النفقات الجارية لموازنة جامعة تشرين:

جدول (١٢) بنود اعتمادات النفقات الجارية لموازنة جامعة تشرين الوحدة: ألف ل.س

الباب	البند	نوع النفقة	اعتمادات عام...
١		الرواتب والأجور والتعويضات	
	١١	الرواتب وأجور العاملين	
	١٢	أجور العمال المؤقتين والموسمين والعرضيين	
	١٣	أجور ونفقات المتعاقدين (الخبراء الاختصاصيين والمهنيين)	
	١٤	-	
	١٥	التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل	
	١٦	تعويضات الأعمال الإضافية واللجان	
	١٧	التعويضات الأخرى	
	١٨	المكافآت	
	١٩	نفقات المؤقتين والوافدين	
٢		النفقات الإدارية	
	٢١	النفقات الإدارية العامة	
	٢٢	النفقات الإدارية الخاصة	
		النفقات التحويلية	
٤	٤٢	المساهمات في النشاط الثقافي	
	٤٣	المساهمات في النشاط الاجتماعي	
	٤٦	المساهمات ويدل الاشتراك بالمؤسسات العربية والأجنبية	
		الديون والالتزامات الواجبة الأداء	
٥	٥١	التزامات الخزينة العامة	
	٥٢	الديون بموجب الفقرة (ب) من المادة الخامسة من المرسوم (١٨١١) لعام ١٩٩٦.	

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

ب- **أما العمليات الاستثمارية:** ترد ضمن الباب الثالث "المشاريع الاستثمارية" ويوضح الجدول (١٣) بنود وفقرات الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين:

جدول (١٣) بنود وفقرات الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين لعام... الوحدة: ألف ل.س

الباب	البند	الفقرة	المشاريع الاستثمارية	موارد محلية (الاعتماد)	موارد خارجية (الاعتماد)	المجموع
٣	٣١١	أراضي	اسم المشروع			
		مباني وإنشاءات ومرافق وطرق				
		آلات ومعدات				
		وسائل نقل				
		عدد ودوات وقوالب				
		أثاث ومعدات مكاتب				
		نفقات تأسيس				
		مج				
						
						
			مجموع المشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين لعام ()			

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

وبذلك يتبين أن تبويب موازنة جامعة تشرين هو تبويب نوعي، يشمل خمسة أبواب وفقاً لأحكام النظام المحاسبي للهيئات ذات الطابع الإداري، متضمنة النفقات الجارية، والنفقات الاستثمارية في وقت واحد. وفق الآتي:

١ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، *منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية*، مرجع سابق، ص ١١٨-١١٩.

القطاع ١: الخدمات الجماعية والاجتماعية والشخصية.

الأساس ١٥: التعليم العالي.

القسم ١٥١: وزارة التعليم العالي

الفرع ١٥١٠٤: جامعة تشرين.

كذلك الأمر بالنسبة لاعتمادات النفقات الاستثمارية، الذي يخصص لها الباب الثالث، ببوده المتعددة، واعتماداته المقابلة لذلك.

رابعاً: علاقة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين بالموازنة العامة للدولة:

ترتبط موازنة جامعة تشرين بالموازنة العامة للدولة في تنظيم أبوابها وبنودها، وتسري عليها القواعد والنظم الخاصة بالقطاع العام الإداري، الذي تقع ضمنه، فتصنف كجزء من وزارة التعليم العالي، التي تُعد جزءاً من التعليم العالي التابع للخدمات الجماعية والاجتماعية والشخصية في التوزيع القطاعي والإداري للموازنة، كما حدد دليل الحسابات بالنظام المحاسبي الموحد للهيئات العامة ذات الطابع الإداري الصادر بالمرسوم رقم (١٨١١) لعام ١٩٦٩، وتوزع النفقات الجارية على أبواب الموازنة العامة للدولة (١-٢-٤-٥)، والنفقات الاستثمارية ضمن الباب الثالث لهذه الموازنة. ويسري هذا التوزيع على موازنة جامعة تشرين، التي تعتمد أسس إعداد وتنفيذ ورقابة الموازنة العامة للدولة.

خامساً: دورة الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين: تبدأ هذه الدورة بالتحضير لإعداد الموازنات التخطيطية، وتنتهي بتقديم الحساب الختامي لهذه الموازنة في نهاية الدورة المالية، وتشمل هذه الدورة على أربع خطوات هي: إعداد الموازنة، وإقرارها، وتنفيذها، ورقابتها.

٢-٢: إعداد وإقرار الموازنة التخطيطية:

- أ- **موازنة العمليات الجارية:** تقوم لجنة إعداد الموازنة في جامعة تشرين بإعداد مشروع موازنتها لاعتمادات الإنفاق الجاري على الوجه الآتي:^٢
 - تعدّ المشروع وفق الاستثمارات المحددة، ويتضمن هذا المشروع الاعتمادات النهائية للسنة المالية الحالية وفق البنود، والإنفاق الفعلي لغاية ٣١ - ٦ - ١٩٩٤، أو ٣١ - ٧، أو ٣١ - ٨ حسب الحال، "والياً تُعدّ لغاية ٣١-٦" والمتوقع إنفاقه لنهاية العام الجاري، إضافة إلى الاعتمادات المطلوبة للسنة المالية المقبلة، على ألا يتجاوز معدل النمو الوسطي السنوي معدلات النمو المستهدفة للإنفاق الجاري في قانون الخطة الخمسية.
 - تقدم الأسس اللازمة لتبرير الاعتمادات المطلوبة لكل بند من البنود، مع الوثائق الداعمة لطلب الاعتمادات لكل نفقة على حدة ومنها (أعداد القائمين على رأس العمل فعلاً، أعداد المتسربين، أعداد الشواغر، أو الإعلان عن مسابقة للعاملين من الفئات المختلفة، إعلان عن مسابقات لأعضاء الهيئة التعليمية، أعداد المعيدين القائمين

١ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٦١.
٢ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٦٩-١٧١.

على رأس عملهم، أعداد المعيددين العائدين من الإيفاد، أعداد المعيددين الموفدين داخلياً، وعدد المعيددين الموفدين خارجياً بموجب الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية المختلفة، أو خارجها، أو عدد المعيددين الموفدين والوافدين على اختلاف حالاتهم...الخ).

- تقدم بياناً بالمبالغ التي ستصرف بالعملة المحلية، والمبالغ التي ستصرف بالعملة الأجنبية كل على حدة، وذلك وفق كل بند من بنود اعتمادات الإنفاق الجاري المطلوبة، وبشكل خاص احتياجات المعيددين الموفدين على اختلاف أوضاعهم(خارجي بموجب اتفاقية، أو خارجها، بعثة، منحة، داخلي، عائد...).
- تقدم بياناً بوضع العاملين الذين سيقون على رأس عملهم، والذين ستنتهي خدمتهم (التقاعد، التسريح، الاستقالة...الخ) والذين يتوقع تعيينهم. ويتضمن هذا البيان كتلة الرواتب والأجور والتعويضات التي تلزم.
- تقدم بياناً بأسس حساب كل اعتماد وفق الاستثمارات والبيانات التفصيلية المطلوبة.
- تقدم بياناً منظماً من قبل رئيس المراقب ومحاسب المحروقات وعلى مسؤولية كل منهما بعدد المركبات المخصصة، وسيارات الخدمة والدراجات النارية إن وجدت.
- تقدم بياناً بعدد المستفيدين من الكسوة والألبسة للعام المقبل ونوعها، مع النصوص القانونية الخاصة بذلك.
- تقدم بياناً بعدد المعيددين الموفدين داخلياً وخارجياً (بموجب الاتفاقيات، أو خارجها...الخ)،.
- بعد تحضير كل البنود السابقة، تصدق جميع الاستثمارات والبيانات التفصيلية مع مشروع الموازنة من قبل أمر الصرف والتصفية- أي رئيس الجامعة- ومحاسب الجامعة. وترفق مع كتاب تفويض بالمناقشة من قبل رئاسة الجامعة بطلب من وزارة المالية متضمناً اللجنة المشكلة من رئاسة الجامعة والمفوضة بمناقشة مشروع الموازنة الجارية لجامعة تشرين.
- يقدم المشروع وبياناته إلى وزارة المالية التي تطلب من لجنة مناقشة مشروع الموازنة الجارية ومن بينها محاسب الجامعة للموازنة الجارية حضور مناقشة مشروع الاعتمادات الجارية لدى مديرية الموازنة العامة لديها مصحوباً بدفتر نفقات مفردات موازنة جامعة تشرين.
- تقوم مديرية الموازنة العامة بوزارة المالية بمناقشة الموازنة الجارية وبياناتها المقدمة إليها، مع اللجنة المعتمدة من الجامعة وذلك بحضور محاسب الجامعة الجارية.
- بعد الانتهاء من المناقشات وإجراء التعديلات التي تراها وزارة المالية ضرورية، يكتمل إعداد مشروع الموازنة الخاصة بجامعة تشرين لاعتمادات الإنفاق الجاري وفق أبواب الموازنة وبنودها كآلاتي: الباب الأول: الرواتب والأجور والتعويضات، الباب الثاني: النفقات الإدارية (عامة- خاصة)، الباب الرابع: النفقات التحويلية، الباب الخامس: الديون والالتزامات واجبة الأداء.
- ب- إعداد موازنة العمليات الاستثمارية:

تشمل هذه الموازنة اعتمادات المشاريع الاستثمارية وتتضمن مشاريع (الاستبدال والتجديد، المشاريع المباشر بها، المشاريع الجديدة)، التي ترصد في الباب الثالث من الموازنة العامة للدولة، حيث كانت تجري

مناقشة مشاريع الموازنات الاستثمارية "قبل العام ٢٠٠٨" من قبل هيئة تخطيط الدولة مع ممثلين من وزارتي المالية والاقتصاد، لتعرض على المجلس الأعلى للتخطيط للبت واتخاذ القرار المناسب بشأن الاعتمادات المخصصة في ضوء أهداف الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية واعتماداتها.^١ أما في العام ٢٠٠٨-٢٠٠٩ وحتى الآن فتناقش الموازنة الاستثمارية بوزارة المالية بحضور ممثلين من هيئة تخطيط الدولة لتتابع خطواتها كما سبق. وفيما يلي شرح موجز لعمليات وخطوات إعداد مشروع الخطة الاستثمارية لجامعة تشرين والبيانات المستخدمة في إعدادها: يبدأ العمل بصدور بلاغ^٢ رئاسة مجلس الوزراء الخاص بإعداد الموازنة العامة وتعميمه على الجهات المعنية^٣ بما فيها جامعة تشرين. وتقوم مديرية التخطيط والإحصاء في الجامعة بإصدار تعميم إلى الكليات كافة، والجهات المعنية الأخرى من أجل إعداد تصور واضح للمشاريع والأعمال المخطط لها لمشروع الخطة المعدة، على أن يراعوا الأمور الآتية: (وضوح التصور، والوصف الفني الكامل، وضرورات ومبررات المشروع، والجدوى منه، والشروط الفنية والتقديرات المالية الأولية اللازمة لتنفيذ المشروع ومدة تنفيذه، والخطة الخمسية للجامعة).

A. بعد الحصول على المعلومات من الجهات جميعها بما فيها مديرية الشؤون الهندسية والخدمات التي تقوم بدراسة تكاليف المشاريع الاستثمارية، تتم عملية تنسيق مشروع الموازنة في مديرية التخطيط والإحصاء، ثم تناقش المشاريع المقترحة من قبل لجنة الخطة الاستثمارية المؤلفة من رئيس الجامعة ونوابه وأمين الجامعة ومدراء الجهات المعنية الأخرى (مدير التخطيط والإحصاء، ومدير مديرية اللوازم (العقود)، ومدير الشؤون الهندسية والخدمات، ومحاسب الجامعة الاستثمارية، ومن تراه إدارة الجامعة.*

B. تنتهي أعمال اللجنة بوضع خطة المشاريع الاستثمارية وفق نماذج معمة من وزارة المالية تتضمن:

- استمارة المشروع للجانبين المادي والمالي، وتتضمن تحديداً للمضمون المادي التفصيلي للأعمال بحسب فقرات الإنفاق المالي، وتحديد المبالغ المطلوبة لتنفيذ كل عمل من هذه الأعمال في ضوء العقود المبرمة.
- جدولان خاصان بالجوانب المالية للمشاريع ضمن الجهة الواحدة، مصنفة في زميرتين: المباشر بها فعلاً، والمنجزة دراستها أو المتاح لها تمويل خارجي، على أن تضم المبررات اللازمة لهذه المشاريع.

- النموذج الخاص بتبيان العقود المبرمة على مستوى كل مشروع من المشاريع ضمن الجهة الواحدة.
- الجداول المعتمدة وفق نماذج مختلفة ومن أهمها: النموذج ٩/د المتضمن البرنامج الربعي للتنفيذ المادي والمالي والنموذج رقم ٤/ج، والنموذج رقم (٤)، النموذج رقم (٥)، ونموذج خطة القطع الأجنبي، وجداول المتغيرات الأساسية للخطتين الجارية والاستثمارية وتضم البيانات الواردة في الجداول التالية رقم (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩) الخ.^٤ ولا يوجد نماذج للاتفاقيات الدولية المتوقع إبرامها في الجامعة.

١ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤: منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٧٨.

٢ بلاغ رئاسة مجلس الوزراء بخصوص إعداد خطة ٢٠٠٦ صادر في ١٥-٥-٢٠٠٥.

٣ المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤: منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٦٩.

* معلومات من مدير التخطيط والإحصاء في جامعة تشرين.

٤ وزارة المالية، الجداول المعتمدة لإعداد الموازنات، مديرية الموازنة العامة، ٢٠٠٩، مرجع سابق.

C. يرفع مشروع الخطة الاستثمارية إلى هيئة تخطيط الدولة سابقاً أي قبل العام ٢٠٠٨ وإلى وزارة المالية منذ العام ٢٠٠٨ بموجب اعتماد من رئيس الجامعة. ويرفق بكتاب تفويض يتضمن أسماء اللجنة المفوضة من إدارة الجامعة بمناقشة الخطة الاستثمارية للجامعة ومن بينهم محاسب الموازنة الاستثمارية ومدير التخطيط.

D. جرت العادة قبل العام ٢٠٠٨ أن تناقش هيئة تخطيط الدولة مع وزارتي المالية والاقتصاد وجامعة تشرين المشروع المقدم وتوافق عليه أو تُعدّله ثم ترفعه إلى المجلس الأعلى للتخطيط. واعتباراً من العام (٢٠٠٨) أصبحت الموازنة الاستثمارية للجامعة تناقش بوزارة المالية بحضور ممثلين من هيئة تخطيط الدولة واللجنة المفوضة من الجامعة ومن بينهم محاسب الاستثمارية ومدير التخطيط. ومن ثم يرفع مشروع الموازنة إلى المجلس الأعلى للتخطيط.

E. يناقش المجلس الأعلى للتخطيط المشروع ويرفعه إلى رئاسة مجلس الوزراء.

F. يناقش مجلس الوزراء المشروع ويدخل عليه التعديلات التي يراها مناسبة وفق منظوره وتطلعاته، ويحيله في نهاية المطاف إلى مجلس الشعب مع بقية موازنات الجهات الحكومية الأخرى.

G. يقدم مشروع الموازنة العامة للدولة إلى السلطة التشريعية موزعاً على أساس الأقسام والفروع، لمناقشته وإقراره، وفي حال لم يقر من قبل هذه السلطة قبل بدء السنة المالية التي وضع لها، تفتح اعتمادات شهرية مؤقتة بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء على أساس جزء من اثني عشر جزءاً من اعتمادات السنة السابقة.^١

تري الباحثة: أن الجهة المعنية بمناقشة وإقرار الموازنات الجارية والاستثمارية لوزارة التعليم العالي ولجميع مؤسساتها التابعة لها ومنها جامعة تشرين لا تعتمد على أسس وأساليب ومعايير موضوعية علمية صحيحة بمناقشة وإقرار الموازنة، بل تتبع وتعتمد الأسلوب التقليدي. إذ أنه على الرغم من أن لجنة إعداد ومناقشة الخطة الجارية والاستثمارية بجامعة تشرين تقوم برفع مشروع موازنتها بشقيها إلى الجهة المعنية متضمنة جميع احتياجاتها انطلاقاً من أهدافها الاستراتيجية، أخذة بالحسبان جميع التعليمات الواجب اتباعها في إعداد مشروع الموازنة العامة للدولة، وجميع الاعتبارات المذكورة فيها، إلا أن الجامعة كذلك لا تتبع الأسلوب العلمي الموضوعي بتقدير نفقاتها حيث تقوم برفع سقف النفقات المخططة المطلوبة بمشروع الموازنة بشقيها خلال عملية إعدادها ومناقشتها تحسباً لأية تخفيضات محتملة في الموازنة، أو أي نقص في ترحيل الموارد من وزارة المالية من جهة، ولتأكيداها من جهة أخرى أنها لن تحصل على احتياجاتها الفعلية أثناء مناقشة وإقرار مشروع خطتها من قبل الجهة المعنية بالمناقشة، وبالمقابل لا توافق لجنة مناقشة وإقرار الموازنة المتمثلة بهيئة تخطيط الدولة سابقاً، أو وزارة المالية والتي لا تعتمد على أسس وأساليب علمية وموضوعية بمناقشة وإقرار النفقات المخططة للجامعة على رصد النفقات المطلوبة أو الكافية لتلبية احتياجات الجامعة الضرورية، وإنما ترصد النفقات المخططة لشقي الموازنة بنسبة محددة مسبقاً وذلك وفقاً للاعتمادات المرصودة لموازنة جامعة تشرين بشقيها بالعام السابق، ونسب

^١ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ٣١-١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ١٠-١٢.

تنفيذ موازاناتها لغاية (٣٠ - ٦ - لعام...) رغم تقديم الجامعة جميع المبررات والوثائق التي تبين احتياجات الجامعة من النفقات المخططة بكلتا الموازنتين، ويعود ذلك إلى أمور عدة أهمها ما تقتضيه الظروف الموضوعية والعملية للاقتصاد الوطني. إلا أنه يمكن للجنة مناقشة الموازنة بالوزارة المعنية أن تزيد من حجم النفقات المخططة والمحددة مسبقاً للجامعة بالنسبة للموازنة الجارية: في حال اشفع طلب الزيادة من الجامعة بمبررات قوية كطلب زيادة النفقات المخططة للباب الأول منها (الرواتب والأجور والتعويضات) لكونه نفقة ثابتة، كالحاجة إلى نفقات إضافية تغطي رواتب أعضاء الهيئة التعليمية وبشكل خاص رواتب المعيدين الموفدين بموجب الاتفاقيات، أو خارجها... وكذلك رواتب العاملين بمختلف فئاتهم وزيادتها وتعويضاتهم، وتغطية الاعتمادات المطلوبة للعاملين الجدد بموجب مسابقات إلى غير ذلك من المبررات المهمة، ويمكن أن تزيد الاعتمادات المرصودة للأبواب الأخرى بمبالغ قليلة إذا كانت المبررات التي تقدمها لجنة مناقشة الموازنة الجارية مقنعة والعامل الأساسي بالموافقة على زيادة الاعتماد المرصود عن المحدد مسبقاً هو قوة التفاوض من المكلفين بالمناقشة، والمبررات والحجج المقدمة من قبلهم. أما بالنسبة للموازنة الاستثمارية: فتحدد النفقات المخططة لها مسبقاً، وهامش زيادتها عن حجم النفقات المخططة المحددة مسبقاً يكون محدوداً، وفي أغلب الأحيان تقتصر الزيادة على بعض المشاريع الحيوية والاستراتيجية كمشروع مشفى الجامعة التعليمي " وتؤخذ من حساب المشاريع الاستثمارية الأخرى مع ثبات الاعتمادات المحددة مسبقاً، أو ارتفاعها بشكل محدود جداً. " ولا يؤخذ بالحسبان الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية بشأن تمويل هذا المشروع أثناء المناقشات إلا بهدف التعرف إلى مراحل تنفيذ المشروع، وتحدد الاحتياجات من القطع الأجنبي باستمارة خاصة إلا أنها لا تلحظ ضمن قرار الموازنة وإنما يتم طلبها لاحقاً وبشكل مستقل من قبل لجنة القطع "، وتقوم الجهة صاحبة إقرار الموازنة بتوزيع النفقات المخططة للمشاريع الاستثمارية للجامعة المدرجة بالخطوة وفق الأولويات فالأهم استكمال المشاريع التي يمكن تشغيلها أو استثمارها خلال عام الخطوة، ثم مشروعات الاستبدال والتجديد، والمشاريع الأخرى المباشر بتنفيذها فعلاً وفق البرامج الزمنية المتعاقد عليها، والمشاريع الجديدة الموافق عليها والتي أنجزت أضرارها التنفيذية، إلا أنها وفي أغلب الأحيان تقوم بإلغاء أو تأجيل المشاريع الجديدة رغم إنجاز أضرارها الفنية بسبب محدودية الاعتمادات معطية الأولوية بذلك للمشاريع المباشر بها ومشاريع الاستبدال والتجديد. وبذلك نجد أنه وحين تضع الجامعة خططها الجارية والاستثمارية فإنها تحدد احتياجاتها وتحدد في ضوءها المبالغ المالية التي تلزم لتوفيرها، إلا أنها نادراً ما تحصل على المبالغ التي تطلبها أثناء المناقشة، وغالباً ما تلزمها القيادات العليا بالقبول بمبالغ أقل بكثير أو قليل، ويتكرر الأمر أثناء تنفيذ الخطط فتواجه الجامعة صعوبات في تأمين التمويل اللازم لتغطية نفقاتها من الموازنة الجارية، ولاسيما التمويل اللازم للمعدين الموفدين، وصعوبة بتنفيذ مشروعاتها بسبب نقص الاعتمادات المالية التي أدرجت في الخطط أو بسبب التأخر في صرفها. ولا يؤخذ بالحسبان عند إعداد وتنفيذ ومتابعة تنفيذ الموازنة الاستثمارية حاجتها من الإنفاق من مصادر التمويل الخارجية، والمقتصر على مشروع وحيد هو مشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي، في حين يؤخذ بالحسبان الاعتبار الإنفاق الخارجي اللازم

للموازنة الجارية وذلك لتغطية رواتب المعيينين الموفدين خارجياً بموجب الاتفاقيات أو خارجها، علماً أنه لا يوجد خطة للاتفاقيات المزمع عقدها بين الجامعة و الجهات الدولية، إنما تتم بناءً على الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة، أو الوزارة، وحسب نشاط (الجامعة، وإدارتها، وأعضاء الهيئة التدريسية، والموفدين)، وبالتالي تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة في جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازاناتها التخطيطية هو تأثير ضعيف، حيث لا تلاحظ وزارة المالية ضمن نماذج إعداد الخطة المعممة على مؤسسات التعليم العالي ومنها جامعة تشرين أي نموذج خاص بالاتفاقيات الدولية. ونبين فيما يلي الجداول المعتمدة في إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين على الوجه الآتي:

جدول (١٤) البرنامج الزمني للتنفيذ المادي والمالي لعام الخطة

اسم المشروع "حسب وروده بالخطة الخمسية :

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

نموذج رقم ٤ / ج

تاريخ مباشرة المشروع:

المبلغ بآلاف الليرات السورية

عام الخطة				العام السابق للخطة						
الاعتمادات المخططة				الاتفاق الفعلي والمقدر لنهاية العام			الاعتماد	الاعتماد		الأعمال المادية المخططة وفق الفقرات
أعمال المادية المخططة				المجموع واردة خارجي	الاتفاق المقدر لنهاية العام	الاتفاق لغاية ٢٠٠٦-٢٠٠٧		المنفذة	المجموع (المعدل)	
مجموع موارد خارجية منه قطع أجنبي										

وزارة التعليم العالي

نموذج رقم (٤) القيمة بآلاف الليرات السورية

جدول (١٧): الاعتمادات في الخطة الاستثمارية السنوية لعام موزعة بحسب الفئات

القطاع: التعليم العالي

[illegible]

جدول (١٨) خطة القطع الأجنبي لعام

الوحدة: بالألف ل.س.

الجهة: جامعة تشرين

البيــــــــــــان	العام السابق للخطة				ملاحظات
	المخطط لعام ...١-٠١/	منفذ فعلي لغاية ٣٠/٦-٢٠١٠/	لمقدر لنهاية العام ١-٣/	مجموع الإتفاق الفعلي والمقدر ١-٤/	
الخطة الاستثمارية	مشاريع الاستبدال وتجديد				
	مشاريع مباشر بها				
	مشاريع جديدة				
	مجموع الخطة الاستثمارية				

جدول (١٩) المتغيرات الأساسية في الخطة السنوية لعام ... بالأسعار الثابتة والجارية

القطاع: قطاع التعليم العالي

نموذج رقم (۱)

الجهة: جامعة تشرين

الوزارة: وزارة التعليم العالي

البيان	سنة الأساس ...		السنة السابقة للخطة ...		خطة عام		الرقم القياسي
	بالأسعار الثابتة	بالأسعار الجارية	بالأسعار الثابتة	بالأسعار الجارية	بالأسعار الثابتة	بالأسعار الجارية	
الإنتاج المحلي الإجمالي							
مستلزمات الإنتاج							
لنفاتج الإجمالي بسعر السوق							
الرواتب والأجور							
المستهلكون							
الاستثمارات							

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

ويتبين فيما يلي توضيحاً لبعض البنود المذكورة في جداول إعداد الموازنة الاستثمارية (من ١٤ إلى ١٨)

وتوضيح لبند الجدول (١٩) العائد للموازنتين الجارية والاستثمارية:

جدول (٢٠) توضيح البنود المذكورة في جداول إعداد الموازنة الاستثمارية والجارية

اسم المشروع	كما ورد في الخطة الخمسية
رقم البند	المحدد في قرار توزيع اعتمادات الجهة
تاريخ المباشرة بالتنفيذ	وهو تاريخ وضع العقد موضوع التنفيذ
الكلفة الإجمالية التقديرية للمشروع	ويقصد بها الكلفة المحددة للمشروع من تاريخ المباشرة بالتنفيذ، وخلال المدة المحددة لانتهاء من إنجاز أعماله حتى مرحلة بدء تشغيله المحددة للمشروع في الخطة الخمسية.
مجموع الإنفاق الفعلي على المشروع لغاية السنة المالية الحالية	يذكر الإنفاق الفعلي على المشروع منذ الشروع بتنفيذه، وحتى نهاية السنة المالية الحالية (تضيف الجامعة نفقات الدراسة والإشراف ومبلفاً احتياطياً يقدر ب ١٠% من كلفة المشروع).
اعتماد العام القادم	يذكر مجموع الاعتماد المخصص للمشروع من واقع قرار توزيع الاعتمادات ويذكر كجزء منه الاعتماد المغطى بتسهيلات ائتمانية.
البرنامج الربعي للتنفيذ المالي خلال العام القادم	توزع الاعتمادات المخصصة للمشروع بصورة تتطابق مع برنامج التمويل المقدم إلى وزارة المالية
الاعتماد الأصلي*	الموافق عليه من وزارة المالية
الاعتماد المعدل*	الاعتماد بعد إجراء مناقلات بين بنود وفقرات الموازنة أو على الاعتماد النهائي .
الإنتاج المحلي الإجمالي*	مجموع أبواب الموازنة الجارية
مستلزمات الإنتاج*	الإنتاج- الناتج أو مجموع الأبواب (٢+٤+٥) من الموازنة الجارية
الناتج المحلي الإجمالي*	مجموع الباب الأول من الموازنة الجارية

المصدر: المهاييني، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ١٨٢.

* إعداد الباحثة، وفق التعليمات الواردة من وزارة التعليم العالي.

يستخلص مما سبق أن مراحل إعداد الموازنة التخطيطية في جامعة تشرين تشمل على الخطوات الآتية:

أ- **المرحلة الأولى:** رسم وتحديد الأهداف المطلوبة: يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة الموازنة المرتقبة، وبالتالي وضع الخطط اللازمة لذلك ورسم السياسات والإجراءات التي ستمكن من تحقيق تلك الأهداف، ويجرى ذلك وفق الاحتياجات ومدى انسجامها مع الأهداف التي تقوم الجامعة بتحديدها بما ينسجم

مع رسالة ورؤية الجامعة، وضمن تعليمات الجهات الوصائية متمثلة بوزارة التعليم العالي، ووزارة المالية، وهيئة تخطيط الدولة، وانطلاقاً من المشاريع المدرجة ضمن الخطة الخمسية بوجه الإجمال.

ب- **المرحلة الثانية:** بعد تحديد الأهداف ورسم السياسات الضرورية، التي توضع بناءً على تحديد الاحتياجات وفق الإمكانيات المتاحة، تقوم مديرية التخطيط والإحصاء بالتعاون والمشاركة مع كل من مديريات (الشؤون المالية، والشؤون الهندسية والخدمات، واللوازم، ورئيس المرائب، وعمادات الكليات لاسيما فيما يخص: (التجهيزات- المخابر التعليمية)، والجهات المعنية الأخرى)) بإعداد قوائم تتضمن تقديرات مفصلة لاحتياجاتهم وفق كل كلية وقسم وجهة معنية بهذه الموازنات التخطيطية، وترسل هذه التقديرات إلى مديرية التخطيط والإحصاء للاطلاع عليها وتنسيقها وإجراء ما يلزم.

ت- **المرحلة الثالثة:** التنسيق بين الخطط والموازنات الفرعية: تقوم مديرية التخطيط والإحصاء بإجراء عملية التنسيق والترابط بين القوائم التقديرية المقدمة إليها، حيث تحقق مبدأ وحدة الموازنة وتكاملها وشمولها. ثم تعرض هذه الموازنة على اللجنة المختصة في جامعة تشرين لمناقشتها وتعديلها إذا لزم الأمر، ثم الموافقة عليها وإرسالها إلى الجهات الحكومية المعنية بالأمر.

ث- **المرحلة الرابعة:** اعتماد الموازنة التخطيطية وإصدار مرسومها: ترفع الموازنة التخطيطية بعد الموافقة عليها من قبل اللجنة الإدارية المختصة، إلى الجهات المعنية الآتية:

- ترفع الموازنة التخطيطية الجارية والموازنة التخطيطية الاستثمارية إلى وزارة المالية لدراستهما "بعد العام ٢٠٠٨".
- تناقش الموازنتان الجارية والاستثمارية في موعد محدد من قبل وزارة المالية وذلك من خلال لجان مناقشة الخطط في وزارة المالية لكلتا الخطتين ولجان مكلفة من الجامعة لمناقشة كل من الموازنتين، حيث تتم مناقشة هذه الخطط وتعديل ما يلزم وفق الظروف الموضوعية والعملية الراهنة للاقتصاد الوطني، ثم التقييم والإقرار.*
- ترفع الموازنتان الاستثمارية والجارية إلى المجلس الأعلى للتخطيط ثم رئاسة مجلس الوزراء.
- تعتمد الموازنة من قبل مجلس الوزراء ومجلس الشعب ثم تصدرها رئاسة الجمهورية بمرسوم تشريعي.
- بناءً على ما سبق فإن مرحلة إعداد الموازنات التخطيطية الجارية والاستثمارية في جامعة تشرين تعد مرحلة مهمة توازي أهميتها مرحلة تنفيذهما "بعد اعتمادهما"، إلا أن أسلوب إعدادهما لا يخلو من بعض السلبيات التي تحد من كفاية الموازنة التقليدية في جامعة تشرين كغيرها من مؤسسات التعليم العالي السورية ومنها:
- تركيز موازنة البنود (الموازنة التقليدية) على الرقابة على عمليات الإنفاق الجاري والاستثماري من الناحية القانونية أي (عدم تجاوز الاعتمادات المخصصة، وشرعية النفقة، وعدم القدرة على تدوير المخصصات للموازنتين).
- تتصف الموازنة التقليدية بأنها مركزية حيث يكتمل إعدادها من خلال مجموعة من العاملين الفنيين.

* بدءاً من العام ٢٠٠٨ ترفع الخطط الاستثمارية إلى وزارة المالية وقد كانت سابقاً ترفع إلى هيئة تخطيط الدولة.

- يتم تقدير المخصصات للنفقات الجارية بأسلوب تقليدي من قبل محاسب الإدارة بالاعتماد على موازنة السنة السابقة، الأمر الذي يسبب عجزاً أو فائضاً في بعض بنود الموازنة الجارية.

- يتم تقدير المخصصات للنفقات الاستثمارية بالتعاون مع مديرية التخطيط في وزارة التعليم العالي، وهيئة تخطيط الدولة، أو مع وزارة المالية، ويستبعد من المشاركة المستويات الإدارية الأدنى، مما يؤدي إلى تنفيذ الأولويات من الأهداف الموضوعية بمشروع موازنة الجامعة المعدة، وتأخير أو تأجيل تنفيذ الأهداف الأخرى لسنوات قادمة. دون الأخذ بالحسبان مدى كفاية الموازنة بتحقيق الأهداف ومدى تناسب بنود الموازنة مع تحقيق الأهداف.

- تُعدّ الموازنة الجارية تزايدية وذلك لأن الكتلة الرئيسية في الموازنة الجارية هي كتلة الرواتب والأجور والتي تزداد بطبيعة الحال، بينما الموازنة الاستثمارية تختلف من عام لآخر بحسب المشاريع المنتهية، والجديدة، والمباشرة بها، إذ تعتمد عند إعدادها في معظم الأحيان على موازنة العام الماضي.

3- تنفيذ الموازنة التخطيطية في جامعة تشرين:

تبدأ هذه المرحلة بعد صدور قانون الموازنة العامة للدولة، إذ يلجأ المحاسب إلى الصرف وفق الموازنة الشهرية (الاثني عشرية) أي بمعدل ١٢/١ من اعتمادات السنة المالية المنقضية.^١

وتراعى أثناء تنفيذ الموازنة التخطيطية عدة أمور ومن أهمها:

A. أن تتم عملية تنفيذ الموازنة كما أقرت من قبل السلطة التشريعية.

B. مراعاة الحدود المالية كما رسمتها الموازنة العامة للدولة والالتزام بها.

C. توفير هامش من المرونة أثناء التنفيذ لمواجهة العقبات والظروف المتغيرة، وذلك باستخدام أسلوب المناقلا

في الاعتمادات بين أبواب وبنود الموازنة وفقاً للمادة (١٩) من القانون المالي الأساسي.^٢

كذلك يتم صرف النفقات العامة وفق أصول مالية وقانونية حددها القانون المالي الأساسي للدولة كما يلي:

• يتم عقد النفقات العامة من قبل السلطة المختصة قانوناً وفي حدود القوانين والأنظمة والاعتمادات المخصصة في الموازنة.

• يتم اختيار المتعاقد مع الدولة وأصول الاتفاق معه وقواعد تصديق العقد وإنهائه وفقاً للأحكام الخاصة بالعقود الإدارية.

D. يتم عقد النفقات بإحدى الطرق الآتية:

- طريق الشراء المباشر: وتتم في حال إذا كانت الاحتياجات المطلوبة تستند إلى تعرفه رسمية، ومن إحدى

الجهات العامة، وكانت النفقة الواحدة لا تتجاوز /٥٠٠٠٠٠ ل.س. "٣٠٠٠٠٠ سابقاً.

- طريقة المناقصة: وهي الطريقة الأساسية لتقديم المواد وإنجاز الخدمات وتنفيذ الأشغال متى جاوزت القيمة

التقديرية الحدود المقررة للشراء المباشر.

١ المهايي، محمد خالد، ١٩٩٤، منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية، مرجع سابق، ص ٢٠٣.
٢ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١٩٨٥-١-٣١، مرجع سابق، ص ١٣.

- طريقة طلب عروض الأسعار: يلجأ إلى طلب عروض أسعار عندما يتعذر على الإدارة تحديد مواصفات وشروط موحدة للمواد المطلوب تقديمها أو الأشغال المطلوب تنفيذها أو الخدمات المطلوب إنجازها، وذلك للتمييز بين العروض واختيار أفضلها في ضوء الجودة والأسعار وسائر الشروط الأخرى.
- طريقة المسابقة: يحق للوزير (ومن في حكمه) اللجوء إلى طريقة المسابقة لوضع دراسات أو مخططات لمشروع معين، أو لتنفيذ مشروع أعدت له مخططات أو دراسات سابقة، أو للأمرين معاً، وذلك عندما تكون هناك أسباب مبررة أخرى تتطلب اللجوء إلى هذا الأسلوب.
- طريقة التراضي: يجوز للإدارة أن تتعاقد بالتراضي مع من تختاره بنتيجة الاتصالات المباشرة التي تجربها وفق الأحوال والقواعد الخاصة في هذا الشأن.
- طريقة الأشغال بالأمانة: في كل مرة تقتضيها مصلحة الإدارة أو ضرورة السرعة أو استحالة تنفيذ الأشغال بوساطة متعهدين يمكن أن تنفذ هذه الأشغال بطريقة الأمانة على مسؤولية الإدارة التي تتولى التنفيذ مهما كانت مبالغ نفقاتها.
- E. لا يجوز عقد نفقة من شأنه أن يرتب التزاماً على السنوات المالية المقبلة باستثناء تعيين الموظفين والمستخدمين والعمال، إضافة إلى عقود العمل والإيجار والصيانة
- F. التوريدات الدورية التي يجوز إبرامها لمدة لا تزيد على ثلاث سنوات وإلا أصبح الأمر يحتاج لموافقة الجهات السلطوية العليا.
- G. تتم تصفية وصرف النفقة من قبل السلطة المختصة قانوناً وفي حدود الاعتمادات المتوفرة في الموازنة، شريطة استحقاق النفقة للأداء حسب الأنظمة والقوانين.^١ وفور البدء بعملية صرف النفقات، يقوم محاسب الجامعة بتسجيل كل نفقة تصرف في سجلات المحاسبة، سواء أكان ذلك للنفقات الجارية، أم الاستثمارية.
- تُعدُّ عملية تنفيذ الموازنة مرحلة مهمة إن لم تكن الأهم في دورة الموازنة التخطيطية، كونها تمثل الجانب التطبيقي لما تم تخطيطه أولاً، وللصعوبات والمعوقات التي تعترض هذا التنفيذ سواء أكانت هذه الصعوبات داخلية أو خارجية ثانياً، إذ تواجه عملية تنفيذ الموازنة صعوبات تحد من سير التنفيذ وتحقيق أهدافه، وتظهر هذه الصعوبات في تنفيذ الموازنة الاستثمارية أكثر من وجودها في تنفيذ الموازنة الجارية، الأمر الذي يستدعي عرض بعض صعوبات تنفيذ الموازنة الاستثمارية على الوجه الآتي:
- اعتماد الجامعة بشكل رئيسي على التمويل الحكومي في الإنفاق على تنفيذ مشاريعها الاستثمارية، الأمر الذي أدى إلى تثبيت، أو زيادة النفقات المخططة بنسب أو مبالغ أقل من احتياجات التوسع والتطوير فيها.

١ - القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ٣١-١-١٩٨٥، مرجع سابق، ص ص ١١-٣٨.

- عدم دقة الاعتمادات، فقد تكون أكثر أو أقل من المبالغ المطلوبة، وذلك لأسباب منها نقص الثقة والواقعية في الدراسة الفنية والمالية للمشروع، ومنها التعديلات التي تطرأ على مشروع الموازنة المقترح من قبل جامعة تشرين، سواء أكان التعديل من قبل هيئة تخطيط الدولة أم وزارة المالية "حسب الحالة" أو من قبل رئاسة مجلس الوزراء أثناء المناقشات والحوارات.
- مشكلة المناقشات التي تتم بين أبواب وبنود الموازنة الاستثمارية، والتي ترتبط بوجود ثغرات في توزيع الاعتمادات وتقديرها أو في عمليات التنفيذ، ما يؤدي إلى توقف جزئي أو كلي في تنفيذ المشروع، وبالتالي توقف صرف الاعتمادات المرصودة، في الوقت الذي يظهر فيه نقص في الاعتمادات المخصصة لمشاريع أخرى، ما يستدعي نقل أو تحويل الاعتمادات المجمدة إلى المشروع أو البند، الذي يعاني من نقص في اعتماداته أو تمت إضافات جديدة على احتياجاته لم تكن موجودة في الموازنة القائمة.
- التأخر في عملية استدراج العروض وإجراءات التعاقد وإعداد المناقصات، لما بعد اعتماد الموازنة من قبل السلطة التشريعية وصدورها بقانون.
- أسلوب التعاقد الروتيني، الذي يأخذ وقتاً طويلاً، يسبب في أغلب الأحيان التأخر في تنفيذ الخطة المطلوبة بمواعيدها المحددة، فعلى سبيل المثال، بعد وضع الشروط الفنية للمشروع وأخذ الاعتماد له، يمر بمرحلة الحجز في المحاسبة من أجل الإعلان عنه إما بطريقة المناقصة (تنفيذ أعمال)، وإما عروض الأسعار (تقديم التجهيزات - إحضارات)، والتي تقوم لجنة فض العقود بعملية الاختيار، فإما تختار المباشرة وإما الإحالة إلى دراسة العروض الفنية التي تأخذ وقتاً يتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة، وبنيتها إما يتم إجراء التعاقد وتأخذ هذه العملية مدة من شهر إلى شهرين، وإما يقرر عدم قبول المناقصات أو عروض الأسعار وبالتالي العودة للإعلان من جديد.
- فروق الأسعار: التي تؤثر سلباً على تعامل القطاع الخاص مع المشاريع المتعاقد عليها، وتدفعه إلى رفع الدعاوى أمام القضاء للحصول على فروق الأسعار، في حين أن القطاع العام يكتفي بعرض بلاغات بارتفاع الأسعار صادرة عن الحكومة ليسترد هذه الفروق .
- استلام الأعمال المنتهية والمتعاقد عليها: حيث تتجسد المشكلة في الوقت الطويل لتشكيل لجنة الاستلام بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية المرافقة كتوقيع ضبط التسليم.
- انخفاض غرامات التأخير في تنفيذ العقود، وإمكانية التلاعب بها من خلال تقديم المبررات التي تعفيه من دفع هذه الغرامات، والتي قيمتها (١ - ٢.٠%) أو (٠.٥%) من قيمة العقد وذلك حسب الاتفاق.
- ومن مساوئ تنفيذ الموازنات الجارية والاستثمارية في جامعة تشرين كغيرها من مؤسسات التعليم العالي:
 - عدم إمكانية قياس فاعلية النفقات الجارية .
 - الهدر في عملية الإنفاق العام، وخاصة مع اقتراب انتهاء العام المالي، لاعتماد نسب التنفيذ معياراً لتحديد مخصصات الموازنات في العام القادم، حيث تخفض هذه المخصصات في العام التالي للموازنة، إذا لاحظت

الجهة المعنية بتحديد المخصصات أن الجامعة أو المؤسسة المعنية لم تتمكن من صرف مخصصاتها كافة في العام السابق للخط، وعدم القدرة على تدوير المخصصات من عام إلى آخر، وخاصة في الموازنة الاستثمارية حيث إن قياس فاعلية النفقات الاستثمارية يتم من خلال نسب الإنفاق السنوي دون التركيز على نوعية الإنفاق. إضافة إلى غيرها من النقاط التي سيتم الإشارة إليها بالدراسة التحليلية.

٤- **الرقابة على الموازنة التخطيطية في جامعة تشرين:** تُعد الرقابة على تنفيذ الموازنة التخطيطية المرحلة الرابعة من دورة الموازنة التخطيطية وسنوضح هذه المرحلة كما يلي:

أ- **تعريف الرقابة الداخلية:** تعرف الرقابة بأنها "مجموعة من تعليمات مالية وقرارات إدارية وطرق محاسبية محكمة تفرضها الإدارة الحكومية، ضماناً لحسن سير العمل بالوزارات والإدارات، وللمنع ارتكاب الأخطاء، وسد الثغرات التي يتسرب منها الاختلاس والتزوير، ولتفادي الارتباك ولضمان تقديم البيانات الصحيحة التي تحتاج إليها الحكومة. وتهدف التعليمات المالية والقرارات الإدارية المختلفة التي تصدرها الحكومة من حين لآخر إلى تجزئة الواجبات التي يقوم بها الموظفون بشكل دقيق وطبقاً لخطة مرسومة فمن الواضح أنه لو ترك لموظف واحد أن يقوم بعملية معينة وأن يسجلها في الدفاتر دون رقابة أو مراجعة لأصبح مجال التلاعب مفتوحاً أمام هذا الموظف إلى حد بعيد.^١

ب- **أنواع الرقابة على الموازنة التخطيطية:**

A. الرقابة الداخلية: حدد القانون المالي الأساسي للدولة الرقابة الداخلية بالمادة ٢٩/ الفقرة أ/ التي تنص أن تتولى وزارة المالية الرقابة على تنفيذ النفقات والموارد العامة للدولة عن طريق محاسبي الموارد الذين يمثلونها، في جميع وزارات الدولة ومؤسساتها العامة وهيئاتها المحلية، وتكون مهمتهم شاملة لـ: ترؤس الإدارات المحلية، والتأشير على التصرفات المتضمنة عقد نفقة قبل إصدارها وعلى أوامر الصرف قبل دفعها، ومراقبة استعمال الاعتمادات وبالتالي توريد المبالغ المترتبة قانوناً للخرينة العامة، والتصديق على الحسابات العامة العائدة للوزارات أو الإدارات أو المؤسسات التي يعملون بها قبل إرسالها إلى السلطات المنصوص عليها، وتزويد وزارة المالية بجميع البيانات والإحصائيات التي تساعد على متابعة تنفيذ النفقات والموارد العامة في أجهزة القطاع العام، ويقوم محاسب جامعة تشرين (للموازنة الجارية، وللموازنة الاستثمارية) بهذه المهمات في عملية المراقبة على صرف النفقات الجارية والاستثمارية، في حين تقوم مديرية التخطيط والإحصاء بتتبع تنفيذ الأعمال والمشاريع الخاصة بالنفقات الاستثمارية وفق ما يرد إليها من الجهات المعنية كمديرية الشؤون المالية، ومديرية اللوازم، ومديرية الشؤون الهندسية والخدمات في الجامعة، لتقديم تقريرها بشكل شهري، وربع سنوي، ونصف سنوي، و٣/٤ السنة، ثم بشكل كامل في نهاية الدورة المالية، هذا التقرير الذي يناقش مع رئيس الجامعة والجهات المعنية الأخرى في الجامعة، ليقدّم إلى هيئة تخطيط الدولة ووزارة المالية للنقاش واتخاذ الإجراءات اللازمة في

١. وراد خليل، عطا الله، ١٩٩٠-١٩٩١: المحاسبة الحكومية، مرجع سابق، ص ٢٠١.

هذا الصدد. وهذا النوع من الرقابة على تنفيذ المشاريع يمكن أن نسميه رقابة مكتبية كونه يعتمد على البيانات والأرقام والإحصائيات التي تجمع من الواقع المنفذ، وتقارن مع نظيرتها المخططة في الموازنة التخطيطية. وإضافة إلى الرقابة المكتبية الآتفة الذكر، هناك رقابة ميدانية على تنفيذ الأعمال والمشاريع، حيث تشكل هيئة تخطيط الدولة فريق عمل كل ستة أشهر برئاسة معاون رئيس هيئة التخطيط، ومهمته القيام بجولات ميدانية للاطلاع على مواقع العمل والخطوات التي قُطعت في إنجاز المشاريع المخطط لها، إلا أن هذا النوع من الرقابة ليس قاعدة ثابتة بل يطبق من حين لآخر.^١

B. الرقابة الخارجية: تقوم هذه الرقابة من قبل المراجع الخارجية، ويقوم بهذا الدور في الجمهورية العربية السورية الجهاز المركزي للرقابة المالية، والهيئة المركزية للرقابة والتفتيش. وقد حدد مرسوم إنشاء هاتين الهيئتين مهماتهما على الوجه الآتي:

C. الجهاز المركزي للرقابة المالية: أنشئ هذا الجهاز بالمرسوم التشريعي رقم ٩٣/ تاريخ ١٩٦٧/٧/١٩، والمطبق بدءاً من ١٩٦٨/١٢/١٠، وقد عرفه هذا المرسوم وحدد مهماته بالنص الآتي: هو هيئة تتبع وزير المالية ويهدف أساساً إلى تحقيق رقابة فعالة على أموال الدولة ومتابعة أداة الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها من الناحية المالية ويختص بتفتيش حسابات هذه الأجهزة وبمراقبة كفاية الإدارة أموالها وفق الاختصاصات المحددة لها في القانون.^٢

D. الهيئة المركزية للرقابة والتفتيش: أحدثت هذه الهيئة بمقتضى المرسوم التشريعي ١٨٢/ تاريخ ١٩٦٩/٨/١٢، وتعرف بأنها "هيئة رقابية مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء، وهدفها تحقيق رقابة فعالة على عمل إدارات الدولة ومؤسساتها المختلفة من أجل: (تطوير العمل الإداري، حماية المال العام، تحقيق الفاعلية الإنتاجية ورفع مستوى الكفاية والأداء، تسهيل توفير الخدمات للمواطنين^٣. وتفيد عملية الرقابة بشقيها الداخلي والخارجي، بإجراء المقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، وبالتالي الكشف عن الانحرافات الحاصلة بينهما، ورفع ذلك إلى الجهات المعنية للعمل على تلافيها، بعد معرفة الأسباب وتحديد المسؤوليات بذلك.

٥- دلالة دورة موازنة جامعة تشرين: يتضح مما سبق أن دورة الموازنات التخطيطية لجامعة تشرين مرتبطة ارتباطاً عضوياً بدورة الموازنة العامة للدولة من حيث الشكل والمضمون، لذلك تُعدّ الموازنة التخطيطية في تشرين موازنة تقليدية أو موازنة بنود ورقابة كما هو الحال في الموازنة العامة للدولة. وتُظهر القوانين المالية السابقة كافة، والمراسيم الخاصة بذلك أن هذا النوع من الموازنة يهتم بالنفقة من خلال الزاوية المالية فقط. أي أنها تتحقق من خلال المراحل التي تمر بها الموازنة من النواحي المالية وتأكدتها من أن النفقات قد صرفت في حدود الاعتمادات المحددة لها، في حين أن النواحي المادية لهذه النفقات أي إظهار أداء العمل في صور حقيقية مادية لم تعطه

١ القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ١٩٨٥-١-٣١، مرجع سابق، ص ١٥.

- إضافة إلى المقابلات مع المعنيين بهيئة تخطيط الدولة، ومحاسب الجامعة، ومديرية التخطيط والإحصاء بالجامعة.

٢ وراد خليل، عطا الله، ١٩٩٠-١٩٩١: المحاسبة الحكومية، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

٣ وراد خليل، عطا الله، ١٩٩٠-١٩٩١: المحاسبة الحكومية، مرجع سابق، ص ٢٠٦.

الأولوية والعناية الكافيين، فالمهم هو فحص النفقات من زاوية قانونية (التصفية والصرف ومراقبة مشروعية إجراءاته ومشروعية العقد)، وبالتالي إبراء الذمة المالية نتيجة تأدية الخدمات وإنجاز الأعمال.

سادساً: تقويم أداء الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين:

١. الحساب الختامي للموازنة التخطيطية:

ينظر إلى التعليم العالي في جامعة تشرين وسواها من مؤسسات التعليم العالي في سورية نظرة استثمارية كونه يُعدُّ الموارد البشرية اللازمة للتنمية ويكوّن رأس المال البشري، كما يُعدُّ قطاعاً خدمياً يؤدي خدمة اجتماعية وجماعية في آن واحد، فهو يوفر التعليم المجاني لشريحة كبيرة من أبناء المجتمع. إلا أنه في تقويم موازنات هذا التعليم يُغض النظر عن الأهداف الاستثمارية والخدمية فلا تدخل في التقويم حسابات الأرباح والخسائر ولا حسابات كفاية الموازنة لتحقيق الأهداف الخدمية للتعليم، بل يتم الاكتفاء بإعداد حساب ختامي يظهر الإنفاق الفعلي خلال السنة المالية، أي يُعدّون الموازنة كما نفذت فعلاً. حيث تقوم مديرية الشؤون المالي بتقديم حساب ختامي، في كل فترة من فترات العام المالي يبين فيه حجم الاعتمادات في الموازنة المخططة، وحجم الإنفاق الفعلي لكل باب وبند في الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين، كما هو واضح في الجدول (٢١) الآتي الذي يبين موازنة جامعة تشرين للسنة المالية ٢٠٠٩، والإنفاق الفعلي لغاية ٣١-١٢-٢٠٠٩، ما يغطي عمل السنة المالية من العام ٢٠٠٩ وذلك حسب الأبواب فقط. وتظهر أهمية الحساب الختامي في تقييم أداء الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين من خلال النقاط التالية:

- أ- يبين الحساب الختامي مدى صحة التقديرات التي ذكرت في الموازنة التخطيطية التي تتيح بدورها إمكانية المقارنة بين المخطط والمنفذ فعلاً، للتأكد من صحة التوقعات التي وردت في الموازنة ومطابقتها للواقع.
- ب- يعطي الحساب الختامي مؤشراً لمدى أمانة المنفذين وحرصهم أثناء تنفيذ الموازنة التخطيطية.
- ت- يسهم الحساب الختامي في تسهيل عملية إعداد موازنة العام المقبل ويجعل من التقديرات أكثر دقة وأقرب للواقع، كونه يشكّل دليل عمل واقعياً يمكن البناء عليه لتجاوز الثغرات والأخطاء.

جدول (٢١) الاعتمادات السنوية المخططة والمنفذة لغاية ٣١-١٢-٢٠٠٩ لجامعة تشرين الوحدة: ألف ل.س

المحتوى	الاعتمادات المخططة	الإنفاق الفعلي	نسبة التنفيذ
١- الموازنة الجارية			
مجموع الباب الأول	٢٠١٩١٥٠	١٩٨١٨٦٣	98.15
مجموع الباب الثاني	٢٩٤٤٦٠	٢٦٢٨٩٢	89.28
مجموع الباب الرابع	٦٣٥٠	٣٠٣١	47.73
مجموع الباب الخامس	١٥٠٦١٠	١٢٥٢٤٠	83.16
الإجمالي الجاري	٢٤٧٠٥٧٠	٢٣٧٣٠٢٦	96.05
٢- الموازنة الاستثمارية			
مجموع الباب الثالث (المشاريع الاستثمارية)	١١٥٨٠٠٠	١١٥٥١٤٢	99.75
المجموع العام	3628570	3528168	97.23

المصدر: إعداد الباحثة، استناداً لجدول تتبع تنفيذ الموازنات الجارية والاستثمارية، ٢٠٠٩.

إلا أنه ومن خلال مراجعة التقارير المالية في نهاية العام المالي والقيم المقدرة والفعالية في هذه التقارير، قد نجد بعض الانحرافات ومن أسباب هذه الانحرافات: عدم صحة تقدير المبالغ المطلوبة، والتوسع في إنجاز

بعض المشاريع المختلفة لظروف طارئة وبالتالي زيادة الانحراف السلبي، التغيرات الاقتصادية في السوق، كزيادة الأسعار والتي لا تؤخذ في الحسبان في التقارير المالية.

وسيتّم شرح مكونات الموازنتين الجارية والاستثمارية بالتفصيل في الفصل القادم ولسنوات الدراسة.

٢- **تحديد انحرافات الموازنة التخطيطية:** تأتي هذه الخطوة، بعد إنجاز الحساب الختامي، وتستند إليه. فهي تتضمن مقارنة الأرقام المنفذة فعلياً مع الأرقام المخططة، ما يظهر حجم الانحراف بينها سواء أكان هذا الانحراف زيادة المبالغ المنفقة عن المبالغ المخططة أم العكس. ويظهر ذلك في الجدول السابق، وتُعدّ هذه الخطوة من أهم خطوات عملية الرقابة كونها تحقق الأمور التالية:

- أ- مصدر من مصادر المعلومات التي تحتاجها الإدارة في معالجة المشكلات، وتجاوز العقبات التي تواجهها هذه الإدارة فيما يخص عمليات تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المطلوبة.
- ب- تُعدّ بمنزلة تقرير أداء في كل مرحلة من مراحل السنة المالية، ليكون بذلك شكلاً من أشكال التغذية الراجعة التي تساعد الإدارة في اكتشاف الانحرافات والمشاكل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، واتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والصحيحة.
- ت- يشكّل القاعدة القانونية للمحاسبة - عقوبات، مكافآت - من حيث كونه دليلاً ملموساً على حسن أداء الجهات التنفيذية ومراكز المسؤولية.

٢. المطابقة السنوية: في نهاية السنة المالية، وبعد إعداد الحساب الختامي وبعد إعداد الحساب الختامي، تقوم مديرية الشؤون المالية في جامعة تشرين بإجراء مطابقة مع مديرية الدين العام في وزارة المالية للوقوف على حجم الأموال التي أعطتها هذه المديرية للجامعة من أجل تغطية الاعتمادات، وحجم الأموال المصروفة لمطابقتها مع بعضها وتحديد نتيجة الأعمال. وتجري هذه المطابقة على نفقات العمليات الاستثمارية ونفقات العمليات الجارية كما يلي:

أ. العمليات الاستثمارية: تقوم مديرية الشؤون المالية في جامعة تشرين بإعداد جدول يتضمن أرقام إشعارات قبض الأموال من وزارة المالية مرفقة بتاريخها وحجم الأموال لكل إشعار منها. ثم يتم حساب إجمالي حجم المال المقبوض وفق هذه الإشعارات، ويضاف إليها الوفر المدور من العام السابق، ليقارن مع المصروف الفعلي من اعتمادات العام الحالي وبنتيجة ذلك يتضح حجم الوفر الحالي الذي سيدور للعام القادم كالتالي:

جدول (٢٢) نموذج عن إشعارات قبض الأموال من وزارة المالية.

تاريخه	رقم الإشعار	المبلغ

المصدر: جامعة تشرين، مديرية الشؤون المالية، ٢٠٠٩.

إجمالي التمويل لعام ٢٠٠٩: ل.س.

وفر عام ٢٠٠٨: ل.س.

الإجمالي: ل.س.

المصرف الفعلي في نهاية عام ٢٠٠٩: ل.س

وفر مدور لعام ٢٠١٠: ل.س.

ب . العمليات الجارية: تقوم مديرية الشؤون المالية بإعداد جداول تبين فيها اعتمادات ونفقات العمليات الجارية، والاعتمادات غير المستعملة، إضافة إلى تمويل العمليات الجارية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٢٣): اعتمادات ونفقات العمليات الجارية والاعتمادات غير المستعملة

العنوان	ليرة سورية
تمويل ذاتي (الأموال المحصلة لدى خلال العام ٢٠٠٩)	
تمويل مدور من عام ٢٠٠٨	
تمويل ممنوح من الخزينة المركزية(مأخوذ من حركة النقود)	
مجموع تمويل تغطية العمليات الجارية لعام ٢٠٠٩	
النفقات المصروفة لعام ٢٠٠٩	
الوفر بغاية عام ٢٠٠٩	

المصدر: جامعة تشرين، مديرية الشؤون المالية، ٢٠٠٩.

تُعدُّ هذه المطابقة بمنزلة التصديق القانوني والشرعي على عمليات الصرف التي تمت، وهذه المطابقة تستخدم كنوع من عمليات الرقابة على الموازنة، سواء من قبل الوزارات المعنية، أم من قبل الجهاز المركزي المالي.

المبحث الرابع: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين، وخصائصه، والعوامل المؤثرة في كفايته:

أولاً: مصادر التمويل الداخلية في جامعة تشرين:

تتدرج مصادر تمويل جامعة تشرين تحت ثلاثة أصناف وهي: المصادر الحكومية، والمصادر الخاصة، والمصادر الخارجية، ويعد التمويل الحكومي المصدر الأساسي في تمويل جامعة تشرين كغيرها من جامعات القطر الحكومية. وقد بلغ حجم التمويل الإجمالي لجامعة تشرين من مصادر التمويل الداخلية (تمويل حكومي + مصادر خاصة من موارد ذاتية وموارد العمل المهني) في العام ٢٠٠٥: (٢.٦٩٨.٠٥٢.٠٠٠) ل.س، وارتفع حجم التمويل بالعام ٢٠٠٨ إلى (٣.٨٥٧.٢٦٠.٠٠٠) ل.س، بزيادة قدرها (١.١٥٩.٢٠٨.٠٠٠) ل.س وشكلت نسبة التمويل الحكومي بالعام (٢٠٠٨) من مجموع التمويل (٧٥.٧٠%) ، وشكلت نسبته من الموارد الذاتية (١٩.٢١%)، ونسبته من موارد العمل المهني (٥.٠٩%). وفيما يلي توضيح لمصادر التمويل الداخلية:

١- التمويل الحكومي في جامعة تشرين ومؤثراته وعلاقته بموازنات التعليم (العالي - العام - الدولة) وبالإنتاج والناتج المحلي الإجمالي:

يعد المصدر الحكومي الممول الرئيس لجامعة تشرين ولجميع مراحل التعليم في سورية، ويتم هذا التمويل عبر تخصيص اعتمادات مالية في الموازنة العامة للدولة ترصد وفق أبواب وبنود مخصصة لذلك. يوضح الملحق (١) الآتي:

- في المجموعة الأولى والثانية من الملحق (١) يتبين الآتي:

إن المعدل الوسطي لنمو طلاب جامعة تشرين بلغ (١٥.٧١%) سنوياً وهو أقل من المعدل الوسطي لنمو طلاب وزارة التعليم العالي البالغ (٢٠.٢٠%)، وبالتالي فإن نسبة طلاب جامعة تشرين من مجموع الطلاب في الوزارة يتجه للانخفاض وهذا ما تنبته نسب طلاب الجامعة من طلاب الوزارة خلال سنوات الدراسة إذ بلغت بداية الدراسة (١٦.٢٨%) وارتفعت عام ٢٠٠٣ إلى (١٨.٩٨%) واتجهت للانخفاض باقي سنوات الدراسة حتى بلغت (١٣.٩٥%) عام (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩) والسبب في ذلك يعود للتوسع في افتتاح الجامعات وفروع جديدة للجامعات وكليات ومعاهد جديدة في أماكن متفرقة من المحافظات السورية.

- في المجموعة الثالثة والرابعة:

إن المعدل الوسطي لنمو الهيئة التعليمية سنوياً في جامعة تشرين يبلغ (٩.٨١%) والهيئة التدريسية (٣.٦٢%) وهو أقل من المعدل الوسطي لنمو الطلاب البالغ (١٥.٧١%) وهذا ما يستدعي زيادة عدد أعضاء الهيئة التعليمية. وبالوقت نفسه المعدل الوسطي لنمو الهيئة التعليمية في الجامعة أعلى من المعدل الوسطي لنمو أعضاء الهيئة التعليمية في الوزارة والبالغ (٤.١٤%) والهيئة التدريسية والبالغ (٢.١٢%)، وهذا ما يستدعي ضرورة زيادة أعضاء

الهيئة التعليمية في الوزارة كنسبة بشكل أكبر من نسبة الزيادة في الجامعة خاصةً أن المعدل الوسطي لنمو الطلاب بالوزارة أعلى منه بالجامعة إذ يبلغ (٢٠.٢٠%).

- وفي المجموعة الخامسة والسادسة يتبين:

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات المخططة لموازنة جامعة تشرين بشقيها الجاري والاستثماري يبلغ (١٧.٣%) بينما في الوزارة (٣٦.٤٩%).

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات الفعلية لموازنة جامعة تشرين بشقيها الجاري والاستثماري يبلغ (٢٤.٠٩%) بينما في الوزارة (٤٣.٦٣%).

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات المخططة للموازنة الجارية يبلغ (٣٧.٣٦%) بينما في الوزارة (٣٥.٥٣%).

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات الفعلية للموازنة الجارية يبلغ (٣٩.٤٦%) بينما في الوزارة (٣٦.١٢%).

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية يبلغ (٤.٠٣%) بينما بالوزارة (٢٦.٩٦%).

- إن معدل نمو الإنفاق الاستثماري المخطط أقل من معدل نمو الطلاب وهذا ينعكس سلباً على التوسع في الطاقة الاستيعابية للجامعة وتوفير مستلزماتها، بما يتوافق مع متطلبات جودة التعليم العالي.

- إن المعدل الوسطي لنمو النفقات الفعلية للموازنة الاستثمارية يبلغ (١٠.٥٦%) بينما بالوزارة (٤١.٢١%).

يُلاحظ من المجموعتين السابقتين الخامسة والسادسة:

- إن نمو الموازنة العامة (المخططة والفعلية) للجامعة تشترين أقل من نمو الموازنة العامة (المخططة والفعلية) للوزارة، والفارق كبير نسبياً (حوالي الضعف).

- إن نمو الموازنة الجارية (المخططة والفعلية) للجامعة متقارب جداً مع نمو الموازنة الجارية (المخططة والفعلية) للوزارة.

- إن نمو الموازنة الاستثمارية (المخططة والفعلية) للجامعة أقل بكثير من نمو الموازنة الاستثمارية (المخططة والفعلية) للوزارة والفارق كبير جداً حوالي أربعة أضعاف (فعلي) وحوالي سبعة أضعاف (مخطط). وهذا يعني

بأن الفارق الحاصل بين نمو الموازنة العامة للجامعة مع نمو الموازنة العامة للوزارة ناتج بشكل أساسي عن الفارق الكبير بين نمو الموازنة الاستثمارية للجامعة بالمقارنة مع الوزارة وهذا أمر طبيعي ناجم عن افتتاح

جامعات جديدة وكليات ومعاهد جديدة يلزمها الكثير من المشاريع والبنى التحتية الاستثمارية بينما جامعة تشرين أنجزت قسماً كبيراً من مشاريعها وهي في طور إنهاء العديد من المشاريع، أما الموازنة الجارية فالفارق بسيط جداً

بسبب طبيعة النفقات الجارية من حيث استثماريتها وتشابهها في مختلف المؤسسات التعليمية وغير التعليمية. كما يُلاحظ أن نسب التنفيذ للموازنة العامة في جامعة تشرين متقاربة مع نسب التنفيذ للموازنة العامة في الوزارة

وهي أعلى بشكل بسيط في الوزارة حيث إنها متقاربة جداً كموازنة جارية (بسبب طبيعة نفقات الموازنة الجارية) ويوجد فرق ليس بالكبير بالموازنة الاستثمارية وهو لصالح الوزارة.

بالتحليل لما سبق يتبين لنا مجموعة من المؤشرات يجب أخذها بالحسبان عند إعداد الموازنات التخطيطية ومنها:

- إن المعدل الوسطي لنمو أعداد الطلاب في جامعة تشرين بجميع المراحل التعليمية بشكل عام، ومعدل هذا النمو في السنوات الأخيرة من الدراسة بشكل خاص يعطي مؤشراً عن المعدل المتوقع لنمو الطلاب في العام التالي. وبناءً على هذا يتم لحظ النفقات الإضافية المتوقعة الناجمة عن تأمين مستلزمات العملية التعليمية لأعداد الطلاب الإضافية بمختلف أنظمة التعليم ومن مختلف الكليات حيث إن مُدخلات العملية التعليمية الأساسية تتوزع ما بين (البنى التعليمية، الأبنية، والمستلزمات المادية، والمناهج الدراسية، وأعضاء هيئة تدريسية، والبنية الإدارية، والبنى التحتية والمشاريع اللازم إنجازها والتوسع في المشاريع الحالية، ومُدخلات أخرى) لاستيعاب الأعداد الإضافية من الطلاب، وإنتاج المخرجات المطلوبة، التي تتمتع بكفايات عالية، وتمتلك قيمة مضافة عالية تستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة منها لخدمة المجتمع، وتطويره.
- ويوضح الملحق (١): بالنسبة لنمو الموازنات ما يلي: إن نمو الموازنات يفوق نمو أعداد الطلاب وأيضاً يفوق نمو أعداد الهيئة التعليمية بشكل كبير وهذا قد يكون مفارقة كون هذا الأمر يجب أن يجعل من نمو أعداد الهيئة التعليمية يفوق أو يوازي على الأقل نمو أعداد الطلاب كما يجب أن يلبي حاجة الجامعة لإنهاء بعض المشاريع المهمة والتي طال عليها الزمن ولم تنته بعد.
- إن معدل نمو الموازنات يتم وفق الأسعار الجارية أي أسعار السوق بشكل سنوي وهذه الأسعار تختلف من عام لآخر لمختلف المواد بل للمواد كافة وهي بطبيعة الحال تتجه نحو الارتفاع بنسب مختلفة وهو ما نسميه بنسبة التضخم العامة السنوية وهذه النسبة كما قلنا سابقاً تختلف من عام لآخر وأيضاً من مادة لأخرى.. وبالتالي معدل نمو الموازنات وفق الأسعار الجارية لا يعبر بشكل حقيقي عن معدلات نمو هذه الموازنات، وهذا مؤشر على أنه لا يمكن اعتماد معدلات نمو الموازنات وفق الأسعار الجارية للمقارنة مع نمو أعداد الطلاب بشكل دقيق ولكنه يبقى يعطينا فكرة عن مقدار هذا النمو وخاصةً إن لم يكن هناك مقياس دقيق لحساب نسبة التضخم بشكل سنوي وحسب تصنيفات محددة لمجموعات المواد المستهلكة في السوق، حيث إن مستلزمات الجامعة مختلفة وأحياناً كثيرة يكون لها طبيعة خاصة من مخابر وتجهيزات وآلات تعليمية قد تكون نسب التضخم في أسعارها مختلفة فيما بينها وعن نسب التضخم العام ولا يوجد مراجع رسمية دقيقة وواضحة حول هذا الموضوع.
- المجموعة السادسة والسابعة من الملحق (١) يتبين الآتي:
- إن معدل النمو الوسطي السنوي للنفقات المخططة لموازنة التعليم العالي العامة يبلغ (٣٦.٤٩%) بينما بلغ هذا المعدل في موازنة التعليم ما دون العالي (التربية) (٨٤.٦١%).

- إن معدل النمو الوسطي السنوي للنفقات الفعلية لموازنة التعليم العالي العامة يبلغ (٤٣.٦٣%) بينما بلغ هذا المعدل في موازنة التعليم ما دون العالي (التربية) (٣٧.١١%).
- إن معدل النمو الوسطي السنوي للنفقات المخططة لموازنة التعليم العام يبلغ (٦٥.٧٩%) بينما بلغ معدل النمو الوسطي لنفقاتها الفعلية (٣٧.٢٩%).
- يُلاحظ وجود فرق كبير ما بين معدل نمو الإنفاق المخطط والإنفاق الفعلي في التعليم ما دون العالي (وزارة التربية) وهذا ما تثبته نسب التنفيذ في الموازنة العامة (جاري + استثماري) في التعليم ما دون العالي العام (جاري + استثماري) إذ تبلغ وسطياً فقط (٥٢.٦٥%)، بينما تبلغ في الموازنة العامة (جاري + استثماري) في التعليم العالي (٩٠.٢٩%)، وهذا ما أدى بالتالي لحدوث فرق في معدل النمو (الوسطي السنوي) في التعليم العام (العالي وما دون العالي) ما بين المخطط والفعلي، حيث بلغت نسب التنفيذ الوسطية من الإنفاق المخطط للتعليم العام (جاري + استثماري) فقط (٦٠.٠٨%)، كما إن حجم الإنفاق المخطط للتعليم ما دون العالي يبلغ وسطياً حوالي (٣ إلى ٤) أضعاف حجم الإنفاق المخطط للتعليم العالي وهذا ما يفسر أن نسبة التنفيذ في التعليم العام أقرب لنسبة التنفيذ في التعليم ما دون العالي أي منخفضة، لأن النسبة تميل إلى النسبة المحسوبة للكتلة الأضخم.

- المجموعة السادسة والسابعة والثامنة يتبين الآتي:

- إن معدل النمو الوسطي للنفقات المخططة لموازنة التعليم العالي بلغ (٣٦.٤٩%)، وفي التعليم ما دون العالي (٨٤.٦١%) وفي التعليم العام بلغ (٦٥.٧٩%)، بينما بلغ في موازنة الدولة (١٦.٥٣%).
- إن معدل النمو الوسطي للنفقات الفعلية لموازنة التعليم العالي بلغ (٤٣.٦٣%)، وفي التعليم ما دون العالي (٣٧.١١%) وفي التعليم العام بلغ (٣٧.٢٩%)، ولم ترتفع النسبة عن النسبة في التعليم ما دون العالي إلا بشكل بسيط كون كتلة التعليم العالي أقل بكثير من كتلة التعليم ما دون العالي بينما بلغ في موازنة الدولة (١٩.٨٠%) ونلاحظ أن معدل نمو موازنة التعليم العالي المخططة بلغ أكثر من ضعفي معدل نمو موازنة الدولة أما ما دون العالي فقد بلغ أكثر من خمسة أضعاف معدل نمو موازنة الدولة المخططة وبالنتيجة التعليم العام معدل نموه المخطط حوالي أربعة أضعاف معدل نمو موازنة الدولة المخطط أما الإنفاق، وبالشكل الفعلي (الحقيقي والأهم) فيُلاحظ أن معدل نمو موازنة التعليم العالي أكثر من ضعفي معدل نمو موازنة الدولة الفعلي بقليل ومعدل نمو موازنة ما دون العالي أقل من ضعفي معدل نمو موازنة الدولة بقليل وكتعليم عام فإن معدل النمو أقل من ضعفي معدل نمو موازنة الدولة بقليل وهذا يجب أن يعني أن نسب الإنفاق الفعلي في موازنات هذه الوزارات من الإنفاق الفعلي في الدولة يجب أن يكون قد تطور وبنسبة كبيرة وهذا ما تثبته تطورات نسب هذه الموازنات (عالي - ما دون العالي - العام) من موازنة الدولة بالأرقام، حيث تطورت نسب الإنفاق الفعلي لموازنات هذه الوزارات من الإنفاق الفعلي لموازنة الدولة وفق الآتي:

- إن هذه النسبة بالتعليم العالي قد تطورت من (٢٠.٦٥%) إلى (٤٠.١٨%)، وفي التعليم ما دون العالي تطورت من (٤٠.٧٧%) إلى (٧.٤٥%)، أما بالتعليم العام فقد تطورت من (٧.٤٣%) إلى (١١.٦٣%). ولكن وبعد أن تبين لنا من المقارنات السابقة أن معدل نمو موازنة التعليم العام (الفعلية) بمقدار ضعفي نمو موازنة الدولة (فعلي) تقريباً فإن هذا لا يعني أن نسبة موازنة التعليم العام (الفعلي) من موازنة الدولة (الفعلي) ستزداد ضعفين تقريباً أيضاً وهنا وبحساب نسبة النسب $(١١.٦٣/٧.٤٣=١.٥٧)$ أي ازدادت (١.٥٧) مرة مع أن نسبة معدل النمو للتعليم العام على معدل النمو في الدولة يبلغ: $(١٩.٨٠/٣٧.٢٩=١.٨٨)$ أي ازدادت (١.٨٨) مرة والسبب لهذا الأمر هو الفرق في أحجام الموازنات أي مبالغ الموازنات فمثلاً مثال رقمي بسيط إذا فرضنا الإنفاق الفعلي للتعليم العالي (١٠٠) مليون، والإنفاق الفعلي للدولة (١٠٠٠) مليون وبالتالي النسبة (١٠%)، ونمو موازنة التعليم العام (٣٧.٢٩%) ولسنة واحدة يصبح الإنفاق الفعلي (١٣٧.٢٩) مليون، ونمو موازنة الدولة (١٩.٨٠%) وبالتالي يصبح الإنفاق الفعلي (١١٩٨) مليون وتصبح النسبة $(١٣٧.٢٩/١١٩٨=١١.٤٦\%)$ أي ازدادت الموازنة $(١١.٤٦/١٠=١.١٤٦)$ أي ازدادت (١.١٤٦) مرة، مع أن معدل النمو للتعليم العام على معدل النمو في الدولة يبلغ $(١٩.٨٠/٣٧.٢٩=١.٨٨)$ أي ازدادت (١.٨٨) مرة، ولو أن حجم إنفاق الدولة أكبر لكانت نسبة الزيادة في الإنفاق على التعليم من إنفاق الدولة أقل أيضاً. وبإكمال المقارنات ما بين المعدلات الوسطية لنسب التنفيذ (الفعلي من المخطط) لهذه الوزارات والدولة يتبين: أن المعدل الوسطي لنسب التنفيذ الفعلي من المخطط للتعليم العالي قد بلغ (٩٠.٢٩%)، وفي التعليم ما دون العالي قد بلغ (٥٢.٦٥%)، أما في التعليم العام فقد بلغ (٦٠.٠٨%)، بينما المعدل بالدولة يبلغ (٩٣.٠٨%).

- **وبالتحليل لمجموع المعلومات السابقة يتبين لنا:** ازدياد نسبة موازنة التعليم العام من موازنة الدولة وخاصة التعليم ما دون العالي تخطيطياً وهذا جيد ومفيد لتطوير العملية التعليمية بشكل عام ولكن نلاحظ ارتفاع نسب التنفيذ في موازنات التعليم العالي وانخفاضها في التعليم ما دون العالي وإنفاق فعلي فإن معدل نمو التعليم العالي وما دون العالي متقارب وهنا لابد من الوقوف عند موضوع التعليم ما دون العالي وتحليله قليلاً حيث إن الدولة ومنذ عام ٢٠٠٠ عملت على تطوير العملية التعليمية وخاصة التعليم ما دون العالي فقد كانت تعاني من مشاكل كثيرة في البنى التحتية والكادر التدريسي والمناهج وذلك من خلال زيادة الإنفاق المخطط عليها بشكل كبير من أجل تلبية القرارات الحكومية بما يختص بالتعليم ما دون العالي من إنشاء مدارس جديدة وحديثة لتغطية النقص في المباني المدرسية وتبديل المدارس القديمة وأيضاً الانتقال تدريجياً ليصبح الدوام المدرسي في المدارس أطول وأكثر كميّاً ونوعياً. وبالتالي يصبح هناك دوام واحد فقط في المدرسة وهذا يعني أيضاً مضاعفة عدد المدارس الحالية في كل أنحاء سورية، ولكن نسب التنفيذ كانت متواضعة جداً نسبياً وهذا أمر يجب متابعته وتحديد أسبابه خاصة أنه استمر طويلاً وعلى سنوات الدراسة كافة (٢٠٠٠-٢٠٠٩) علماً أن هذا النوع من التطوير يستلزم وقتاً طويلاً وهو عملية تراكمية تمتد لسنوات طويلة.. وبهذه

النسبة من التنفيذ نكون عملياً قد خسرنا تسع سنوات كانت كافية فيما لو كان التنفيذ بنسب عالية لإحداث أثر حقيقي على العملية التعليمية لمرحلة ما دون العالي.

- المجموعة التاسعة والعاشرة يتبين الآتي:

- بلغ معدل النمو السنوي والوسطي من سنة الأساس (للموازنة الفعلية للدولة (١٩.٨٠%)، وللناتج المحلي الإجمالي (١٩.٨٥%)، وللإنتاج المحلي الإجمالي (١٩.٧٧%)

هذا يعني حفاظ الدولة على حصتها من كتلة الاقتصاد القومي حيث إن معدل نمو موازنة الدولة مطابق تقريباً لنمو الناتج والإنتاج المحليين الإجماليين، وبالتالي حساب تطور نسب الإنفاق الفعلي على التعليم بنوعيه العالي وما دون العالي من موازنة الدولة ومقارنة تطور نموه مع تطور نمو هذه الموازنة أمر منطقي ومقبول ويمكن الاعتماد عليه ولكن سنقوم بحساب نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم من الناتج أو الإنتاج المحلي الإجمالي.

- إن نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي قد تطورت من (٠.٧٢%) عام ٢٠٠٠ إلى (١.١٤%) عام ٢٠٠٩، ونسبة الإنفاق الفعلي على التعليم العام من الناتج المحلية الإجمالي قد تطورت من (٢.٠٢%) عام ٢٠٠٠ إلى (٣.١٦%) عام ٢٠٠٩، وهذا يعني أن نسبة الإنفاق على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي قد تطورت بمقدار $(١.١٤/٠.٧٢ = ١.٥٨\%)$ من سنة الأساس، وبالنسبة للتعليم العام تطورت نسبته بمقدار $(٣.١٦/٢.٠٢ = ١.٥٦\%)$ عن سنة الأساس، أي أن نسبة مقدار التطور في الإنفاق الفعلي على التعليم العام كنسبة (تطور النسبة) من الناتج المحلي الإجمالي مطابق تقريباً لمقدار تطور النسبة من موازنة الدولة الفعلية وأيضاً ستكون مطابقة لتطورها من الإنتاج المحلي الإجمالي والسبب هو النمو المتطابق تقريباً بمعدلات نمو الإنتاج والناتج المحليين الإجماليين ومعدل نمو موازنة الدولة الفعلية وحفاظ الدولة على حصة الحكومة والقطاع العام من كتلة الاقتصاد القومي الكاملة للدولة).

- المجموعة الحادية عشر من الملحق (١) يتبين الآتي:

- بالمقارنة ما بين نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم العام من الناتج المحلي الإجمالي في سورية وبعض الدول الأخرى التي توافرت لدينا نسبها يوضح الملحق (١): أن النسب متقاربة ما بين سورية وأندونيسيا، ولكنها أعلى في مصر وإيران بما يقارب النصف عما هو في سورية، وهي أعلى بكثير في ماليزيا إذ تبلغ في أحد السنوات ثلاثة أضعاف والتطور العلمي الكبير في ماليزيا أعطى أهمية للاستثمار ما يعني أهمية الاستثمار في قطاع التعليم كونه القطاع الذي يسهم تقدمه في تقدم قطاعات الدولة كافة وهو الاستثمار الأهم في عملية بناء الدولة. ولكن يجب التوقف عند بعض الأمور المنطقية فمثلاً: بالنسبة لإيران ومصر فنسب الإنفاق فيها متقاربة ولكن إيران أغنى بمواردها ولذلك فنسبة إنفاقها فعالة أكثر من نسبة الإنفاق المماثلة لها في مصر وخاصةً أن الدولتين متقاربتان جداً من حيث عدد السكان، أما بالنسبة لسورية فنستطيع عدّها أغنى من مصر نسبياً لذلك قد تكون نسبتها في الإنفاق على التعليم فعالة بمقدار فاعلية نسبة الإنفاق على التعليم

في مصر من الناتج المحلي الإجمالي ولو كانت هذه النسبة في مصر أعلى أما بالنسبة لإيران فالدولة أغنى بمواردها حالياً من سورية وبالوقت نفسه نسبة إنفاقها على التعليم أعلى بحوالي النصف أي أن الفاعلية الحقيقية ستكون بمقدار أكبر من النصف وبكل الأحوال هناك تطور في سورية في الإنفاق على التعليم وقد ارتفع هذا الإنفاق من (٢٠٠٢) عام ٢٠٠٠ إلى (٣٠١٦) عام ٢٠٠٩ من الناتج المحلي الإجمالي أي أن هذا الإنفاق قد تطور بمقدار $(١.٥٦ = ٢٠٠٢/٣٠١٦)$ مرة من سنة الأساس وكان معدل نمو نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم العام من الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة لسنة الأساس $(٣٠١٦ - ٢٠٠٢/٢٠٠٢ * ١٠٠ = ٥٦\%)$.

- وبالتحليل للمعلومات السابقة وباختصار إن مجموع المعلومات السابقة تعطينا مؤشرات إيجابية بشكل عام ناتجة عن ارتفاع نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم العام من الناتج المحلي الإجمالي من (٢٠٠٢) % عام ٢٠٠٠ إلى ٣٠١٦ % عام ٢٠٠٩ وهي مؤشر أهم من مؤشر ارتفاع معدل النمو، ولكن ومع ذلك يجب رفع هذه النسبة كون هذا القطاع التعليمي أصبح الاستثمار الأهم لمستقبل البلاد والعامل الأساسي في تطورها وبناها مراتب متقدمة أفضل في العالم. وبدراسة نسب الإنفاق على التعليم في الدولة المتقدمة نجدها أعلى مما لدينا بكثير وكلما كان الإنفاق على التعليم أكبر كلما كانت الدول متقدمة أكثر، وأيضاً كلما زاد الإنفاق على التعليم أصبح أكثر قدرة في تنفيذ مهامه في عملية النهوض بالدولة وإيجاد الحلول للمشاكل التي تعاني منها البلاد وبالتالي تصبح مراكز قطاع التعليم وخاصة التعليم العالي مراكز إشعاع علمي تقوم بإجراء أبحاث حقيقية وهذا ما تفتقده جامعاتنا حالياً وبشكل هائل وهو أن يكون لديها بالفعل مراكز أبحاث اقتصادية واجتماعية وسياسية تكون مهمتها حل مشاكل البلاد في هذه المجالات وفي كل المجالات بشكل علمي ومدرّس وأن تأخذ دورها الاستشاري أيضاً وأن تقدم دراسات علمية وبشكل دوري أسبوعي أو شهري أو سنوي للقضايا العامة والخاصة و..الخ، وأن تتمتع باستقلالية أكبر وأن يكون لها أيضاً مراكز دراسات استراتيجية وقدرات إعلامية وتسويقية تنشر مختلف أنواع الدراسات والأبحاث والرؤى الاستراتيجية ويصبح لها بمرور الزمن ونتيجة العملية التراكمية على مختلف الأصعدة دور هام في توجيه الرأي العام ومنح الدولة والمجتمع مؤشرات مهمة ومؤثرة تصبح مرجعاً موثقاً لمختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحكومية والخاصة يمكن الاعتماد عليها كمرجع موثوق ذي درجة عالية من المصداقية.

٢- التمويل الخاص (الذاتي): إلى جانب النفقات الحكومية التي ترصد لجامعة تشرين، هناك إيرادات تحصل عليها الجامعة، ويمكن تسميتها إيرادات ذاتية أي تمويل ذاتي، وقد حدد قانون تنظيم الجامعات بالمرسوم رقم (٦) لعام ٢٠٠٦ في الباب الخامس منه الأمور المالية للجامعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية، متناولاً الموارد الذاتية التي تستوفيها الجامعات، حيث نص على أن توضع هذه الموارد في المصرف التجاري السوري ضمن حساب مستقل وذلك بالليرة السورية أو بالقطع الأجنبي ليجري الصرف منها. وقد حدد هذا المرسوم الموارد الذاتية للجامعات على الوجه الآتي:^١

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم (٦)، الصادر بتاريخ ١/٥/٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٥.

أ- الرسوم الجامعية: وتتضمن كافة الرسوم المتأتية من التعليم العادي، والمفتوح، والموازي، ماعدا القسم الذي نص قانون تنظيم الجامعات رقم (٦) عنه، والذي يعود ريعه إلى الخزينة العامة للدولة (رسم التسجيل، رسم كشف علامات، رسم التقدم إلى الامتحان من خارج الجامعات لكل مقرر، رسم الامتحان التكميلي، رسم الاستماع، رسم الشهادة، رسم المصدقة البديلة).

ب- إيرادات ممارسة العمل: إلى جانب الرسوم الجامعية، توجد إيرادات أخرى لجامعة تشرين، وتقسم لقسمين: القسم الأول: يحول إلى الخزينة العامة للدولة، حيث يشكّل مع الواردات الحكومية (التي تغطي الاعتمادات الجارية)، وإيرادات صندوق الدين العام (التي تغطي الاعتمادات الاستثمارية) الموارد التي تغطي الاعتمادات الحكومية المرصودة لجامعة تشرين. تشمل هذه الموارد كما نص عليها قانون تنظيم الجامعات رقم (٦) لعام ٢٠٠٦ الموارد الآتية: عوائد المنشآت الجامعية، الرسوم المستوفاة للإقامة في المدينة الجامعية، بدلات استثمار المطاعم والمنشآت والمباني والمقاصف والأكشاك في المدن الجامعية وفي المرافق الجامعية الأخرى، يضاف إليها أنواع أخرى من الموارد، والتي تتمثل بالنقاط التالية: ضريبة الدخل، رسم الطابع، إيرادات مخفظة للنفقات، الودائع والأمانات.

القسم الثاني: إيرادات تبقى تحت تصرف الجامعة وتوضع بشكل أمانات لديها، حيث تقوم بصرفها وفق الغايات المطلوبة. ويوضح الجدول التالي تطور حجم الموارد الذاتية للجامعة المتأتية من رسوم تسجيل طلاب التعليم المفتوح، والتعليم الموازي والمفاضلات الخاصة، والتعليم النظامي، ورسوم الإقامة بالمدينة الجامعية واستثمار مقاصف وعوائد المنشآت والهبات.

الجدول (٢٤) بيان تفصيلي بالموارد الذاتية المحققة في جامعة تشرين من العام ٢٠٠١ و لغاية ٢٠٠٨

العام المالي	التعليم المفتوح بالليرة السورية	التعليم الموازي و الخاصة بالليرة السورية	التعليم النظامي بالليرة السورية	رسوم الإقامة بالمدينة الجامعية بالليرة السورية	استثمار مقاصف وعوائد المنشآت والهبات بالليرة السورية	المجموع بالليرة السورية	\$	الطلاب العرب	إجمالي الموارد الذاتية بالليرة السورية	نمو النسبة	نسبة الموارد الذاتية المحققة من التعليم المفتوح إلى إجمالي الموارد الذاتية	نسبة الموارد الذاتية المحققة من التعليم النظامي إلى إجمالي الموارد الذاتية	نسبة الموارد الذاتية المحققة من التعليم الموازي و المفاضلات الخاص إلى إجمالي الموارد الذاتية	نسبة الموارد الذاتية المحققة من رسوم الإقامة من استثمار المقاصف وعوائد المنشآت والهبات	نسبة الموارد الذاتية المحققة
٢٠٠١	١٤٣٤٨١٠٠	٠	٥٧٩٨٣٥٧	٠	٠	٢٠١٤٦٤٥٧	٤٨٣٠٠	٢٤١٥٠٠٠	٢٢٥٦١٤٥٧	-	٦٣.٦٠	٢٥.٧٠	١٠.٧٠	٠	٠
٢٠٠٢	١٠٢٠٨٧٠٠٠	٠	٦٥٢١٦٥٢	٠	٠	١٠٨٦٠٨٦٥٢	١٠٧٧٥٠	٥٣٨٧٥٠٠	١١٣٩٦١٥٢	٤٠٥.٢٧	٨٩.٥٥	٥.٧٢	٤.٧٣	٠	٠
٢٠٠٣	١١٥٢٦٩٥٠٠	٢٨٠١٠٨٣٢	١٣٣٦٧٠٠٠	٠	٠	١٥٦٦٤٧٣٣٢	١١٣٩٠٠	٥٦٩٥٠٠٠	١٦٢٣٤٢٣٣٢	٦١٩.٥٦	٧١	١٧.٢٥	٨.٢٣	٣.٥١	٠
٢٠٠٤	١٣٢٢٦٩٣٠٠	٣٧٤٨٠٨١٤	٢٥٩٤٩٥٧٠	٠	٠	١٩٥٩٩٦٨٤	١٤٣٥٧٥	٧١٧٨٧٥٠	٢٠٢٨٧٨٣٤	٧٩٩.٢٣	٤٩.٥٠	١٨.٤٧	١٢.٧٩	٣.٥٤	٠
٢٠٠٥	١٨٠٧٥٦٦٣٣٠	٩٢٩٢٩٧٠٩	١٧٢٢٦٤٤٥	٠	٠	٢٩٠٩١٢٧٨٧	٢٢١٤٢٥	١١٠٧١٢٥٠	٣٠١٩٨٤٠٣٧	١٢٣٨.٥٠	٥٩.٨٦	٣٠.٧٧	٥.٧٠	٣.٦٧	٠
٢٠٠٦	٢٣٨٩١٢٧٣٦	١٧٧٠٧٧٤٤	١٥٢٠١٥٠٠	٢٢٩٨٣٤٦١	٠	٤٥٤١٧٥١٣٧	٣٢٨١٤٧	١٦٤٠٧٣٥٠	٤٧٥٨٢٤٨٧	١٩٨٥.٧٨	٥٧.٧٧	٣٧.٦٣	٣.٢٣	٤.٨٨	٠
٢٠٠٧	١٩٩٩١٧٣٤	١٣٣٥١٨٠٩٩	١٢٣٩٨١٢٠	٢٤٠٥٧١٣٥	١٢٢٩٥٢٥٨	٣٨١٤٦٠٨٤٦	٤١٨٢٧٥	٢٠٩١٣٧٥٠	٤٠٢٣٧٤٥٩٦	١٦٨٣.٤٦	٣٣.١٨	٣٠.٠٨	٥.٢٠	٥.٩٨	٣.٠٦
٢٠٠٨	٢٥٩٢٢٢٧٠٠	٣٧٦٨٠٣٥٠	٣٤٥١١٤٦٢	٢٨٨٧٣٧١٠	١٧٧٣٢٠٤٨	٧١٧١٤٣٤٢١	٤٧٨٢٢٥	٢٣٩١١٢٥٠	٧٤١٠٥٤٦٧١	٣١٨٤.٦٠	٥٠.٨٥	٤٦.٦٦	٣.٢٣	٣.٩٠	٢.٣٩
مج	٢٤٢٠٥٧٧٠٠	٨٤٥٨٢٠٣٩٥	١٣٠٩٧٤٦٠٦	٧٥٩١٤٣٠٦	٣٠٠٢٧٣٠٦	٢٣٢٤٧٤٣١٦	١٨٥٩٥٩٧	٩٢٩٧٩٨٥٠	٢٤١٧٧٧٤١٦٦	٦٠.٥٦	٢٣.٥٢	٨.٦٤	٥.٧٢	١.٨٥	٠.٦٨

المصدر: جامعة تشرين، مديرية الشؤون المالية، ٢٠٠٨. المؤشرات من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول (٢٤) ازدياد حجم الموارد الذاتية للجامعة من (22561457) ل.س بالعام المالي ٢٠٠١ إلى (741054671) ل.س بالعام المالي ٢٠٠٨ بزيادة وقدرها (718493214) ل.س، وارتفاع

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم (٦)، الصادر بتاريخ ٢٠٠٦-١-٥، مرجع سابق، ص ٥.

^{*} احتسب قيمة الدولار: ٥٠ ل.س.

معدل نمو إجمالي الموارد بالنسبة لسنة الأساس من (٤٠٥.٢٧%) بالعام ٢٠٠٢ إلى (٣١٨٤.٦٠%) بالعام ٢٠٠٨. ومن مقارنة نسب الموارد الذاتية المحققة من مختلف مصادر الموارد الذاتية يتبين أن التعليم المفتوح شكّل النسبة الأكبر من مصادر الموارد الذاتية للجامعة وبلغت نسبته وسطياً (٦٠.٥٦%)، على الرغم من انخفاض نسبته إلى إجمالي الموارد الذاتية بشكل بسيط بدءاً من العام (٢٠٠٤)، ليصل إلى الانخفاض الملحوظ بالعام (٢٠٠٨) حيث بلغت هذه النسبة (٣٤.٩٨%)، وذلك نتيجة التوسع الكبير بالتعليم الموازي، وارتفاع رسوم تسجيله عنها بالتعليم المفتوح، يليه بالمرتبة الثانية واردات التعليم الموازي والمفاضلات الخاصة حيث بلغت نسبتها وسطياً (٢٣.٥٢%)، ثم واردات التعليم النظامي التي بلغت نسبتها وسطياً (٨.٦٤%) والتي انخفضت عنها بالتعليم المفتوح، والموازي بسبب مجانية التعليم النظامي، والتوسع في النوعين المذكورين، ثم الموارد المحصلة من الطلبة العرب والتي بلغت نسبتها وسطياً (٤.٧٦%)، ثم الموارد المحصلة من رسوم الإقامة بالمدينة الجامعية والتي بلغت وسطياً (١.٨٥%)، أخذت الموارد المحصلة من استثمار مقاصف وعوائد المنشآت والهبات النسبة الأقل وسطياً والتي بلغت (٠.٦٨%). ويوضح الجدول (٢٥) إجمالي موارد العمل المهني بالعام (٢٠٠٥) والعام (٢٠٠٨) استناداً إلى البيانات الواردة في الميزانيات التي تم إعدادها عن الفترة نفسها وتم توزيعها استناداً إلى قانون النقرغ الصادر بالمرسوم (٨٧) تاريخ (١٩٧٥) وقانون النقرغ رقم ٧/ لعام (٢٠٠٦) والنظام المالي الخاص بممارسة المهنة رقم ١٩٣/.

جدول (٢٥) موارد العمل المهني في جامعة تشرين للعام ٢٠٠٨: الوحدة: ل.س			
البيان	٢٠٠٥	٢٠٠٨	مقدار الزيادة
حصة رأسمال المديرية	٧٨٦٩١٣٩٤	١٦٤٧٢٥٠٥٠	86033656
حصة صندوق متفرغ في الجامعة	٦٨٧١٩٧	٢٧٦٦٩١٧	2079720
حصة صندوق العاملين في الجامعة	٦٨٧١٩٧	٧٠٠٦٩١٤	6319717
حصة صندوق متفرغ في الكليات	١٣٥٧٤٥٢	٢٠٠٧٤٤٨	649996
حصة الصناديق المشتركة لمكاتب ممارسة المهنة	-	٤٢٣٢٩٣٢	4232932
مخصصات نفقات التشغيل	-	١٥٤٣٠٣٦٢	15430362
المجموع	81423240	196169623	114746383

المصدر: جامعة تشرين، مديرية ممارسة المهنة، ٢٠٠٨.

يوضح الجدول (٢٥) ازدياد موارد العمل المهني من (81423240) ل.س بالعام ٢٠٠٥، إلى (196169623) ل.س بالعام ٢٠٠٨ بزيادة وقدرها (114746383) ل.س. ويوضح الجدول (٢٦) الموارد الذاتية والموازنة الجارية والاستثمارية ونسبها إلى إجمالي التمويل الحكومي (كاعتماد) من العام ٢٠٠١ ولغاية العام ٢٠٠٨:

الجدول (٢٦): الموارد الذاتية والموازنة الجارية والاستثمارية (اعتماد) ونسبها إلى إجمالي التمويل الحكومي من العام ٢٠٠١ ولغاية العام ٢٠٠٨ الوحدة: ألف ل.س

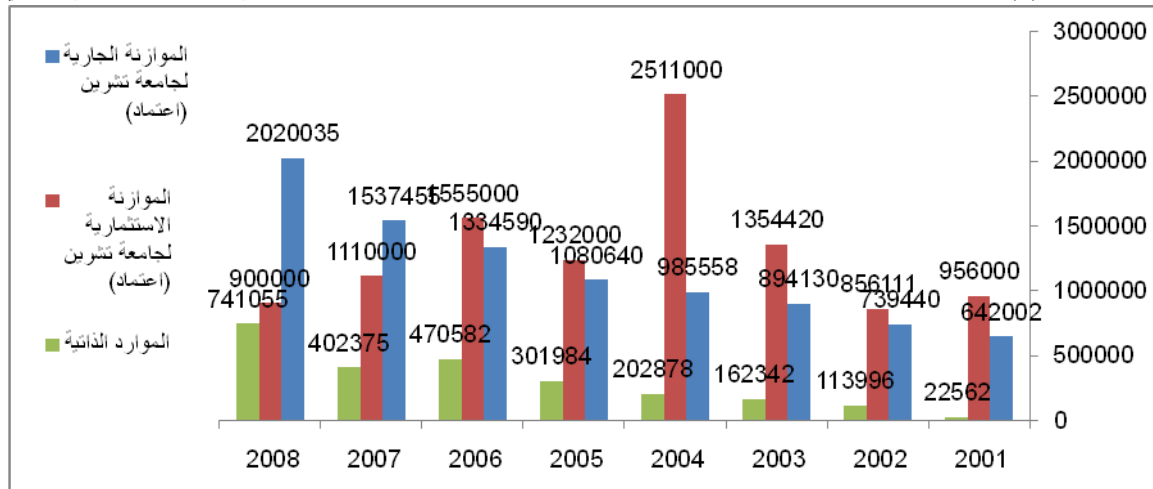
العام المالي	الموازنة الجارية لجامعة تشرين (اعتماد)	الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين (اعتماد)	إجمالي الموازنة	الموارد الذاتية للجامعة*	إجمالي التمويل (الجارية+الاستثمارية+الموارد الذاتية)	نسبة الموارد الذاتية من إجمالي التمويل	نسبة الموازنة الجارية إلى إجمالي التمويل	نسبة الموازنة الاستثمارية إلى إجمالي التمويل	نسبة إجمالي الموازنة إلى إجمالي التمويل
٢٠٠١	٦٤٢٠٠٢	956000	1598002	22562	١٦٢٠٥٦٤	١.٣٩	39.62	58.99	٩٨.٦١
٢٠٠٢	٧٣٩٤٤٠	856111	15٩7551	113996	1711547	٦.٦٦	43.20	50.02	٩٣.٣٤
٢٠٠٣	٨٩٤١٣٠	1354420	2248550	162342	٢٤١٠٨٩٢	٦.٧٣	37.09	56.18	٩٣.٢٧
٢٠٠٤	٩٨٥٥٥٨	2511000	3496558	202878	٣٦٩٩٤٣٦	٥.٤٨	26.64	67.88	٩٤.٥٢
٢٠٠٥	١٠٨٠٦٤٠	1232000	2312640	301984	٢٦١٤٦٢٤	١١.٥٥	41.33	47.12	٨٨.٤٥
٢٠٠٦	١٣٣٤٥٩٠	1555000	2889590	470582	٣٣٦٠١٧٢	١٤.٠٠	39.72	46.28	٨٦
٢٠٠٧	١٥٣٧٤٥٥	1110000	2647455	402375	٣٠٤٩٨٣٠	١٣.١٩	50.41	36.40	٨٦.٨١
٢٠٠٨	٢٠٢٠٠٣٥	900000	2920035	741055	٣٦٦١٠٩٠	٢٠.٢٤	55.18	24.58	٧٩.٧٦

المصدر: إعداد الباحث، جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٨. المؤشرات من إعداد الباحث. *الموارد الذاتية باستثناء موارد العمل المهني.

يوضح الجدول (٢٦) أن مصدر التمويل الحكومي شكّل النسبة الأكبر من إجمالي مصادر التمويل في جامعة تشرين، حيث تراوحت نسبة إجمالي الموازنة الجارية والاستثمارية إلى إجمالي التمويل ما بين (٧٩.٧٦% - ٩٨.٦١%)، ويُلاحظ التناقص التدريجي لهذه النسبة بدءاً من العام ٢٠٠٥ حيث بلغت (٨٨.٤٥%) وتناقصت إلى (٧٩.٧٦%) بالعام ٢٠٠٨، وارتفع نسبة الموازنة الجارية إلى إجمالي التمويل من (٣٩.٦٢%) عام ٢٠٠١ إلى (٥٥.١٨%) عام ٢٠٠٨، وذلك نتيجة ازدياد الرواتب والأجور من ناحية، وازدياد أعداد العاملين في الجامعة بفئاتهم كافة ولاسيما أعداد أعضاء الهيئة التعليمية، وما يستلزم ذلك من زيادة بالاعتمادات المرصودة للموازنة الجارية، في حين يُلاحظ التناقص التدريجي لنسبة الموازنة الاستثمارية إلى إجمالي التمويل من (٥٨.٩٩%) عام ٢٠٠١ إلى (٢٤.٥٨%) عام ٢٠٠٨، ويعود ذلك إلى الانتهاء من بعض المشاريع الاستثمارية، والبدء بمشاريع جديدة أخرى، أو توقف بعضها، ويُلاحظ من الجدول ازدياد نسبة الموارد الذاتية إلى إجمالي التمويل من (١.٣٩%) عام ٢٠٠١ إلى (٢٠.٢٤%) عام ٢٠٠٨، وذلك نتيجة التوسع بشكل رئيس بالتعليم المفتوح والموازي، وهذا ما يفسر الانخفاض التدريجي لنسبة التمويل الحكومي من إجمالي التمويل.

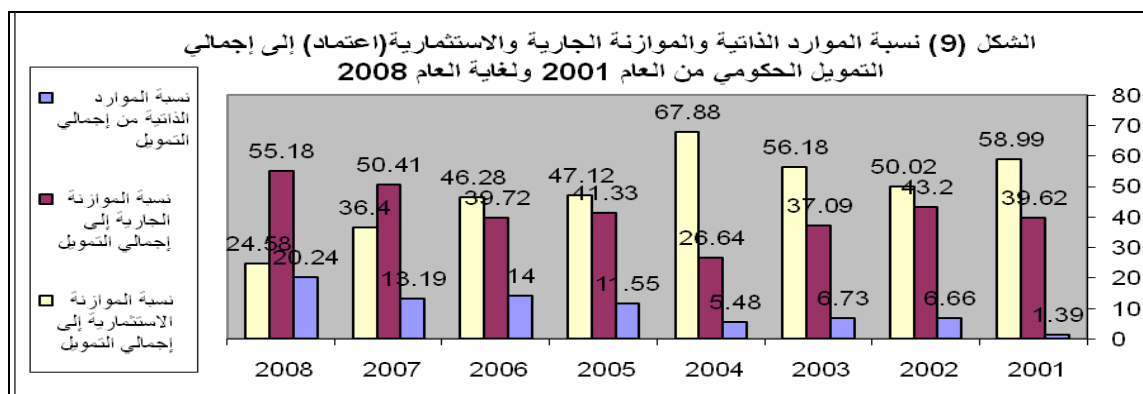
ويبين الشكل (٨) الموارد الذاتية والنفقات المخططة من الموازنة الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين من الأعوام ٢٠٠١ وحتى العام الدراسي ٢٠٠٨.

الشكل (٨) الموارد الذاتية والنفقات المخططة من الموازنة الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين من الأعوام ٢٠٠١ وحتى العام الدراسي ٢٠٠٨



المصدر: إعداد الباحثة، جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٨.

ويبين الشكل (٩) نسبة الموارد الذاتية والموازنة الجارية والاستثمارية (اعتماد) إلى إجمالي التمويل الحكومي من العام ٢٠٠١ ولغاية العام ٢٠٠٨



ثانياً: خصائص الإنفاق الحكومي في جامعة تشرين:

١- خصائص النفقات الجارية: توصف بأنها نفقات تكرارية لكونها تتكرر بين مرحلة وأخرى.^١ وتتكون نفقات

الموازنة الجارية في جامعة تشرين كغيرها من الموازنات الجارية بالجامعات الحكومية السورية من أربعة أبواب تشتمل على عدة بنود وهي: (الباب الأول: الرواتب والأجور والتعويضات، الباب الثاني: النفقات الإدارية، الباب الرابع: النفقات التحويلية، الباب الخامس: الديون والالتزامات الواجبة الأداء). وسيتم توضيحها لاحقاً.

٢- خصائص النفقات الاستثمارية: تدل هذه النفقات على الكلف التي يستفاد منها لمدة زمنية طويلة يتكرر استخدامها للأغراض نفسها.^٢ يشتمل الباب الثالث من موازنة جامعة تشرين على حجم اعتمادات النفقات الرأسمالية المرصودة من قبل الحكومة، والتي تغطي المشاريع المباشرة بها، ومشاريع الاستبدال والتجديد والمشاريع الجديدة، إضافة إلى التجهيزات اللازمة لذلك وسيتم توضيحها بالتفصيل لاحقاً.

٣- نصيب الطالب في جامعة تشرين من الإنفاق الحكومي المخصص للجامعة:

أ- نصيب الطالب من مجمل الإنفاق الحكومي بالجامعة (الجاري والاستثماري): تساعد معرفة نصيب الطالب من الإنفاق على التعليم على تقدير كفاية التمويل وتكاليف تعليم الطالب، وتقدير كفاية توفير مستلزمات التعليم ويوضح الجدول (٢٧) كلفة الطالب في جامعة تشرين إلى إجمالي الموازنة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩:

الجدول (٢٧) كلفة الطالب في جامعة تشرين إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية لموازنة جامعة تشرين الوحدة ألف ل.س/ طالب

البيان	النفقات المخططة للموازنة العامة لجامعة تشرين	الإنفاق الفعلي للموازنة التخطيطية	عدد الطلاب بالمرحلة التعليمية جميعها بجامعة تشرين	كلفة الطالب في جامعة تشرين من النفقات المخططة (ل.س)	كلفة الطالب في جامعة تشرين من النفقات الفعلية (ل.س)	نسبة تكلفة الطالب الفعلية إلى المخططة %
٢٠٠٠	1416287	1113734	30736	46079	36235	79
٢٠٠١	1598002	1324024	35827	44603	32130	72
٢٠٠٢	1597551	1173176	41208	38768	28470	73
٢٠٠٣	2248550	1389977	46559	48295	29854	62
٢٠٠٤	3496558	1679557	51486	67913	32622	48
٢٠٠٥	٧٩٥2312	2255624	55947	41339	40317	98
٢٠٠٦	2889590	2922619	61024	47352	47893	101
٢٠٠٧	2647455	2534404	64927	40776	39035	96
٢٠٠٨	2920035	2825120	71087	41077	39742	97
٢٠٠٩	3628570	3528168	74204	48900	47547	97

المصدر: إعداد الباحثة، جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

^١ رحمة، انطون، ١٩٩٣-١٩٩٤، اقتصاديات التعليم، ط٤، مرجع سابق، ص ١٢٨.

^٢ رحمة، انطون، ١٩٩٣-١٩٩٤، اقتصاديات التعليم، ط٤، مرجع سابق، ص ١٢٩.

يُلاحظ من الجدول (٢٧) تذبذب نسبة التكلفة الفعلية للطالب إلى التكلفة المخططة ففي حين بلغت (٧٩%) عام ٢٠٠٠ انخفضت بشكل تدريجي وبلغت (٧٢%) عام ٢٠٠١، و(٧٣%) عام ٢٠٠٢، و(٦٢%) عام ٢٠٠٣، وانخفضت انخفاضاً ملحوظاً بالعام ٢٠٠٤ وبلغت (٤٨%)، إلا أنها ارتفعت بالأعوام اللاحقة وبشكل كبير بالعام ٢٠٠٦ حيث بلغت (١٠١%)، وسجلت نسبة (٩٧%) بالعام ٢٠٠٩. مما يؤثر على عدم استخدام جميع المبالغ المرصودة في توفير مستلزمات التعليم بالسنوات التي انخفضت فيها هذه النسبة، وارتفاع هذا الاستخدام من العام ٢٠٠٥ وحتى عام ٢٠٠٩ مما يؤثر على مداخلات التعليم وعملياته ومُخرجاته بشكل سلبي في الحالة الأولى، وبصورة ايجابية بالحالة الثانية.

ت- نصيب الطالب من النفقات الحكومية المخصصة للموازنة الجارية و للموازنة الاستثمارية: يوضح الجدول (٢٨) نصيب الطالب من النفقات الحكومية المخصصة للموازنتين الجارية والاستثمارية في جامعة تشرين:

جدول (٢٨) نصيب الطالب من النفقات الحكومية المخصصة للموازنتين (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين: الوحدة ألف ل.س

البيان	الموازنة الجارية		الموازنة الاستثمارية		عدد الطلاب بالمرحل التعليمية جميعها بجامعة تشرين	نصيب الطالب من الموازنة الجارية		نصيب الطالب من الموازنة الاستثمارية		نسبة تكلفة الطالب الفعلية إلى المخططة %
	الإلتفاق	المخطط	الإلتفاق	المخطط		الإلتفاق	المخطط	الإلتفاق	المخطط	
٢٠٠٠	٥٦٦٢٨٧	٥٢١٣٤١	٨٥٠٠٠٠	٥٩٢٣٩٣	٣٠٧٣٦	١٦٩٦٢	١٨٢٤٢	١٩٢٧٤	٢٧٦٥٥	٩٢
٢٠٠١	٦٤٢٠٠٢	٦٠٠٥٩٢	٩٥٦٠٠٠	٧٢٣٤٣٢	٣٥٨٢٧	١٦٧٦٤	١٧٩٢٠	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٤
٢٠٠٢	٧٣٩٤٤٠	٦٩٥٩٨٣	٨٥٦١١١	٤٧٧١٩٣	٤١٢٠٨	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٤
٢٠٠٣	٨٩٤١٣٠	٧٧٢٠٤٧	١٣٥٤٤٢٠	٦١٧٩٣٠	٤٦٥٥٩	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٤
٢٠٠٤	٩٨٥٥٥٨	٩٤٢٥٧٩	٢٥١١٠٠٠	٧٣٦٩٧٨	٥١٤٨٦	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٤
٢٠٠٥	١٠٨٠٦٤٠	١٠٧٣١٠٨	١٢٣٢٠٠٠	١١٨٢٦٨٧	٥٥٩٤٧	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٩
٢٠٠٦	١٣٣٥٩٠	١٣٧٧٧٤٩	١٥٥٥٠٠٠	١٥٤٤٨٧٠	٦١٠٢٤	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	١٠٣
٢٠٠٧	١٥٣٧٤٥٥	١٥٦٤٣٦٢	١١١٠٠٠٠	٩٧٠٠٤٢	٦٤٩٢٧	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	١٠٢
٢٠٠٨	٢٠٢٠٠٣٥	١٩٧٧٩١٩	٩٠٠٠٠٠	٨٤٧٢٠١	٧١٠٨٧	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٨
٢٠٠٩	٢٤٧٠٥٧٠	٢٣٧٣٠٢٦	١١٥٨٠٠٠	١١٥٥١٤٢	٧٤٢٠٤	١٦٧٩٤	١٩٢٠٤	٢٠١٩٢	٢٦٨٨٢	٩٦

المصدر: إعداد الباحثة، جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩.

يوضح الجدول (٢٨) ارتفاع نسبة كلفة الطالب في جامعة تشرين الفعلية إلى المخططة قياساً للموازنة الجارية، والتي بلغت بالعام ٢٠٠٠ (٩٢%)، وارتفعت إلى (٩٦%) بالعام ٢٠٠٩، ويعود ذلك إلى ارتفاع الإنفاق الفعلي للموازنة الجارية لجامعة تشرين والذي حقق الزيادة عن الإنفاق المخطط في بعض السنوات كالعام (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، وارتفاع هذه النسبة بشكل عام من السنوات (٢٠٠٠) ولغاية العام ٢٠٠٩. كما يتبين تذبذب حصة الطالب الفعلية إلى المخططة بالنسبة للموازنة الاستثمارية والتي من العام ٢٠٠٠ الذي بلغت نسبتها (٧٠%) إلى (٧٦%) بالعام ٢٠٠١، وانخفاض حصة الطالب بالأعوام (٢٠٠٢-٢٠٠٣-٢٠٠٤) انخفاضاً ملحوظاً ويعود ذلك لانخفاض نسبة إنفاق المشاريع الاستثمارية قياساً إلى الاعتمادات التي كانت مخططة ويعود ذلك لطبيعة الموازنة الاستثمارية والتي ترصد مبالغها لبناء وتشيد المباني وشراء التجهيزات اللازمة لها إضافة لتأمين المخابر والتجهيزات التي يحتاج معظمها إلى فترات طويلة للتعاقد والإعلان، وقد استدرك هذا الأمر في الأعوام (٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩) حيث لُحظ فيها ارتفاع نسبة الإنفاق الاستثمارية وبالتالي ارتفاع حصة الطالب منه وقد يعود سبب ذلك إلى المباشرة بتنفيذ المشاريع الاستثمارية التي تم التعاقد عليها وتأمين مستلزماتها إلى غير ذلك من الأسباب التي سيتم التعرض لها لاحقاً.

يوصل التحليل السابق لنصيب الطالب من الإنفاق الحكومي إلى النتائج الآتية:

- **النفقات الجارية:** تصرف النفقات الجارية غالباً بنسب تقارب المبالغ المخطط لها، إلا أنه من الملاحظ في بنود نفقات جامعة تشرين أن القسم الأكبر من هذه النفقات يتمثل بكتلة الأجور والرواتب، وبالتالي فإن بقية النفقات لا تشكل سوى (٣/١) من حجم النفقات الجارية وهذا يشير إلى أن استفادة الطالب من هذه النفقات مرهونة بنوعية المدرسين، وجودة أدائهم في العملية التعليمية ونسبة عددهم إلى عدد الطلبة.

- **النفقات الاستثمارية:** تؤمن النفقات الاستثمارية البنية التحتية للعملية التعليمية، من خلال توفير الأبنية (قاعات، مخابر، مراسم، مساح،..الخ)، والتجهيزات والأجهزة، ومستلزمات التعليم الأخرى، ويتضح من تحليل جدول النفقات الاستثمارية أن هناك مشكلة في الإنفاق بالسنوات (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) تتجلى بالانحرافات الحاصلة بين النفقات المخططة والنفقات الفعلية، بينما استدركت هذه المشكلة بدءاً من العام ٢٠٠٥ ولغاية العام ٢٠٠٩. وفيما يتعلق بمعيار كلفة الطالب: فإن نصيب الطالب أو كلفته كمؤشر حجم الإنفاق الحكومي وتناسبه مع عدد الطلبة يستدعي ضرورة الاستفادة من النفقات الجارية في زيادة عدد المدرسين والإداريين من ذوي الكفاءة، ورفع كفاءة القائمين على عملهم، بما يسهم في جودة التعليم وتحسين مخرجاته. ومن جانب آخر فإنه من الأهمية بمكان أن تبذل الجهود في تنفيذ المشاريع الاستثمارية بنسب مادية أعلى مما هي عليه كونها توفر الأرضية الأساسية للعملية التعليمية التي تساعد على استثمار النفقات الجارية بكفاية أفضل.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في كفاية تمويل جامعة تشرين:

يخطط تمويل التعليم وينفذ وتصرف الأموال بغية الوصول إلى الأهداف المرسومة لهذا التعليم. وينطبق هذا على جامعة تشرين فتوضع موازاناتها في كل عام وفق المعطيات والحاجات الحالية والمستقبلية، وستتضح هذه الأمور في الجزء الميداني من هذه الدراسة كما ستتضح الخصائص التنفيذية للأموال التي ترصد. إلا أن بعض العوامل التي تؤثر في كفاية التمويل وفي استخدام النفقات يمكن استخلاصها من التحليلات السابقة الذكر لخصائص التمويل والإنفاق وذلك على الوجه الآتي:

- إن تطوير العملية التعليمية، والقدرات البحثية في جامعة تشرين، كما في التعليم العالي عموماً، يتم وفق خطط وبرامج ذات أهداف واضحة ومحددة، تترجم إلى أرقام مالية نقدية ضمن خطط مستقبلية تدعى (الموازانات التخطيطية)، إلا أن حدوث انحرافات بين الخطة المالية المرسومة وبين تنفيذها الفعلي، يحد من تحقيق الأهداف المرسومة. وقد ظهرت بعض الانحرافات في هذا الشأن وقد تكون أثرت في كفاية التمويل، أو أن الإدارة الجامعية تلاقت تأثيرها السلبي بمعالجات إدارية وتعليمية.

- **الاعتماد بشكل رئيسي على التمويل الحكومي للتعليم،** سواء تعلق الأمر بالتعليم بالمرحلة الجامعية الأولى أو مرحلة الدراسات العليا أو إيفاد المعيد، ومختلف أنشطة البحث العلمي في الوقت الذي يتطلب تطوير التعليم العالي أموالاً إضافية تواجه متطلباته المتجددة باستمرار. وقد عالجت جامعة تشرين هذه المسألة بافتتاح التعليم (الموازي والمفتوح والافتراضي) والجامعات الخاصة، إضافة إلى إبرامها عدد من الاتفاقيات مع جهات دولية

مختلفة) دولاً ومنظمات ومؤسسات دولية ومحلية) والتي ساهمت في دعم الموازنة الجارية أكثر من دعم الموازنة الاستثمارية، مما ساهم برفع جودة المخرج التعليمي، وسيتم التعرض لذلك بالتفصيل بالفصل القادم.

- الآلية التي يتم بموجبها برمجة النفقات الجارية، تعتمد أساساً على كتلة الرواتب والأجور التي تشكل النسبة العظمى فيها كما هو موضح في الجدول (٢٨) الذي يبين كتلة الرواتب والأجور ونسبتها إلى إجمالي النفقات الجارية، والذي يُلاحظ من خلاله أن معدل نمو النفقات الفعلية للرواتب والأجور ارتفعت ارتفاعاً كبيراً من (١٤.١٣%) بالعام ٢٠٠١ قياساً لسنة الأساس (٢٠٠٠) إلى (٣٦١.٠٨%) بالعام ٢٠٠٩، وذلك نتيجة لارتفاع الرواتب والأجور للعاملين في الدولة، والزيادات على رواتب العاملين.. الخ، وذلك لتغطية ارتفاع الأسعار من جهة، ولتحسين معيشة المواطن من جهة أخرى، ولارتفاع رواتب المعيّدين الموفدين داخلياً وخارجياً والذين ارتفع عددهم من (٤٦٨) معيداً عام ٢٠٠٠ إلى (٩٢٨) معيداً ويُلاحظ من الجدول أن نسبة الرواتب والأجور تشكّل النسبة العظمى من الموازنة الجارية والتي ارتفعت من (٨٢.٤٥%) عام ٢٠٠٠ إلى (٨٣.٥٢%) عام ٢٠٠٩.

الجدول (٢٩): الرواتب والأجور (إنفاق) ونسبتها إلى الموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س.

العام المالي	الموازنة الجارية (الإنفاق)	الرواتب والأجور	معدل نمو الرواتب والأجور	معدل نمو الموازنة الجارية	نسبة الرواتب والأجور إلى الموازنة الجارية %
٢٠٠٠	٥٢١٣٤١	٤٢٩٨٢٨	-	-	82.45
٢٠٠١	٦٠٠٥٩٢	٤٩٠٥٤٩	١٤.١٣	١٥.٢٠	81.68
٢٠٠٢	٦٩٥٩٨٣	٥٦١٦٥٥	٣٠.٦٧	٣٣.٥٠	80.70
٢٠٠٣	٧٧٢٠٤٧	٦٤٠٢٩٨	٤٨.٩٧	٤٨.٠٩	82.94
٢٠٠٤	٩٤٢٥٧٩	٨١٠٠٢٥	٨٨.٤٥	٨٠.٨٠	85.94
٢٠٠٥	١٠٧٣١٠٨	٩٣١٥٣٦	١١٦.٧٢	١٠٥.٨٤	86.81
٢٠٠٦	١٣٧٧٧٤٩	١٢٠٠٤٢٢	١٧٩.٢٨	١٦٤.٢٧	87.13
٢٠٠٧	١٥٦٤٣٦٢	١٣٧٢٢٦٣	٢١٩.٢٦	٢٠٠.٠٧	87.72
٢٠٠٨	١٩٧٧٩١٩	١٧٤٩٢٣٦	٣٠٦.٩٦	٢٧٩.٣٩	88.44
٢٠٠٩	٢٣٧٣٠٢٦	١٩٨١٨٦٣	٣٦١.٠٨	355.18	83.52

المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، إعداد الباحثة استناداً إلى جداول تتبع تنفيذ الموازنة الجارية ٢٠٠٠-٢٠٠٩.

- يواجه التعليم العالي أيضاً مشكلة الفاقد والتي تعني: عدد الطلاب الذين يبدؤون وحدة تعليمية (سواء كانت سنة أو مقرر دراسياً) ولا ينجزونها بنجاح سواء بالرسوب أو التسرب^١ الأمر الذي يزيد من أعباء الإنفاق على التعليم، فكلما ازداد عدد الطلاب ازدادت النفقات التعليمية، ومن ثم فإن الرسوب والتسرب يزيد عدد الطلاب، ويسببان هدرًا في الأموال التي خصصت لهم نتيجة تكرار الإنفاق عليهم مما ينعكس بشكل سلبي على أهداف الخطة المرسومة لمخرجات التعليم، إضافة إلى أن زيادة حجم الفاقد يشكّل ضغطاً إضافياً على حجم الإنفاق المطلوب، وعلى الخطة المالية الموضوعية لتكلفة الطالب الواحد. ويوضح الجدول (٣٠) تطور عدد الطلاب المستفيدين في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولغاية 2008/2007.

جدول (٣٠) تطور عدد الطلاب المستفيدين والمسجلين في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولغاية 2008/2007

العام- عدد الطلاب	٢٠٠١/٢٠٠٠	٢٠٠٢/٢٠٠١	٢٠٠٣/٢٠٠٢	٢٠٠٤/٢٠٠٣	٢٠٠٥/٢٠٠٤	٢٠٠٦/٢٠٠٥	٢٠٠٧/٢٠٠٦	2008/2007
عدد الطلاب المستفيدين	١٣٠٣	١٦٤٥	١٥٦١	٢٠٤٥	١٤٢٠	١٧٥٢	١٥٥٨	٣٥٧٨
	٢٧٩	٣٧١	٣٧٣	٤١٢	٤٠٤	٣٨٣	٤٠٥	٥٣٩
عدد الطلاب المستفيدين من المراسيم التي صدرت	١٢٤٧	١١٠٧	١٠٥٦	١٠٣١	١١٠٤	١١٣٠	٥٢٤	١٣٧٢
	٣٥٢	٥٢٥	٥٥٥	٥٣٤	٤٤٦	٤٧٢	٤٦٣	٣٧٠
مج عدد الطلاب المستفيدين								
مج عدد الطلاب المسجلين								
٢٥٦٦٠								
٣١٨١								
٣٦٤٨								
٣٥٤٥								
٤٠٢٢								
٣٣٧٤								
٣٧٤٥٩								
٤١٤٥٦								
٤٥٣٣٢								
٤٨١٩٤								

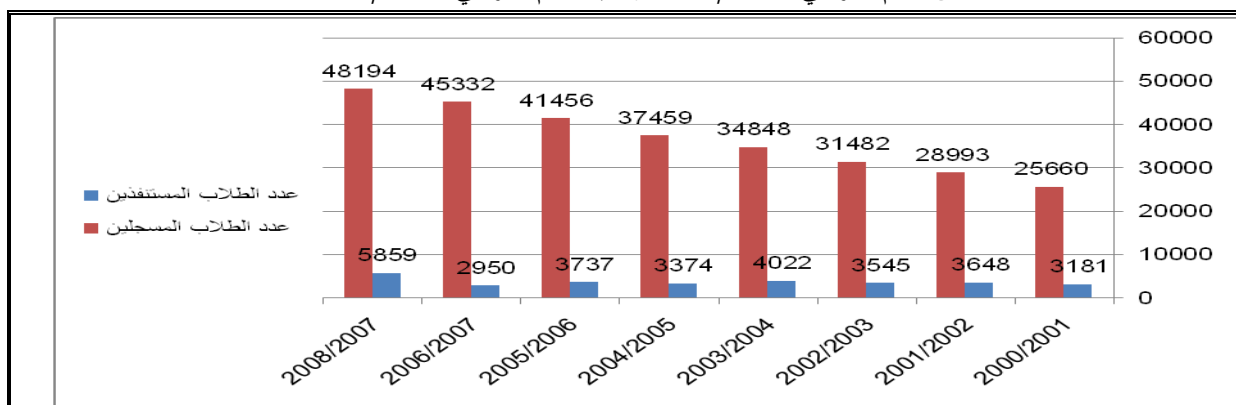
المصدر: جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء ٢٠٠٧-٢٠٠٨.

١ - غنيمه، منولي، محمد، ٢٠٠١: تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر - أساليب جديدة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ١٢٨.

يوضح الجدول (٣٠) ارتفاع عدد الطلاب المستنفدين في كليات جامعة تشرين من (٣١٨١) طالباً وطالبة بالعام الدراسي (٢٠٠٠ - ٢٠٠١) إلى (٥٨٥٩) بالعام (٢٠٠٧-٢٠٠٨) أي بزيادة وقدرها (2678) طالباً وطالبة وهذا ما يشكل ضغطاً إضافياً على حجم الإنفاق على الموازنة العامة للجامعة. ويظهر الشكل (١٠) تطور عدد الطلاب المستنفدين والمسجلين في كليات جامعة تشرين من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولغاية ٢٠٠٧/٢٠٠٨

الشكل (١٠) تطور عدد الطلاب المستنفدين والمسجلين في كليات جامعة تشرين

من العام الدراسي ٢٠٠٠/٢٠٠١ ولغاية العام الدراسي ٢٠٠٧/٢٠٠٨



الخلاصة: قدّم هذا الفصل: شرحاً توضيحياً للموازنات التخطيطية، فبينت الباحثة مفهوم هذه الموازنات ووظائفها وخصائصها ومزاياها وسلبياتها، وأنواعها المتمثلة بموازنة الاعتمادات، وموازنة البرامج والأداء، وموازنة التخطيط والبرمجة، وموازنة الظل، والموازنة الصفرية. كما تناولت الباحثة في هذا الفصل تصنيف الموازنات التخطيطية على أساس مدتها، وطبيعة النشاط الاقتصادي، وموضوع المعاملات، والوحدة المحاسبية، إضافة إلى مستوى النشاط، كما شرحت أساليب رقابة الموازنات التخطيطية، والعمليات التي تنطوي عليها وأهميتها. ثم عرضت الباحثة عدداً من النقاط المتعلقة بالموازنات التخطيطية لجامعة تشرين، التي هي جزء لا يتجزأ منها، ثم انتقلت للحديث عن الموازنات التخطيطية لجامعة تشرين، فأوضحت مفهومها وعلاقتها بالموازنة العامة للدولة، وعمليات إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها، كما تناولت الباحثة في هذا الفصل تقييم أداء الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين، فوصفت إجراءات الحساب الختامي وأساليب اكتشاف انحرافات الموازنة التخطيطية، إضافة إلى المطابقة السنوية التي تتم بين مديرية المحاسبة ووزارة المالية. كما نوهت إلى بعض مساوئ إعدادها وتنفيذها، وإلى بعض العوامل التي أثرت في الموازنة المذكورة، وبعض المخرجات التي نتجت عنها، وإلى بعض البدائل وكانت هذه الاستنتاجات محدودة لأنها تحتاج إلى دراسة ميدانية استقصائية، ولذا تركت تفصيلات هذا الموضوع إلى القسم التحليلي والميداني من هذه الدراسة. خللت الباحثة في هذا الفصل مصادر تمويل جامعة تشرين الداخلية (الحكومية، الذاتية)، وخصائص الإنفاق الحكومي عليها وتطور النفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية والاستثمارية (للدولة، والتعليم العالي،

ومادون التعليم العالي، وجامعة تشرين) ونسبها، ومعدلات نموها، وتطور أعداد الطلاب، وأعداد أعضاء الهيئة التعليمية، في (التعليم العالي، والجامعة) وتطور الإنتاج والناتج المحلي الإجمالي في سورية، ومقارنة نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في سورية، ونسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في بعض الدول الأخرى من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية لسنوات الدراسة ثم تناولت نصيب الطالب الواحد من الإنفاق المخطط والفعلي في كلتا الموازنات الجارية والاستثمارية، وانتهى بذكر العوامل التي تؤثر على كفاية التمويل والإنفاق على جامعة تشرين، وأجابت الباحثة في هذا الفصل عن بعض تساؤلات الدراسة كما يأتي:

- لا يتم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة، مجيبة بذلك عن التساؤل الأول بالدراسة.
- إن دور الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية الجارية والاستثمارية دور جزئي، ومحدود اقتصر على بند رواتب الموظفين والوافدين بالنسبة للموازنة الجارية، وعلى مشروع واحد فقط ومشروع مشفى تشرين الجامعي بالنسبة للموازنة الاستثمارية. مجيبة بذلك عن التساؤل الثاني بالدراسة.

سننتقل بالفصل الآتي إلى التعرف على مصادر تمويل جامعة تشرين الخارجية في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة معها، محللين تأثيرها بكلتا الموازنتين خلال سنوات الدراسة، بعد التعرف على ماهية الاتفاقيات الدولية، وأسس ابرامها في وزارة التعليم العالي، وفي جامعة تشرين، والاتفاقيات الدولية المبرمة.

الفصل الثاني:

التمويل الخارجي لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية
المبرمة مع الجامعة

المبحث الأول:

ماهية الاتفاقيات الدولية وأسس إبرامها في التعليم العالي

المبحث الثاني:

التمويل الخارجي للموازنة الجارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية
المبرمة مع الجامعة

المبحث الثالث:

التمويل الخارجي للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات
الدولية المبرمة مع الجامعة

المبحث الأول: ماهية الاتفاقيات الدولية وأسس إبرامها في التعليم العالي أولاً: مفهوم الاتفاقية وخصائصها:

يقصد بها بالمعنى الواسع: توافق إرادة شخصين أو أكثر من أشخاص القانون الدولي على إحداث آثار قانونية معينة طبقاً لقواعد القانون الدولي.^١ وتعرّف بأنها: اتفاق مكتوب يتم بين أشخاص القانون الدولي بقصد ترتيب آثار قانونية معينة وفقاً لقواعد القانون الدولي العام^٢، وتعرّف المعاهدة بأنها اتفاق يكون أطرافه الدول أو غيرها من أشخاص القانون الدولي ممن يملكون أهلية إبرام المعاهدات ويتضمن الاتفاق إنشاء حقوق والتزامات قانونية على عاتق أطرافه كما يجب أن يكون موضوعه تنظيم علاقة من العلاقات التي يحكمها القانون الدولي.^٣ يتضح من هذا التعريف خصائص الاتفاقيات كما يلي:

1. إن الاتفاقية أو المعاهدة هي: اتفاق يعبر عن التقاء إرادات موقعيها على أمر ما، فهي ذات صفة تعاقدية لغرض إنشاء علاقة قانونية بين الأطراف المتعاقدة، لذلك تخرج عن وصف الاتفاقية الدولية أو المعاهدة الوثائق الدولية التالية:

☒ **المذكرة:** هي وثيقة دبلوماسية تحتوي على خلاصة وقائع معينة مثارة بين دولتين أو بين دولة ومنظمة دولية أو ما شابه ذلك.

☒ **الاقتراح:** وهو وثيقة تتضمن إيجاباً أو عرضاً من دولة لأخرى.

☒ **الكتاب الشفوي:** هو وثيقة غير موقعة تتضمن خلاصة محادثات بشأن حادث معين أو ما شابه.

☒ **المحضر:** وهو السجل الرسمي لمحاضر اجتماعات مؤتمر ما أو إجراءاته أو النتائج غير الرسمية التي توصل إليها الممثلون المجتمعون.^٤

☒ **التسوية المؤقتة:** وهي اتفاق مؤقت يُرغب في استبدال غيره به فيما بعد، باتفاق أكثر دقة ووضوحاً. وتعد التسوية المؤقتة عندما لا تريد الدولتان الارتباط فوراً بالتزامات دائمة ومطلقة، والغرض منها معالجة الصعوبات الوقتية المستعجلة.

☒ **تبادل المذكرات:** هو أسلوب غير رسمي تحاول الدول بموجبه التعاون على إيجاد تفاهم بينها، أو الاعتراف ببعض الالتزامات الواجبة عليها.

☒ **التصريحات الوحيدة الطرف:** هي بيانات تصدرها دولة من جانبها توضح فيها موقفاً معيناً من مسألة ما.

2. **الاتفاقية أو المعاهدة هي اتفاق مكتوب ولذا لا تعد الاتفاقات الشفوية ولا سيما ما يعرف باتفاقيات الجنّلمان** أو ما يسميه بعضهم (اتفاقيات الشرفاء) معاهدات بالمعنى الدقيق للمصطلح مع أن اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات المبرمة عام ١٩٦٩ لم تنكر ما قد يكون لهذه الاتفاقات الشفوية من قيمة قانونية. ومثال اتفاقات

١ علوان، محمد يوسف، ٢٠٠٣: *القانون الدولي العام (المقدمة والمصادر)*، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص ١١٣.

٢ أسكندري، احمد و، بوغاز، ناصر محمد، ١٩٩٨: *محاضرات في القانون الدولي العام*، القاهرة، ص ٩٦.

٣ علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: *الوسيط في القانون الدولي العام*، ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٢٥٩.

٤ شكري، محمد عزيز، ٢٠١٠: *المجلد الأول، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية*.

الجنترلان الاتفاق الشفوي الحاصل عام ١٩٤٥ على توزيع المقاعد غير الدائمة في مجلس الأمن بين دول المناطق الجغرافية المختلفة. وقد عدل باتفاق شفوي آخر في عام ١٩٦٤ بعدما ارتفع عدد هذه المقاعد غير الدائمة من ستة مقاعد إلى عشرة عقب تعديل الميثاق الذي أصبح نافذاً في ١٩٦٥. أما إذا كان الاتفاق بين شخصين دوليين أو أكثر مكتوباً فيعدّ اتفاقية دولية مهما كانت الصيغة التي كتب بها ومهما تعددت الوثائق التي تضمنته، بغض النظر عن الاسم الذي يطلق عليه. فقد يسمى معاهدة أو اتفاقية أو ميثاقاً أو عهداً أو صكاً أو دستوراً أو شرعة أو غير ذلك بحسب ما يتفق الفرقاء.

فمعاهدة المعاهدات لعام ١٩٦٩ مثلاً سميت «اتفاقية فيينا لقانون المعاهدات». - أما تعبير بروتوكول في مجال الاتفاقيات الدولية، فقد يطلق على خلاصة محاضر الاجتماعات التي أدت إلى توقيع المعاهدة، وقد يطلق على ملحق الاتفاقية، وقد يطلق على الاتفاقية ذاتها. 3. الاتفاقية الدولية بين شخصين دوليين أو أكثر، وهذا يعني أنها قد تكون بين دول، وقد تكون بين دولة ومنظمة دولية، وقد تكون بين منظمات دولية. وفي حين نظمت اتفاقية فيينا لعام ١٩٦٩ المعاهدات بين الدول، فإن اتفاقية أخرى أعدتها لجنة القانون الدولي وتم إقرارها في ١٩٨٩ نظمت المعاهدات التي تكون المنظمات الدولية أحد أطرافها. والمعاهدتان متشابهتان في الجوهر مع مراعاة خصوصية المنظمة الدولية على أنها شخص دولي اعتباري على خلاف الدول التي تُعد تجاوزاً، الشخص الطبيعي في العلاقات الدولية. ويطلق على اتفاقية فيينا لعام ١٩٦٩ اسم «معاهدة المعاهدات» لأنها الأساس الذي انبثت عليه المعاهدة الثانية.

- والمعاهدة هي الاتفاق الذي من شأنه أن ينشئ حقوقاً والتزامات متبادلة بين الأطراف المرتبطة، يحكمها القانون الدولي العام.^١

ثانياً: أنواع الاتفاقيات: تصنف الاتفاقيات من حيث:

١- عدد الدول الأطراف: تصنف المعاهدات من هذه الناحية إلى معاهدات ثنائية ومعاهدات جماعية أو متعددة الأطراف وتعد بين عدة دول وقد تكون من حيث المدى الجغرافي إقليمية، أو ذات اتجاه عالمي.^٢

٢- الطبيعة: تنقسم المعاهدات من الناحية المادية أو من حيث المهمة إلى معاهدات شارعة عامة ومعاهدات عقدية خاصة.^٣

٣- إجراءات الإبرام (الشكل): تنقسم من حيث أسلوب التعبير عن الرضا النهائي والالتزام بها إلى: معاهدات بالمعنى الضيق أو الشكلي، ومعاهدات مبسطة أو تنفيذية.^٤

ثالثاً: شروط انعقاد الاتفاقية: إن شروط انعقاد الاتفاقية الأهلية، والرضا، والمحل.^١

١ شكري، محمد عزيز، ٢٠١٠: المجلد الأول، العلوم القانونية والاقتصادية، مرجع سابق.

٢ علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: الوسيط في القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ١٢٦.

٣ أسكندري، أحمد و، بو غزالة، ناصر محمد، ١٩٩٨: محاضرات في القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ١٠٨، ١٠٧.

٤ علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: الوسيط في القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ١٢٩.

رابعاً: إبرام (الاتفاقية) المعاهدة وأثارها: يخضع إبرام المعاهدات إلى عديد من الإجراءات و تمر المعاهدة قبل بداية نفاذها بعدة مراحل فلا تعد المعاهدة مستوفية لجميع شروطها إلا بعد تعبير الأطراف عن رضاهم النهائي بالالتزام بينها والمراحل هي كالآتي:

١ - إجراءات إبرام المعاهدة:

تُعدّ المعاهدة تصرفاً رضائياً يتم بشكل معين حتى يمكن وصفها بالمعاهدة الدولية بالمعنى الضيق، ولذلك فالمعاهدة بهذا المفهوم تمر بعدة مراحل لإبرامها عقدها بدءاً بمرحلة المفاوضة والتحرير مروراً بالتوقيع وانتهاء بالتصديق والتحفظ وقد تمر بمرحلة أخرى هي التسجيل والنشر.^٢

٢ - آثار (الاتفاقيات) المعاهدات: إن آثار المعاهد تكون ملزمة لمن يقبل بها. وهي سامية على سائر التشريعات الداخلية، هذا ما أكدته اتفاقية فيينا بسمو المعاهدة، وهكذا فإن احترام الدول للمعاهدات التي تبرمها، هو من المبادئ الأساسية للقانون الدولي.^٣

خامساً: تفسير (الاتفاقية) المعاهدة: يُعدّ موضوع تفسير المعاهدة كثيراً ما يقدّم مشاكل بشأن تحديد المعنى المقصود بمصطلح أو تعبير أو نص (بند) مادة من مواد المعاهدة وما يتطلبه من وضوح أو تفسير أو التعليق وذلك لقصر عبارة النص عن الدلالة على ما قصده منه بالفعل الدول المتعاقدة، أو لغموضه أو لتناقضه الظاهر مع نص آخر. فتكون مسألة تفسير المعاهدة بإزالة هذا اللبس والإبهام وذلك عن طريق هيئة (الجهاز) المختص بتفسير المعاهدة وتتم هذه الدراسة استناداً لطرق ومبادئ لتفسير المعاهدة، ويتم تفسير المعاهدة بطريق دولي هذا ما يسمى بالتفسير الدولي للمعاهدة، وإما بطريق داخلي وهو ما يطلق عليه بالتفسير الداخلي للمعاهدة.^٤

سادساً: تعديل وإنهاء (الاتفاقية) المعاهدة: تخضع المعاهدة إلى التعديل أو حتى الإلغاء، وذلك نظراً لما يحتاجه أطراف المعاهدة من أهداف ومصالح.^٥ أما إنهاء العمل بالاتفاقية (المعاهدة): إن سريان المعاهدة يمكن أن يحد مفعوله بوضع حد لنفاذها وإنهاء العمل بها وذلك لأسباب اتفاقية مثل ما تنصه أحكامها أو لأسباب خارجية أي غير اتفاقية ما يعبر عنه سلوك أحد الأطراف المتعاقدة أو استحالة تنفيذ تلك المعاهدة.^٦

سابعاً: أسس إبرام الاتفاقيات الدولية في وزارة التعليم العالي السورية وأهم الاتفاقيات الدولية المبرمة في وزارة التعليم العالي:

١ - أسس إبرام الاتفاقيات الدولية في وزارة التعليم العالي السورية:

^١ علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: الوسيط في القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ٢٨٢، ٢٨٣.
^٢ جمال عبد الناصر مانع، ٢٠٠٥: القانون الدولي العام (المدخل والمصادر)، ط ٥، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة (الجزائر)، ص ٦٧.

^٣ وليد بيطار، ٢٠٠٨: القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ٢١١.

^٤ احمد بليق، ٢٠٠٦: القانون الدولي (المفهوم والمصادر)، ط ٢، دار هومة، ص ١٢٠.

^٥ علي صادق ابو هيف: القانون الدولي العام، ط ٥، منشأة المعارف، دس، ص ٥٠٠.

^٦ وليد بيطار، ٢٠٠٨: القانون الدولي العام، مرجع سابق، ص ١٩٩، ٢٠٠.

^٧ علوان، محمد يوسف، ٢٠٠٣: القانون الدولي العام (المقدمة والمصادر)، مرجع سابق، ص ٣٤٣.

تُبرم الاتفاقيات الدولية على مستوى وزارة التعليم العالي السورية وفق المراحل المبينة سابقاً، وذلك في إطار اتفاقيات التعاون الثقافي والعلمي التقني الموقعة بين سورية والدول الأخرى الخاصة بمجال التعليم العالي، وذلك من خلال العلاقات الثقافية والعلمية بين سورية وهذه الدول، وفيما بين الوزارات، حيث تعقد الاتفاقية الثنائية بين الجامعات في ظل الاتفاقية العامة بين الدوليتين فيما يخص التعليم العالي، وذلك بحسب العلاقات السياسية النازمة لهذه الاتفاقيات، وجميعها تتم بالتنسيق مع وزارة الخارجية السورية، حيث تخاطب وزارة التعليم العالي وزارة الخارجية قبل توقيع أي اتفاقية وقبل إقرارها، وبالتوازي تخاطب رئاسة مجلس الوزراء، وذلك لتبيان إذا كانت الاتفاقية المزمع إبرامها منسجمة مع سياسة الدولة، وعند أخذ الموافقة منهما توقع الاتفاقية بعد أن تكون مرت بجميع مراحلها، وبصادق على بعضها بموجب مرسوم، وذلك بما ينسجم وما هو مقرر في الخطة الخمسية للحكومة، ولوزارة التعليم العالي،^١ وبما يحقق الأهداف الإستراتيجية الآتية لوزارة التعليم العالي وهي:^٢

- ✚ تطوير حقول إستراتيجية البحث العلمي عابرة ومتعددة التخصصات، وإنشاء مراكز تميز بحثية.
- ✚ تعزيز الصلة وقنوات الترابط وآلياته بين الهيئات العلمية البحثية والقطاعات الإنتاجية والخدمية العامة والخاصة الطالبة للبحث العلمي والمستفيدة منه.
- ✚ تحسين مستوى ونوعية التعليم التقني بما يواكب التطورات العالمية، ويلبي حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ✚ تفعيل التعاون مع المراكز الطبية المحلية والعربية والدولية.

٢- الاتفاقيات الدولية والبروتوكولات ومذكرات التفاهم ومشاريع التعاون الدولية المبرمة بين وزارة

التعليم العالي والجهات الدولية المختلفة خلال الفترة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩:

أبرمت وزارة التعليم العالي عدة اتفاقيات ذات أهمية كبيرة في فتح آفاق جديدة للتعليم العالي والطلاب مع جهات متعددة عربية ودولية، ومنها أهمها الاتفاقيات التي تعنى ببناء القدرات في وزارة التعليم العالي والتي تساعد في بناء قدرات الجامعات من الناحية البشرية (كإيفاد المعيدين) وأيضاً لكافة مؤسسات الدولة من خلال البعثات العلمية. ومن أبرز اتفاقيات بناء القدرات:

- اتفاقيات بناء القدرات مع فرنسا ويدرس بموجبها فيها ما يقارب الـ /١٢٠٠/ معيد وموفد بعثات علمية.
- اتفاقيات بناء القدرات مع هيئة البناء الأكاديمي (داد) تم توقيعها بتاريخ (١٠-٦-٢٠٠٨).
- اتفاقيات بناء القدرات مع المجلس الثقافي البريطاني الذي يشكّل من خلال هذه الاتفاقيات حلقة الوصل بين موفدينا والجامعات البريطانية. وقعت بتاريخ (١١-٨-٢٠٠٨).

^١ مقابلات شخصية مع المدراء المعنيين بالجامعة، ومن الخبرة العملية للباحثة، ٢٠١٢-٢٠١٣.

^٢ مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الأول لعام ٢٠١٢: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي للربع الأول للعام ٢٠١٢ والمقررة في الخطة الخمسية العاشرة، وزارة التعليم العالي، سورية.

- ملحق اتفاق التعاون بين وزارة التعليم العالي السورية وهيئة التبادل الأكاديمي الألمانية(الداد) وقعت بتاريخ(٢٠٠٨-١١-٢٢).^١
- اتفاقية بناء القدرات بين وزارة التعليم العالي ومؤسسة التعريف الدولية بالجامعات الاسبانية وقعت بتاريخ(٢٠٠٩-١٠-١٤).
- اتفاقية مع الباكستان وقعت بتاريخ (٢٠٠٠-٩-٢٦) لإنشاء مركز تكنولوجيا المعلومات .
- اتفاقية الوكالة والإيجار، واتفاقية القرض لتمويل أشغال وتجهيزات مشفى تشرين التعليمي موقعة مع البنك الإسلامي للتنمية، واتفاقية القرض مع صندوق الأوبك لصالح جامعة تشرين وسيتم التطرق إليها لاحقاً.
- **مذكرة تفاهم في مجالات التقانات الحيوية** بين الهيئة العامة للتقانة الحيوية في سورية والمعهد الوطني للهندسة الوراثية والتقانة الحيوية في إيران: الجهة المانحة إيران وقعت المذكرة بتاريخ ٢٧/١٢/٢٠٠٦ لصالح الهيئة العامة للتقانة الحيوية، توقفت الاتصالات مع الجانب التركي لعدم تلقي رد على عدة مشاريع.
- اتفاقية تعاون ثقافي بين الحكومة السورية وحكومة البحرين وقعت بتاريخ (٢٠٠٢-٤-٨).
- اتفاق تعاون في مجال التعليم والعلوم والتكنولوجيا بين وزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ووزارة التعليم والعلوم في أوكرانيا وقعت بتاريخ(٢٠٠٢-١٠-٧).
- اتفاقية التعاون التعليمي والثقافي بين الحكومة السورية وحكومة المكسيك بتاريخ(٢٠٠٤-٧-٢٦).
- اتفاقية تعاون تربوي وعلمي وثقافي مع رومانيا بتاريخ (٢٠٠٤-١١-٧).
- اتفاق التعاون الثقافي والتربوي والعلمي بين الحكومة السورية وحكومة نيجيريا بتاريخ(٢٠٠٦-١٢-١٠).
- مذكرة تفاهم بين وزارة التعليم العالي في سوريا والمكتبة الإقليمية للعلوم والتكنولوجيا(RLST) في شيراز في إيران وقع بتاريخ(٢٠٠٦-١٢-٢٧).
- اتفاق تأسيس مؤسسة تعليمية بحثية مشتركة" جامعة الفارابي للدراسات العليا" بين وزارة التعليم العالي في سورية وجامعة تربيت مدرّس الإيرانية وقعت بتاريخ (٢٠٠٦-١٢-٢٧).
- مذكرة تفاهم في مجال التعليم العالي بين وزارة التعليم العالي في سورية ووزارة العلوم والأبحاث والتقنية في إيران بتاريخ(٢٠٠٦-١٢-٢٧).
- مذكرة تفاهم للتعاون العلمي والثقافي بين الحكومة السورية وحكومة العراق بتاريخ(٢٠٠٩-٤-٢٢).
- اتفاق تعاون ثقافي بين الحكومة السورية وحكومة الفلبين بتاريخ(٢٠٠٩-٥-٤).
- اتفاقية عامة بين وزارة التعليم العالي وجامعة فلورنسا بتاريخ(٢٠٠٩-٥-٢٠).

^١ مدير مديرية التعاون الدولي في وزارة التعليم العالي السورية، موقع وزارة التعليم العالي السورية، ١٤، ٩، ٢٠٠٩، سورية.

- اتفاقية تعاون في مجالات التعليم العالي بين وزارة التعليم العالي السورية ووزارة التعليم في أذربيجان بتاريخ (٢٠٠٩-٨-٨).
- اتفاقية بشأن منح لطلاب الجولان السوري المحتل بين وزارة التعليم العالي، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة بتاريخ (٢٠٠٩-٧-١٤).
- مذكرة تفاهم بين وزارة التعليم العالي والمركز الدولي للدراسات التربوية (CIEP) فرنسا بتاريخ (٢٠٠٩-٧-٢٣).
- اتفاقية تعاون بمجال التعليم العالي بين الحكومة السورية وحكومة جنوب أفريقيا بتاريخ (٢٠٠٩، ١١، ١١).
- اتفاقية في مجال التعليم العالي بين الحكومة السورية وحكومة تركيا بتاريخ (٢٠٠٩-١٢-٢٣).
- مذكرة تفاهم في مجال التعليم العالي بين وزارة التعليم العالي السورية ومجلس التعليم العالي التركي بتاريخ (٢٠٠٩-١٢-٢٣).
- بروتوكول التعاون العلمي والتقاني بين المجلس الأعلى للهيئة العليا للبحث العلمي ومجلس البحث العلمي والتقاني التركي بتاريخ (٢٠٠٩-٢٣-١٢).
- اتفاقية حول التعاون العلمي والتقاني بين الحكومة السورية وحكومة تركيا بتاريخ (٢٠٠٩-١٢-٢٣).^١

ومن أهم مشاريع التعاون التي وقعتها وزارة التعليم العالي هي:

- **مشروع تطوير التعليم العالي: الجهة المانحة له (الاتحاد الأوروبي)** وقع هذا المشروع في ٢٤/٦/٢٠٠٧ لصالح كل الجهات وبلغت قيمة المنحة المقدمة (١٠ مليون) يورو ويهدف هذا البرنامج إلى تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي وذلك ضمن الإستراتيجية التي حددتها الحكومة السورية في الخطة الخمسية العاشرة، حيث إن النتائج المتوخاة من المشروع تتمثل في إنشاء نظام وطني للاعتمادية والجودة، وتطوير فعالية المؤسسات في حد ذاتها وتطوير أدوات نظام إدارة المعلومات، وإطار الإنفاق المتوسط، ونظام ضمان الجودة والاعتمادية. تم إيقافه في ٢٣-٣-٢٠١١ وأبدت الوزارة إمكانية متابعة المشروع بخبرات وطنية.
- **مشروع تحديث القطاع الصحي:** أحدث في وزارة التعليم العالي بتاريخ ٦/٢/٢٠٠٧ ويهدف إلى المساعدة في تركيز الجهود لتنفيذ مختلف برامج ومشاريع الخطة الخمسية العاشرة لتطوير القطاع الصحي للسكان السوريين من خلال تحسين عدالة وكفاءة وجودة النظام الصحي، أما الأهداف النوعية المراد تحقيقها في الخطة الخمسية العاشرة فهي تكمن في تحقيق: تعزيز الكفاءة في صياغة السياسات والتخطيط والتنظيم على مستوى المركز والمحافظات، نظام تقديم رعاية صحية أكثر ملاءمة لاحتياجات السكان، تحسين القدرات الإدارية في مؤسسات الرعاية الصحية، تطوير الأداء في المشافي، تفعيل جودة الإدارة والاعتمادية، تطوير هيكلية مستدامة لقطاع الصحة.

^١ موقع وزارة التعليم العالي السورية، التعاون الدولية، سورية، بتاريخ ٣٠-١-٢٠١٣.

• **مشروع كونكت - الربط مع الشبكة الأوروبية:** الجهة المانحة له شبكة البحث العالمي الأوروبية، ومنفذ المشروع شركة (DANTE)، وقع هذا المشروع مع وزارة التعليم العالي بتاريخ ٢٤/٦/٢٠٠٢، ويهدف إلى ربط دول البحر المتوسط بشبكة البحث الأوروبية (GEANT) كبنية تحتية (ربط شبكي فيزيائي) بحيث تستثمر هذه الشبكة في مشاريع البحث العلمي للوزارة والجهات التابعة لها. وتدفع الوزارة كل ثلاثة أشهر مبلغ وقدره (٧٥.٥٠٠) يورو، أما المبلغ المتبقي على وزارة التعليم (٢٧٧.٩١٥) يورو، توقف المشروع في ٤-٨-٢٠١١.

• **تمبوس:** يهدف بشكل أساسي الى تعزيز الفهم المتبادل و تطوير التعليم العالي من خلال تعاون الأشخاص مع بعضهم البعض وصولاً إلى تحديث قطاع التعليم العالي في الدول الشريكة ومنها سورية، ويركز بشكل عام على التعاون المؤسساتي بادئاً إما من السلطات الوطنية أو من مبادرات الاكاديميين على مستوى الجامعات كما يتم التركيز على التزام كافة المشاريع بالأولويات التي تحددها السلطات الوطنية. ومن مشاريعه بفترة الدراسة:

- **مشروع مركز الإبداع في الجامعة:** الجهة المانحة له (الاتحاد الأوروبي) وقع هذا المشروع في عام ٢٠٠٨ لصالح جامعة حلب، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (١٢٥٧٧٢) يورو (شريك ثانوي)، ويهدف هذا المشروع إلى إنشاء مركز الإبداع في الجامعة في دول حوض المتوسط، وتطوير سياسة نقل التكنولوجيا وتدريب المشاركين، وإطلاق برنامج إعادة التأهيل في مجال الإبداع، وبرنامج رسائل ماجستير، وتطوير إستراتيجية وبيئة افتراضية للتعاون الصناعي التعليمي بين الاتحاد الأوروبي ودول حوض المتوسط.

- **مشروع منهاج متقدم في مجال الاتصالات الذكية:** الجهة المانحة له (الاتحاد الأوروبي) وقع هذا المشروع في عام ٢٠٠٨ لصالح جامعة (دمشق، حلب، تشرين، البعث)، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (٢٢٩٤٠٠) يورو (شريك أساسي)، ويهدف هذا المشروع إلى تطوير برنامج ماجستير في مجال نظام النقل الذكي (ITS) في الجامعات السورية الشريكة، بالإضافة إلى تزويد المخابر بالمعدات المناسبة استناداً إلى تجربة الاتحاد الأوروبي والمعايير والمبادئ التوجيهية.

- **مشروع مركز المهارات والتوظيف - مسار إلى سوق العمالة:** الجهة المانحة له (الاتحاد الأوروبي) وقع هذا المشروع في عام ٢٠٠٩ لصالح جامعة (دمشق، حلب، تشرين، البعث، الفرات - الدولية للعلوم والتكنولوجيا - القلمون)، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (٥١٢٩٥٤) يورو (شريك أساسي)، ويهدف هذا المشروع إلى بناء القدرات وتطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية في مجال إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للطلاب.

- **مشروع الاعتمادية مسار إلى ضمان الجودة:** الجهة المانحة له (الاتحاد الأوروبي) وقع هذا المشروع في عام ٢٠٠٩ لصالح وزارة التعليم العالي وجامعة (دمشق، حلب، تشرين، البعث، الدولية للعلوم والتكنولوجيا - القلمون - الجامعة العربية)، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (٤١٣٨١٦) يورو (شريك أساسي)، ويهدف إلى تأسيس معايير وبرامج تعليمية في بعض الكليات المختارة في كبرى الجامعات الحكومية، والخاصة بحيث ترتقي تلك المعايير والبرامج وتوائم متطلبات الاعتمادية المقبولة عالمياً).

• مشروع شبكة المعلوماتية التي تربط جامعة دمشق مع الوزارة والمدينة الجامعية: الجهة المانحة له (الحكومة الصينية) وقع هذا المشروع في ٢٠٠٢/١٢/٢ لصالح جامعة دمشق - وزارة التعليم العالي، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (٣٠٠.٠٠٠.٠٠٠) يوان صيني، وتسدد الحكومة السورية القرض خلال عشرة أعوام ابتداءً من كانون الثاني ٢٠١٣ وحتى ٣١ كانون الأول ٢٠٢٢ بواقع (١٠%) من إجمالي مبلغ القرض، أما المرحلة الثانية لمشروع توسيع الشبكة الهاتفية لدى جامعة دمشق اتفق الطرفان على توريد معدات لمشروع توسيع شبكة المقاسم في الحرم الجامعي مجاناً بمقدار (٤٨٧٢) خط هاتف.

• مشروع المعهد العالي لإدارة الموارد المائية: الجهة المانحة وزارة التعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية (BMZ- KFW) البنك الألماني - (INWENT) للتدريب الفني الألماني، وقع بالمرسوم التشريعي رقم ٢٧ لعام ٢٠٠٧ لصالح جامعة البعث، وبلغت قيمة المنحة (٩.١) مليون يورو، ويهدف المعهد إلى الإسهام في تنمية الموارد البشرية في مجال الإدارة المتكاملة للموارد المائية، ويشارك المعهد كشريك رئيس في مشروع تمبوس حول تطوير نظام تعليم عالي حديث للهندسة المائية في سورية.

• عقد معهد الليزر لتصنيع ليف بصري: الجهة المانحة إيران وقع المشروع بتاريخ ٢٩/٥/٢٠٠٨ لصالح المعهد العالي لبحوث الليزر - دمشق، وبلغت قيمة المنحة المقدمة (٢٠٠.٠٠٠) يورو، ويهدف هذا المشروع إلى تصميم وتصنيع ليزر ليف بصري باستطاعة (١٥٩) وات، إن العقد قيد المتابعة من قبل جامعة دمشق لإصدار أمر التنفيذ وتحويل التمويل من قبلها.^١

ثامناً: أسس إبرام الاتفاقيات الدولية في جامعة تشرين:

- تبرم بعض الاتفاقيات الدولية في جامعة تشرين على مستوى حكومة الجمهورية العربية السورية، ويبرم بعضها الآخر على مستوى الوزارة لصالح الجامعة، وتبرم العديد منها بشكل مباشر بين الجامعة والجهة، أو الجهات الأخرى وذلك في ظل الاتفاقية العامة للحكومة.

- لا تتضمن الخطط السنوية أو الخمسية لجامعة تشرين خطة بالاتفاقيات التي ستبرم ما بين الجامعة والجهات الدولية الأخرى، بل تبرم الاتفاقيات الدولية وفقاً لنشاط الجامعة، ونشاط إدارتها، ونشاط أعضاء الهيئة التدريسية، وبناءً على توصية من الندوات المقامة، وذلك بما ينسجم مع الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة، بما يلبي احتياجات الجامعة، وفي متطلبات تطوير جودة التعليم العالي ومخرجاته التعليمية.^٢

^١ مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الأول لعام ٢٠١٢: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي للربع الأول للعام ٢٠١٢ والمقررة في الخطة الخمسية العاشرة مرجع سابق.

^٢ مقابلات شخصية مع المدراء المعنيين بالجامعة، ومن الخبرة العملية للباحثة، ٢٠١٢-٢٠١٣.

المبحث الثاني: التمويل الخارجي للموازنة الجارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة:

إلى جانب المصادر الداخلية لتمويل جامعة تشرين، يوجد مصدر آخر وهو التمويل الخارجي والمتمثل بالهبات والتبرعات سواء أكانت عينية أم نقدية أم فنية... الخ، وسواء أكان مصدرها أفراداً أم منظمات أم دولاً، والقروض الخارجية ... ويبقى هذا المصدر كغيره من مصادر التمويل، خاضعاً لقانون تنظيم الجامعات رقم (٦) لعام ٢٠٠٦ حيث نصت المادة (١٤٣) والمادة ١٤٦/ منه، على أن تقبل المنح والإعانات والهبات والوصايا من قبل مجلس الجامعة، وذلك وفق القوانين والأنظمة النافذة وبما لا يتعارض مع أهداف الجامعة المعنية.^١ ونبين فيما يلي مصادر التمويل الخارجي لجامعة تشرين التي لجأت إليه الحكومة، أو الوزارة، أو الجامعة من خلال الاتفاقيات الدولية المتنوعة المبرمة محاولين الإجابة عن تساؤلات الدراسة (٣، ٤، ٥):

لقد أبرمت جامعة تشرين، وأبرم لصالحها العديد من الاتفاقيات العلمية، والثقافية، ومذكرات التفاهم التي تتيح التبادل العلمي في كافة جوانبه، وذلك في سياق علاقات جامعة تشرين مع الجامعات والمؤسسات الدولية المختلفة، وذلك بهدف تحقيق التعاون التعليمي والعلمي والثقافي بين الجامعة، وجامعة أخرى، أو عدة جامعات أو جهات أخرى مختلفة... الخ، وذلك رغبة منها (حكومة، أو وزارة، أو جامعة) بتوثيق وتعزيز علاقات التعاون العلمي والثقافي والتقني والتكنولوجي، وتعميق العلاقات المميزة التي تسهم في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيق مصلحة الطرفين المتفقين، أو عدة أطراف، وتطوير ورفع مستويات وكفاءات البنى التعليمية، ورفع سوية البحث العلمي، وربط الجامعة بالمجتمع، وبما يلبي أو يستجيب لاحتياجاتها الحالية وتطلعاتها المستقبلية ويحقق أقصى منفعة ممكنة منها.^٢ وقد تركزت اتفاقيات جامعة تشرين بشكل رئيس بمعظمها حول التدريب، وتبادل الزيارات، والخبرات، والمعلومات والدراسات العليا، والبحوث المشتركة، وتقديم منح للباحثين، وإيفاد المعيدين، وتبادل الطلبة، وتبادل المطبوعات ونشر البحوث، والتعاون الفني والتقني... الخ، والتي أسهمت بتخفيف عبء الإنفاق عن مصادر التمويل الحكومية المرصدة للموازنة الجارية للجامعة عبر تمويل الإنفاق من مصادر التمويل الخارجية، وذلك عن أهم بنود الموازنة الجارية لجامعة تشرين ومنها بشكل خاص الإنفاق على بند البحث العلمي، والإنفاق على بند المعيدين الموفدين.^٣ ويوضح الجدول (٣١) الاتفاقيات الدولية التي أبرمت وعلاقات التعاون الدولي مع جامعة تشرين خلال سنوات الدراسة، حيث يلحظ منه أن عدد الاتفاقيات المبرمة خلال سنوات الدراسة بلغت (٥٦) اتفاقية، كما يلحظ تعدد الدول، والجامعات التي أبرمت معها جامعة تشرين الاتفاقيات (دول أوروبا الغربية، والشرقية، الجنوبية، روسيا الاتحادية، دول آسيا، الدول العربية). وبلغ عدد الاتفاقيات المفعلة والنشيطة (٤١) اتفاقية، أما الاتفاقيات غير المفعلة فبلغت (١٥) اتفاقية على النحو الآتي:

^١ قانون تنظيم الجامعات رقم (٦)، الصادر بتاريخ ٥-١-٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٥.

^٢ المقابلات الشخصية للباحثة مع المعنيين بمديرية العلاقات الثقافية، ومنسقي الاتفاقيات.

^٣ استخلص من قبل الباحثة بالاستناد إلى نصوص الاتفاقيات المبرمة جميعها.

جدول (٣١) الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ ومدى تفعيلها

الدولة	المدينة	العام	المفعلة	غير المفعلة
ألمانيا	روستوك	٢٠٠٠	مفعلة	-
	دريسدن التقنية	٢٠٠٠	مفعلة	-
	فايمر	٢٠٠٠	مفعلة	-
	الميناو	٢٠٠٣	مفعلة	-
	كاسل	٢٠٠٤	مفعلة	-
	براونشفاينغ	٢٠٠٦	-	غير مفعلة
	فيليبس ماربورغ	٢٠٠٩	مفعلة	-
	لايبزغ للعلوم التطبيقية	٢٠٠٩	مفعلة	-
	السوربون الجديدة، باريس الثالثة	٢٠٠٠	مفعلة	-
	بيريبيان	٢٠٠٤	مفعلة	-
فرنسا	أنسا	٢٠٠٥	مفعلة	-
	تولوز لوميراي	٢٠٠٠	مفعلة	-
	ليل للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٦	-	غير مفعلة
	جامعة بيتر يازماني الكاتوليكية	٢٠٠٧	-	غير مفعلة
هنغاريا	جامعة الطب والصيدلة بوخارست	٢٠٠٦	-	غير مفعلة
	بلغراد	٢٠٠٣	-	غير مفعلة
يوغسلافيا	صوفيا	٢٠٠٣	-	غير مفعلة
	جامعة الصارة والهندسة المدنية والجيوديزيا	٢٠٠٩	مفعلة	-
تشيكيا	برنو التقنية	٢٠٠٠	مفعلة	-
بولونيا	أكاديمية العلوم البولونية	٢٠٠٧	مفعلة	-
	وارسو التقنية	٢٠٠١	مفعلة	-
سلوفاكيا	جامعة الاقتصاد في براتيسلافا	٢٠٠٩	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات ستراتكلاند	٢٠٠٨	مفعلة	-
بريطانية	اتفاقية بناء القدرات مانسستر	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات إكزيتز	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات إيسكس	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات سسكس	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات هيرويت وات	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات ورويك	٢٠٠٨	مفعلة	-
	اتفاقية بناء القدرات نيوكاسل	٢٠٠٨	مفعلة	-
	بترسبورغ	٢٠٠٣	-	غير مفعلة
	إيجفسك	٢٠٠٣	مفعلة	-
	أكاديمية العلوم الإنسانية في تترارستان	٢٠٠٨	مفعلة	-
الجمهورية الاتحاد السوفيتي سابقاً	روستوف الحكومية	٢٠٠٧	مفعلة	-
	تيليسي جورجيا	٢٠٠٣	مفعلة	-
	دونييتسك الوطنية-أوكرانيا	٢٠٠٨	مفعلة	-
	أصفهان	٢٠٠١	مفعلة	-
إيران	المكتبة الإقليمية للعلوم والتكنولوجيا في شيراز	٢٠٠٣	مفعلة	-
	سمت	٢٠٠٦	مفعلة	-
	تربيت مدرّس	٢٠٠٧	مفعلة	-
	بيام نور	٢٠٠٧	-	غير مفعلة
	جامعة طهران للعلوم الطبية	٢٠٠٨	مفعلة	-
	جامعة سمنان	٢٠٠٥	مفعلة	-
	تشيكروفا	٢٠٠٦	مفعلة	-
تركيا	طنطا	٢٠٠٠	مفعلة	-
	الإسكندرية	٢٠٠٠	مفعلة	-
	أسيوط	٢٠٠١	مفعلة	-
	المنوفية	٢٠٠٢	مفعلة	-
	الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري	٢٠٠٤	مفعلة	-
	كفر الشيخ	٢٠٠٧	-	غير مفعلة
	قناة السويس	٢٠٠٨	-	غير مفعلة
	الجامعة اللبنانية	٢٠٠٠	-	غير مفعلة
	الأنبار	٢٠٠٢	-	غير مفعلة
	وادي النيل	٢٠٠١	-	غير مفعلة
مصر	أكاديمية السودان للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٣	-	غير مفعلة
	كردفان	٢٠٠٤	-	غير مفعلة
	المجموع (٥٦)	٤١		١٥

المصدر: مديرية العلاقات الثقافية والعامة، جامعة تشرين، ٢٠١١-٢٠١٢، بيانات غير منشورة.

ويبين الجدول (٣٢) بالاستناد إلى الجدول السابق عدد الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ ومدى تفعيلها ونسبها إلى إجمالي الاتفاقيات المبرمة:

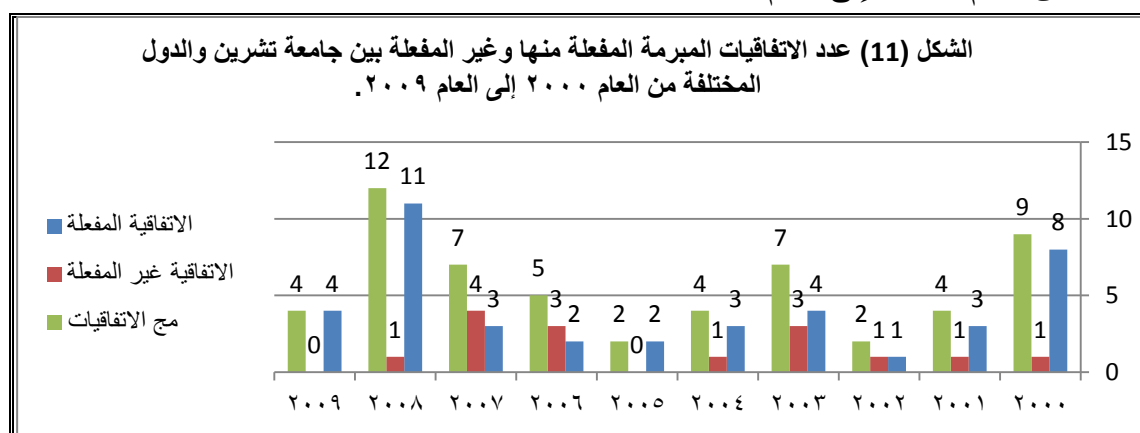
جدول (٣٢) الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة

من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ ومدى تفعيلها ونسبتها إلى إجمالي الاتفاقيات المبرمة

عام	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	مج
الاتفاقية المفعلة	٨	٣	١	٤	٣	٢	٢	٣	١١	٤	٤١
الاتفاقية غير المفعلة	١	١	١	٣	١	٠	٣	٤	١	٠	١٥
مج الاتفاقيات	٩	٤	٢	٧	٤	٢	٥	٧	١٢	٤	٥٦
نسبة الاتفاقيات المفعلة إلى إجمالي الاتفاقيات قياساً لمجموع الاتفاقيات عن العشر سنوات	٨٨.٨٩	٧٥	٥٠	٥٧.١٤	٧٥	١٠٠	٤٠	٤٢.٨٦	٩١.٦٧	١٠٠	٧٣.٢١
نسبة الاتفاقيات غير المفعلة إلى إجمالي الاتفاقيات عن العشر سنوات	١١.١١	٢٥	٥٠	٤٢.٨٦	٢٥	٠	٦٠	٥٧.١٤	٨.٣٣	٠	٢٦.٧٩
نسبة الاتفاقيات المفعلة إلى إجمالي الاتفاقيات عن كل عام	٨٨.٨٩	٧٥	٥٠	٥٧.١٤	٧٥	١٠٠	٤٠	٤٢.٨٦	٩١.٦٧	١٠٠	٧٣.٢١
نسبة الاتفاقيات غير المفعلة إلى إجمالي الاتفاقيات عن كل عام	١١.١١	٢٥	٥٠	٤٢.٨٦	٢٥	٠	٦٠	٥٧.١٤	٨.٣٣	٠	٢٦.٧٩

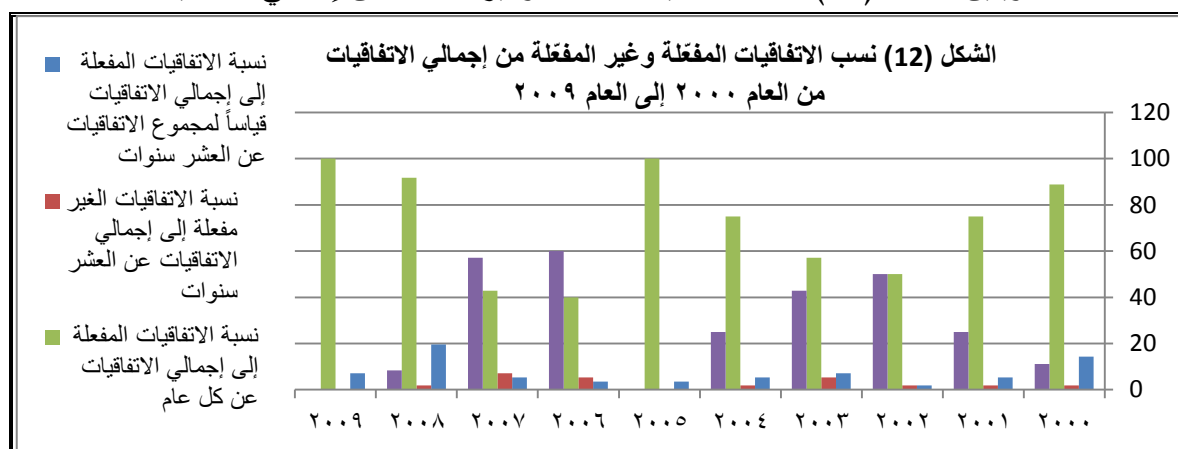
المصدر: مديرية العلاقات الثقافية والعامة، جامعة تشرين، ٢٠١١-٢٠١٢، بيانات غير منشورة. المؤشرات إعداد الباحثة.

وبين الشكل (١١) إجمالي عدد الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والدول المختلفة والمفعلة وغير المفعلة منها من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٢).

وبين الشكل (١٢) نسب الاتفاقيات المفعلة وغير المفعلة من إجمالي الاتفاقيات:

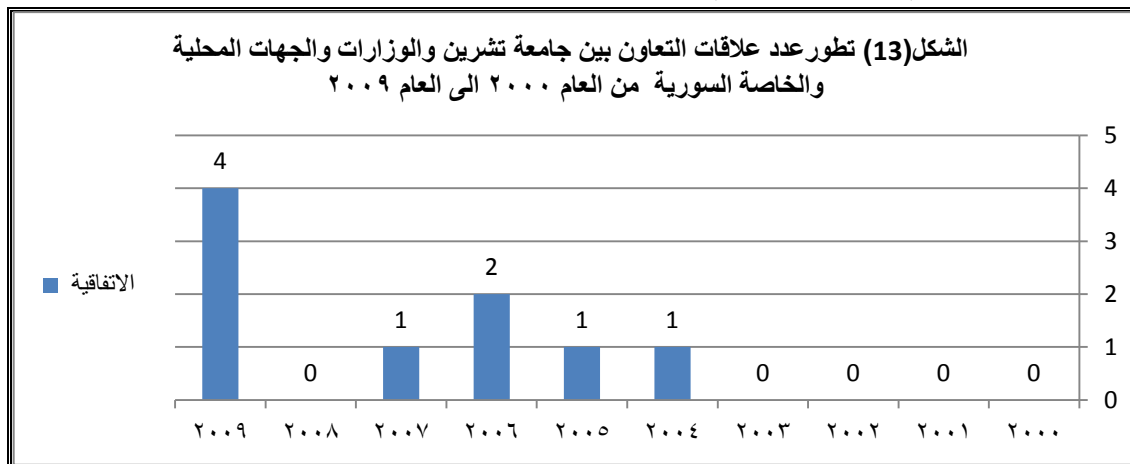


المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٢).

كما أبرمت جامعة تشرين اتفاقيات ومذكرات تفاهم وعلاقات تعاون مع وكالات التنمية والصناديق والمؤسسات التمويلية العربية والأجنبية بهدف الاطلاع على التجارب الدولية وتمويل نشاطات التدريب وبهدف تطوير التعليم العالي، والمهني، والتقني في الجامعة ومن الوكالات والهيئات والمؤسسات التي تعاونت معها

جامعة تشرين خلال فترة الدراسة: (أكساد، الهيئة الألمانية للتبادل الأكاديمي الداد DAAD، مؤسسة التعريف الدولي بالجامعات الاسبانية في مملكة اسبانيا (اتفاقية بناء القدرات)، منظمة الصحة العالمية، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي (جاكا)، الوكالة الجامعية الفرانكوفونية، الوكالة الدولية للتعاون الدولي (GIZ).^١ وبالتوازي أبرمت جامعة تشرين اتفاقيات ومذكرات تفاهم وعلاقات تعاون مع الوزارات و الجهات المحلية والجامعات الخاصة السورية وعددها (٩) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ في مجال التدريب، والتشغيل، وتبادل الزيارات، والبحث العلمي وغيرها وهي: (غرفة الملاحة البحرية، الهيئة العامة للاستشعار عن بعد، الهيئة العامة للتقانة الحيوية، المديرية العامة للآثار والمتاحف، شركة حميشو للمعادن، الجامعة الافتراضية، جامعة القلمون الخاصة، الجامعة السورية الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري/فرع اللاذقية).^٢

ويبين الشكل الآتي (١٣) تطور عدد علاقات التعاون بين جامعة تشرين والوزارات والجهات المحلية والجامعات الخاصة السورية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩:



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات مديرية العلاقات الثقافية والعامة، جامعة تشرين، ٢٠١١ - ٢٠١٢، بيانات غير منشورة.

أسهمت هذه الاتفاقيات الدولية ومذكرات التفاهم المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة السابقة الذكر بدعم الموازنة الجارية لجامعة تشرين لسنوات الدراسة، فقد نتج عن هذه الاتفاقيات:

أ - إيفاد عدد من المعيدين بمختلف الكليات في جامعة تشرين إلى العديد من الدول:

ويوضح الجدول (٣٣) عدد المعيدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية حسب الكلية الدولة والسنة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩:

١ مديرية العلاقات الثقافية والعامة، جامعة تشرين، ٢٠١١ - ٢٠١٢، بيانات غير منشورة.

٢ مديرية العلاقات الثقافية والعامة، جامعة تشرين، مرجع سابق.

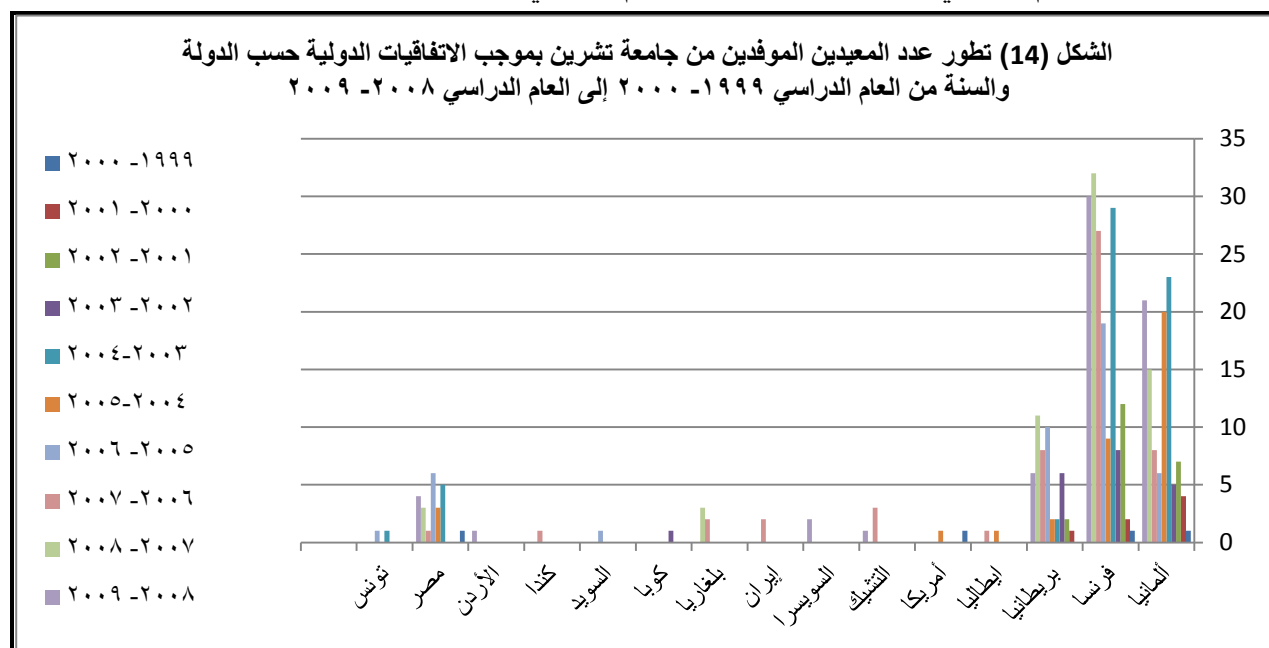
جدول (٣٣) عدد المعيّدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية
حسب الكلية الدولة والسنة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

الكلية	الدولة	العام الدراسي									
		٢٠٠٩-٢٠٠٨	٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٤-٢٠٠٣	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠٢-٢٠٠١	٢٠٠١-٢٠٠٠	١٩٩٩-٢٠٠٠
الآداب والعلوم الإنسانية	ألمانيا	٠	٠	١	١	٣	٥	١	٢	٠	٠
	فرنسا	٢	٧	٥	٢	١	٢	٣	١	٠	٠
	بريطانيا	٠	٤	٣	٢	١	٠	٣	٠	٠	٠
	مصر	٠	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	إيطاليا	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	تونس	٠	٠	٠	١	٠	١	٠	٠	٠	٠
مج		٢	١٣	١٠	٦	٥	٨	٧	٣	٠	٠
الزراعة	ألمانيا	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	فرنسا	٠	٨	١	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
مج		٠	٩	١	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
العلوم	ألمانيا	٣	٣	٣	٠	١	١	٠	٠	٠	٠
	فرنسا	٣	٥	١	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠
	بريطانيا	١	٠	٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٧	٨	٦	١	١	٢	٠	٠	٠	٠
الهمك	ألمانيا	١	١	٠	٠	٣	٤	٠	٣	٠	١
	فرنسا	٣	٢	٦	٥	٠	٦	٠	٣	٠	٠
	التشيك	٠	٠	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٤	٣	٩	٥	٣	١٠	٠	٦	٠	١
طب الأسنان	ألمانيا	١	٢	٢	٠	٣	٢	١	١	٠	٠
	فرنسا	٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	بريطانيا	٠	٠	٠	٠	١	١	١	٠	٠	٠
مج		٣	٣	٢	٠	٤	٣	٢	١	٠	٠
الهندسة المعمارية	ألمانيا	٢	١	٠	٠	٠	١	٠	١	٠	٠
	فرنسا	٠	٠	٢	١	١	١	٠	٠	٠	٠
	مصر	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٢	١	٢	٢	١	٢	٠	١	٠	٠
الاقتصاد	ألمانيا	٠	٠	٠	٠	٢	٣	٣	٠	٠	٠
	فرنسا	٤	٢	٠	٤	٠	٣	٠	٢	١	١
	بريطانيا	٠	٢	١	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	أمريكا	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٤	٤	١	٦	٣	٦	٣	٢	١	١
الصيدلة	ألمانيا	٥	٠	٠	٣	٣	٢	٠	٠	٠	٠
	فرنسا	٥	١	٥	١	٢	٣	٠	١	٠	٠
	بريطانيا	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		١٠	٢	٥	٤	٥	٥	٠	١	٠	٠
التمريض	مصر	٤	٠	١	٤	٣	٥	٠	٠	٠	٠
	إيران	٠	٠	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٤	٠	٣	٤	٣	٥	٠	٠	٠	٠
التربية الرياضية	ألمانيا	٠	٣	٠	٠	٠	٠	٠	٣	٠	٠
	فرنسا	٠	٠	٤	١	٣	٤	٢	٤	٠	٠
	بريطانيا	٠	٢	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	بلغاريا	٠	٣	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	كوبا	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠
	مصر	٠	١	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الأردن	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	مج	١	٩	٧	٢	٣	٤	٣	٤	٣	٠
التربية	ألمانيا	٠	٢	٠	٠	٢	٢	٠	٠	١	٠
	فرنسا	١	١	٠	٤	٢	٣	٢	١	١	٠
	مصر	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١
مج		١	٣	٠	٤	٤	٥	٢	١	٢	١
الهندسة المعلوماتية	ألمانيا	٥	١	١	١	١	٢	٠	٠	٠	٠
	فرنسا	١	١	٠	١	٠	٣	٠	٠	٠	٠
	بريطانيا	٠	٠	٠	١	٠	١	٠	٠	٠	٠
	إيطاليا	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠
	السويسرا	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	السويد	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠
مج		٨	٢	١	٤	٢	٦	٠	٠	٠	٠
الهندسة التقنية	ألمانيا	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	فرنسا	٢	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	التشيك	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	كندا	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠

٥	٠	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مج
٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	الحقوق
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	فرنسا
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	بريطانيا
١	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مج
٣	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	الاداب الثانية
٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	بظطوس
٦	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مج
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	الاقتصاد الثانية
١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	بظطوس
٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مج
٠	١	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	المعهد العالي للبحوث
١	٠	٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	البحرية
٠	٠	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	فرنسا
١	١	٠	١	١	١	٠	٠	٠	٠	بريطانيا
١	٠	١	١	١	١	٠	٠	٠	٠	مج
١	٠	١	١	١	١	٠	٠	٠	٠	المعهد العالي للبحوث
٠	٢	١	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	البيئية
٠	٠	٠	٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	فرنسا
١	٢	٢	٣	١	٢	٠	٠	٠	٠	بريطانيا
٢	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	مج
١	٢	١	١	٠	٠	٢	٢	١	٠	فرنسا
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١	٠	بريطانيا
٣	٢	٢	١	٠	٢	٢	١	١	٠	امريكا
65	64	53	43	36	60	20	21	7	4	مج
										المجموع النهائي

المصدر: شعبة المعيدین الموفدين، مديرية العلاقات العامة والثقافية، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ بيانات غير منشورة.

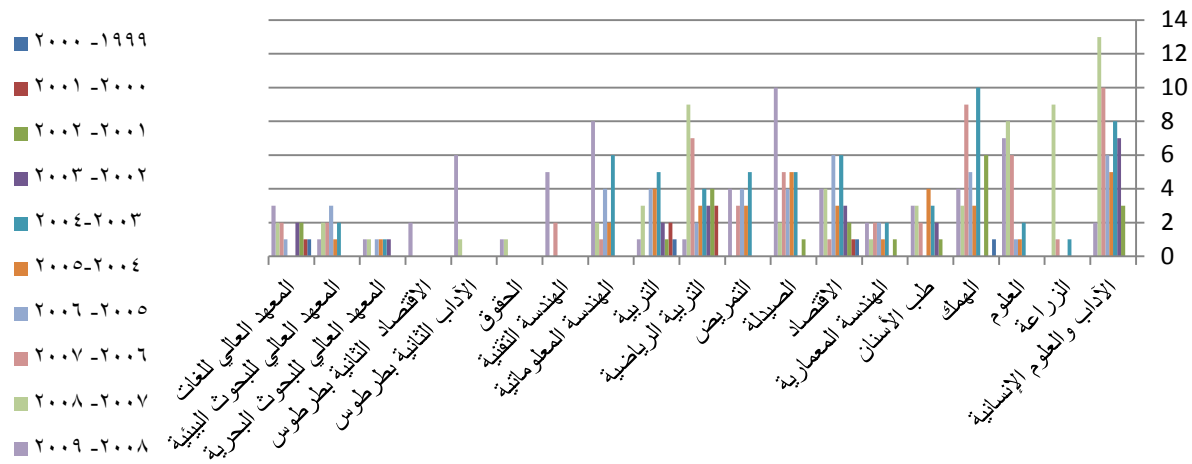
وبين الشكل (١٤) تطور عدد المعيدین الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية حسب الدولة والسنة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩:



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٣) شعبة المعيدین الموفدين، مديرية العلاقات العامة والثقافية، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ بيانات غير منشورة.

وبين الشكل (١٥) تطور عدد المعيدین الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية المبرمة حسب الكلية والسنة الدراسية من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩:

الشكل (15) تطور عدد المعيدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات الدولية المبرمة حسب الكلية والسنة الدراسية من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

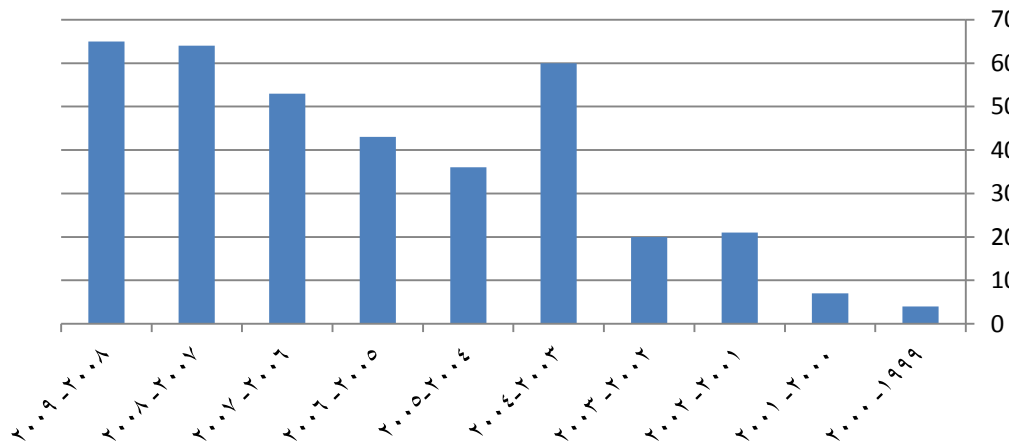


المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٣) شعبة المعيدين الموفدين، مديرية العلاقات العامة والثقافية، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ بيانات غير منشورة.

كما يبين الشكل (١٦) تطور عدد المعيدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات المبرمة مع

الجهات الدولية من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

الشكل (16) تطور عدد المعيدين الموفدين من جامعة تشرين بموجب الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية حسب العام من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

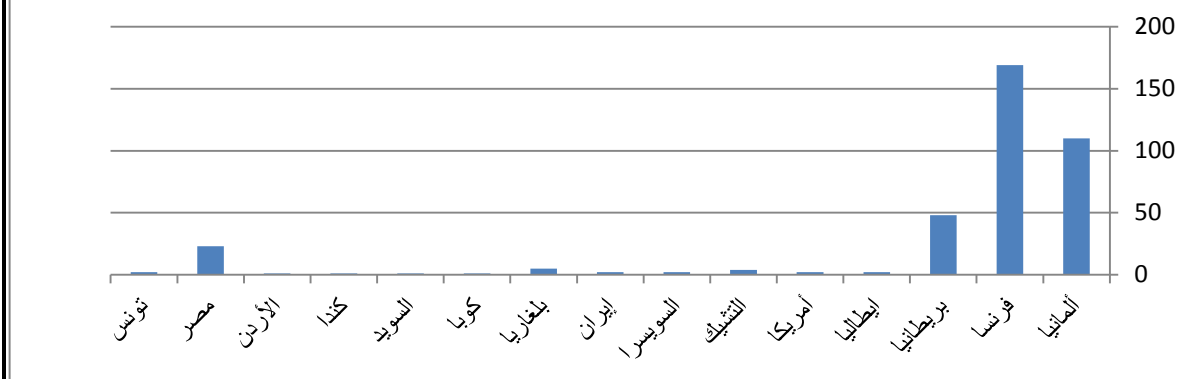


المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٣) شعبة المعيدين الموفدين، مديرية العلاقات العامة والثقافية، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ بيانات غير منشورة.

ويبين الشكل (١٧) مجموع عدد الموفدين بموجب الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية

المختلفة من العام الدراسي ١٩٩٩ - ٢٠٠٠ إلى العام الدراسي ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩:

الشكل (17) مجموع عدد الموفدين بموجب الاتفاقيات المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة من العام الدراسي 1999- 2000 الى العام الدراسي 2008-2009



المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى بيانات الجدول (٣٣)، شعبة المعيّدين الموفدين، مديرية العلاقات العامة والثقافية، جامعة تشرين، سورية، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ بيانات غير منشورة.

ترى الباحثة من الجداول والأشكال السابقة:

إن سياسة التنوع في الإيفاد على مستوى التخصصات العلمية، أو الدول الموفد إليها الطلاب فضلاً عن كثافة الإيفاد ذاته، يشكّل علامة فارقة في مسيرة التعليم العالي في جامعة تشرين، والذي من شأنه إثراء ونقل تجارب وخبرات علمية وأكاديمية لدول مختلفة ومتباينة في نماذج وتجارب التطوير العلمي والأكاديمي، ووفقاً لهذه الاتفاقيات فإن الجامعة (المستقبلية) تتحمل نفقات إقامة المعيّدين الموفدين وتنقلهم ضمن البلد المستقبل فقط، في حين تتحمل الجامعة (الموفدة) نفقات السفر ذهاباً وإياباً لموفديها ونفقات الدراسة. وهذا ما يسهم بتخفيف عبء الإنفاق من القطع الأجنبي وذلك من التمويل الحكومي المرصد لجامعة تشرين المخصص لبند المعيّدين الموفدين العائد للموازنة الجارية، عبر تمويل جزء من الإنفاق من مصادر التمويل الخارجي بشكل غير مباشر الناتج عن هذه الاتفاقيات من جهة، ويتوجب من جهة أخرى على الجامعة رصد الاعتمادات الكافية واللازمة لهذا البند بما يتناسب وعدد المعيّدين الموفدين والدولة الموفد إليها ونفقات الدراسة فيها أثناء إعداد موازنتها الجارية، وصرفها بالمواعيد المحددة أثناء التنفيذ، ورصد كافة النفقات الدراسية الأخرى المنصوص عليها بالاتفاقيات والتي لا تتحملها الجهة المستقبلية وذلك للأثر السلبي الكبير المادي والمعنوي على الموفدين وبالتالي العلمي في حال عدم رصد الاعتمادات الكافية، بالإضافة إلى المحافظة على التميز في مسيرة التعليم العالي في جامعة تشرين.

ب- تقديم منح دراسية:

نتج عن الاتفاقيات المتعددة المبرمة بين الجامعة والجهات الدولية المتعددة المذكورة سابقاً تقديم عدد من المنح الدراسية مبينة وفق الآتي:

☒ في إطار اتفاقية التعاون العلمي بين جامعة تشرين وجامعة السوربون الجديدة، باريس الثالثة قدّم المتحف الوطني للعلوم الطبيعية في باريس ثلاث منح مدتها خمسة أشهر (خلال تموز وآب ٢٠٠٢) استفاد

منها ثلاث طلاب دراسات عليا، وذلك بهدف التعمق في دراستهم واستخدام أساليب وطرق متقدمة غير متوفرة في سورية وعلى نفقة الحكومة الفرنسية وتقدر تكلفة هذه المنح بأكثر من (٢٠) ألف دولار.

✕ في إطار علاقات التعاون العلمي بين جامعة تشرين ووكالات التنمية والصناديق والمؤسسات التمويلية العربية والأجنبية: قدمت هيئة التبادل الأكاديمي الألمانية DAAD منحاً لعدد من الطلاب في عدد من الكليات وخاصةً طلاب كلية الهك لاستكمال دراستهم في عدد من الجامعات الألمانية.

✕ وفي إطار علاقات التعاون العلمي مع مشروع الإيراسموس مندوس وخاصةً مشروع (JOSYLEEM): تم تقديم منح دراسية وبحثية وتدريبية للطلاب والباحثين والعاملين في جامعة تشرين في مجالات علوم المواد (هندسة - صيدلة - كيمياء...) إضافة إلى العلوم الزراعية والتخطيط العمراني والسياحة. ويتراوح عدد المنح المقدمة للجامعة بين (٦ - ٩) منح تشمل الطلاب والباحثين والعاملين في الجامعة، وتشمل المنح طلاب المرحلة الجامعية الأولى وطلاب الماجستير والدكتوراه والأبحاث لمرحلة ما بعد الدكتوراه إضافة إلى المنح التدريبية لعاملين في الجامعة.

تستنتج الباحثة من ذلك: أن هناك ضعفاً ومحدودية في التمويل الخارجي المقدم للجامعة على شكل منح من مختلف الجهات الخارجية خلال فترة الدراسة رغم أهمية المنح المقدمة.

ت- **دعم وتطوير البحث العلمي في الجامعة:** أثمرت الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة والجهات الدولية المتعددة

خلال سنوات الدراسة **عن دعم وتطوير البحث العلمي في الجامعة من خلال الآتي:**

✕ الزيارات العلمية المتبادلة لعدد من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية في عدد من الكليات لعدد من الدول، وزيارات لعدد من أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية من هذه الدول إلى جامعة تشرين.

✕ إحداث مركز للتعاون مع منظمة الصحة العالمية في مجال الأمراض التنفسية المزمنة والمرضيات المرافقة، وإنشاء مركز بحثي خاص بالنباتات الطبية والعطرية في سورية وغيرها.

✕ الإشراف المشترك على العديد من رسائل الدراسات العليا (ماجستير - دكتوراه)، وإقامة أبحاث مشتركة، وإنجاز العديد من المشاريع البحثية العلمية ومنها (تطوير القدرة الفردية للمتدربين للعمل في ترميم المباني الأثرية، مشروع إقامة مدرسة صيفية تدريبية يتم تدريب الطلاب فيها على التعامل مع المباني الأثرية من البدايات، مشروع لاستخدامات الطاقة الشمسية /الطاقات البديلة/، مشروع الدبلوم التخصصي في مجال ضمان جودة المنتج الصناعي وهندسة الاختبارات لمدة ثلاث سنوات ٢٠٠٦-٢٠٠٨، مشروع مدرسة صيفية في مجال الطاقات البديلة بين جامعة تشرين وجامعة جيجيل في الجزائر وجامعة الميناو لمدة ثلاث سنوات ٢٠٠٦-٢٠٠٨، مشروع إحداث مشروع ماجستير مع جامعة الميناو في مجال هندسة الطاقة وهندسة التحكم، مشروع تعاون بين منظمة الصحة العالمية وكلية التمريض حول "التجسير عبر التعليم المفتوح.

✕ عقد العديد من المؤتمرات في مجالات متنوعة (طبية، هندسية..)، والعديد من الندوات ومنها (ندوات إقليمية حول المصايد السمكية وتربية الأسماك والبيئة المائية في الجامعة شارك بها (١٧) باحثاً من خمس

جامعات تركية). وورش عمل بجامعة تشرين في مجالات متنوعة (الطب، الهندسة..)، وإجراء العديد من الدورات التدريبية بالجامعة وبعض الدول، وإقامة مراكز تدريبية ومنها باستخدامات الطاقة الشمسية بجامعة تشرين والذي يقدم حالياً دورات تدريبية لخريجي المعاهد والمهندسين للعمل في مجال الطاقة الشمسية.

✕ إيفاد طلاب دراسات عليا وباحثين بمهمات قصيرة وطويلة، وإقامة دورات لتعليم اللغة العربية بالمعهد العالي للغات بشكل دوري لموفدين من هذه الدول، وإنشاء فرع لهذه المكتبة بالمكتبة المركزية بالجامعة، ونشر مجلة علمية فصلية مشتركة محكمة مشتركة بعنوان "دراسات في اللغة العربية وآدابها".

✕ استقدام سفينة البحوث التركية (يونس س) التابعة لكلية المصايد في جامعة اسطنبول إلى سورية العامين ٢٠٠٧-٢٠٠٨ قيمة الرحلة العلمية (٢٠٠.٠٠٠) دولار ولم تتحمل جامعة تشرين تكاليف الرحلتين العلميتين للسفينة بل كانت على نفقة الجانب التركي.

✕ افتتاح برنامج التفسير (تعليم مفتوح) بكلية التمريض - جامعة تشرين.

✕ تقديم أجهزة للبحث العلمي بقيمة لا تتجاوز (١٠٠٠٠) يورو حيث جرى تزويد بعض الأساتذة بأجهزة كومبيوتر وطابعات من قبل الوكالة الدولية (جاكا).

ترى الباحثة: وبعد اطلاعها على الشروط المالية الواردة بهذه الاتفاقيات أن الجهة الموفدة تتحمل نفقات السفر بينما تتحمل الجهة المضيفة نفقات الإقامة والمعيشة للزيارات القصيرة، والطويلة، أما الاتفاق على بقية النشاطات فتكون بموجب مراسلات رسمية وبالاتفاق بين الطرفين بحسب نوع النشاط، وقدرة ميزانية كلا الجامعتين على دعم مثل هذه النشاطات. وقد مول العديد من هذه المشاريع من قبل الهيئات والوكالات الدولية (DAAD، جاكا). الأمر الذي خفف عبء الإنفاق الحكومي عن موازنة الجامعة الجارية، مما أسهم بتطوير البحث العلمي، وجودة المخرج التعليمي.

المبحث الثالث: التمويل الخارجي للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة:

في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي مرت بها سورية وصعوبة تأمين القطع الأجنبي في حينه لجأت حكومة الجمهورية العربية السورية ممثلة بهيئة تخطيط الدولة إلى التمويل الخارجي للمشاريع الاستثمارية القائمة في سورية ومنها مشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي العائد لجامعة تشرين، الذي يشكّل صرحاً ومركزاً علمياً وطبيبياً متقدماً، وهو من أحدث المراكز الطبية في المنطقة، والذي أبرم عقده عام (١٩٨٣) ويضم المشفى (٨٦٠) سريراً، ومركزاً لمعالجة الأورام السرطانية والأبحاث الخاصة به، و(٢٠٢) شقة سكنية للأطباء والمرضى المقيمين، وتبلغ المساحة الطابقية للمشفى (١٢٠٥٠٠) م^٢ وتبلغ الكلفة التقديرية لمشروع المشفى (٧) مليار و(٢٠٠) مليون ل.س، ومولّ هذا المشروع من مصدرين وهما: التمويل الحكومي، والتمويل الخارجي عبر اتفاقيات مع جهات دولية أبرمتها حكومة الجمهورية العربية السورية، وذلك بهدف انجاز هذا المشروع الحيوي والهام، والذي لم يكن بالإمكان تمويله من القطع الأجنبي لولا إبرامها وهي:

أ- الاتفاقيات المبرمة بين حكومة الجمهورية العربية السورية والبنك الإسلامي للتنمية:

يُعد البنك الإسلامي للتنمية من أهم وأنشط منظمات التمويل العربية والإسلامية وهو مؤسسة مالية دولية لا ربحية. هدفه دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء، والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء مجتمعةً ومنفردةً وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية. تم افتتاحه رسمياً في عام ١٩٧٥، وحددت مدينة جدة السعودية مقراً للبنك، وكان صافي الاكتتاب المبدئي في رأس المال عند نشوئه (٨٠٩.٣) مليون دينار إسلامي وهو اكتتاب (٢٢) دولة، وتقرر اعتماد الدينار الإسلامي الوحدة المحاسبية المعتمدة للبنك^١، يقدم البنك التمويل اللازم إلى الدول النامية لتمويل المشاريع وتمويل التجارة الخارجية، كما يقدم معونة خاصة على شكل منح دراسية وتعاون فني وغيرها.

وقد أبرمت الجمهورية العربية السورية اتفاقيتين مع البنك الإسلامي للتنمية وهما:

A. اتفاقية القرض بين حكومة الجمهورية العربية السورية والبنك الإسلامي للتنمية: وقّعت اتفاقية القرض بتاريخ ٢٧/١١/١٩٩٦ بين حكومة الجمهورية العربية السورية - ممثلة بهيئة تخطيط الدولة - والبنك الإسلامي

للتنمية، وذلك بهدف تمويل أعمال إكمالات (ألنيوم - أرضيات) مشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي بمبلغ وقيّمته (٥) مليون دولار، ثم خفّض بالاتفاق مع البنك الإسلامي إلى مبلغ (٣.١٠٠.٠٠٠)\$. وقد بلغ المبلغ المسحوب بموجب هذه الاتفاقية (٢.٩٠٠.٦٠٠)\$.
B. اتفاقية التوكيل بين حكومة الجمهورية العربية السورية والبنك الإسلامي للتنمية:

^١ البنك الإسلامي للتنمية، التقرير السنوي، جدة، ١٤١٩ هـ، ص ٤١٣.

أبرمت اتفاقية الوكالة هذه بتاريخ ١٩٩٦/١١/٢٧ بين حكومة الجمهورية العربية السورية- ممثلة بهيئة تخطيط الدولة- والبنك الإسلامي للتنمية وذلك بهدف شراء معدات ميكانيكية وكهربائية نيابة عن البنك الإسلامي للتنمية ثم إيجارها للجمهورية العربية السورية لاستخدامها في مشفى جامعة تشرين التعليمي بمبلغ وقيمته (٢٠) مليون دولار، ثم خفض بالاتفاق مع البنك الإسلامي إلى مبلغ (١٦) مليون دولار. وقد بلغ المبلغ المسحوب بموجب هذه الاتفاقية (١٤.٠٥٦.٠٠٠\$).

تمت المصادقة على الاتفاقيتين أعلاه بموجب المرسوم التشريعي رقم (١) تاريخ ١٩٩٧/١/٢٦، وأُعلن نفاذهما بتاريخ ١٩٩٧/٤/٢ لمدة سريان تنتهي بتاريخ ١٩٩٩/١٢/٣١.

مددت الاتفاقيتين لعدم الانتهاء من إنجاز المشروع لتاريخه ولم تغلقا بانتظار الانتهاء من إنجاز المشروع. ستزيد اتفاقية القرض بنسبة (٢.٥%) من قيمة القرض كفاًدة سيتم تسديدها مع كامل المبلغ من قبل حكومة الجمهورية العربية السورية (وزارة المالية) بموجب أقساط نصف سنوية متساوية للبنك الإسلامي لمدة (١٥) سنة أي بمقدار (١٨) قسط، أما اتفاقية الوكالة فستزيد (٦.٥%) من قيمتها كفاًدة سيتم تسديد قيمة كامل المبلغ مع فوائده من قبل حكومة الجمهورية العربية السورية (وزارة المالية) بموجب أقساط نصف سنوية متساوية للبنك الإسلامي لمدة (٩) سنوات أي بمقدار (٣٠) قسط.

ب- الاتفاقيات المبرمة بين حكومة الجمهورية العربية السورية وصندوق الأوبك (للتنمية الدولية):

يعرّف صندوق الأوبك (للتنمية الدولية) بأنه: مؤسسة تمويل إنمائي دولية- حكومية متعددة الأطراف، تتشارك في ملكيتها الدول الأعضاء في منظمة البلدان المصدرة للبترول (الأوبك) أنشأ بتاريخ ٢٨-١-١٩٧٦م برأسمال وقدره (٣٤٣٥) مليون دولار أميركي، ويهدف إلى تعزيز التعاون بين البلدان الأعضاء في منظمة الأوبك وسائر البلدان النامية تعبيراً عن التضامن فيما بين بلدان الجنوب، وتقديم المساعدة (توفير الموارد المالية) إلى البلدان الفقيرة المنخفضة الدخل لتحقيق أهدافها الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية. تأخذ مساعدات صندوق الأوبك عدة أشكال وأهمها التي تقدم إلى القطاع العام على شكل قروض لتمويل المشاريع، ولدعم موازين المدفوعات وتمويل برامج تنموية، ومساهمته في دعم عملية التنمية. وقد أبرمت الجمهورية العربية السورية اتفاقية قرض مع صندوق الأوبك (للتنمية) وهدفت هذه الاتفاقية إلى تمويل تجهيزات طبية المعالجة الشعاعية لمركز الطب النووي لمشفى جامعة تشرين التعليمي الموقعة بتاريخ ١٠/١٠/٢٠٠١ ومصادق عليها بالمرسوم التشريعي رقم (٦) تاريخ ٢٢/١/٢٠٠٢ بقيمة (٦.٢٠٠.٠٠٠\$)، وأعلن نفاذها بتاريخ ٤/٦/٢٠٠٢ لمدة سريان تنتهي بتاريخ ٣٠/٦/٢٠٠٣ مددت لحين إنجاز إغلاق العقد المبرم لتأمين التوريدات المذكورة وأغلقت بتاريخ ٣١/١٢/٢٠١١ وسُحب كامل المبلغ.

ستزيد اتفاقية القرض مع صندوق الأوبك بفائدة (٣%) سيتم تسديدها على أقساط نصف سنوية (٣٠) قسط ولمدة (١٥) سنة سيبدأ التسديد من بداية عام ٢٠١٢ من قبل حكومة الجمهورية العربية السورية (وزارة المالية).

إن الاتفاقيات الثلاثة مكفولة من وزارة المالية أمام مصرف سورية المركزي ضماناً لتسديدها.

تري الباحثة: أن جامعة تشرين استطاعت نتيجة هذه الاتفاقيات "رغم محدوديتها" تأمين القطع الأجنبي اللازم لتمويل مشروعها الاستثماري الهام والحيوي في ظل عدم توفر القطع الأجنبي في موازنة الدولة، وقد وصلت حالياً إلى المراحل النهائية من إنجاز هذا المشروع. كما أن القروض التي حصلت عليها الجامعة من خلال الاتفاقيات المذكورة طويلة الأجل ورسمية مضمونة من قبل (حكومة الجمهورية العربية السورية - وزارة المالية) وتتصف بشروطها الميسرة، إلا أن هذه القروض اتجهت نحو تمويل مشروع تعليمي يدرّ عوائد مالية بسيطة وعلى الأمد البعيد، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على ميزان المدفوعات السوري بسبب حجم الديون الخارجية المترتبة، ومصاعب السداد في بعض الأوقات في ظل محدودية موارد الحكومة. إلا أن تميز هذه القروض بشروطها الميسرة من حيث معدل الفائدة، وفترة السداد، وفترة الراحة، حيث إن السداد يتم إما بعملة القرض أو بعملات قابلة للتحويل قد لا يشكل خسائر ناتجة عن تغير سعر صرف عملية التسديد أو ندرتها كما ذكر أعلاه. الأمر الذي يجعل منها قروضاً امتيازية مقارنة مع شروط الاقتراض السائدة في الأسواق من مصادر دولية أخرى (منظمات ومؤسسات دولية أو بنوك خاصة) إضافة إلى أنها لا تفرض برامج تدخلية في اقتصاد البلد المقترض ولا تشكل أي ضغوطات للتأثير على السياسة الخارجية للبلد المقترض بشكل مباشر.

إضافة إلى الاتفاقيات الثلاثة السابقة والتي مولت مشروعاً استثمارياً مباشراً به (مشروع مشفى الجامعي التعليمي) وهو قيد الانتهاء من إنجازه بالعام ٢٠١٢ أبرمت جامعة تشرين عدداً من الاتفاقيات مع جهات دولية مختلفة تضمنت هذه الاتفاقيات تنفيذ مشاريع استثمارية حيوية وهامة وتأمين بعض المخابر البحثية وتجهيزاتها للجامعة وذلك بناءً على الرغبة في تعزيز علاقات التعاون العلمي الثقافي فيما بينها ومنها:

☒ اتفاقية التعاون بين جامعة تشرين وجامعة (تربيت مدرس) الإيرانية في ١٠/٤/٢٠٠٧: وبموجبها اتفق الطرفان من ضمن ما تضمنه الاتفاق على إقامة جامعة مشتركة بين وزارة التعليم العالي (ممثلة بجامعة تشرين) وجامعة (تربيت مدرس) وفق المرسوم (٣٩) للعام ٢٠٠١ على أن تكون مساهمة الجانب السوري (٣٠%) كحد أدنى والجانب الإيراني (٧٠%) كحد أقصى وهذا كله بعد موافقة الوزارتين المعنيتين في البلدين. وبناءً على هذا الاتفاق تم في العام ٢٠٠٨ الموافقة النهائية على تأسيس جامعة مشتركة بين وزارة التعليم العالي وجامعة (تربيت مدرس) الحكومية للدراسات العليا في الجمهورية الإسلامية الإيرانية مقرها محافظة اللاذقية باسم الفارابي. وقد تم في العام ٢٠١٠ بحث التحضيرات والإجراءات الكفيلة للبدء بالتطبيق العملي والتنفيذ بعد تحديد التاريخ الفعلي للإقلاع بالبناء.

☒ في إطار التعاون العلمي بين جامعة تشرين وجامعة (الميناو) في العام ٢٠٠٣: تم تأمين بعض المخابر والتجهيزات كإنشاء مخبر للطاقة الشمسية في كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية ممولة مادياً من قبل الهيئة الألمانية للتبادل الطلابي DAAD.

✕ في إطار التعاون العلمي بين جامعة تشرين وجامعة فيليبس ماربورغ في العام ٢٠٠٩. وذلك في إطار مشروع تمبوس تم إنشاء مخبر إلكتروني في كلية الطب بجامعة تشرين، ومن خلال مشروع تمبوس مع الاتحاد الأوروبي بالتعاون مع جامعة الميناو في ألمانية وجامعة كراز في النمسا وجامعة كاسل التقنية في ألمانيا في كلية الهندسة التقنية بجامعة تشرين وبموجب مشروع استخدامات الطاقة الشمسية تم تزويد هذه الكلية بمخبرين: الأول مخبر حراري ويتضمن مجموعة من المجمعات الشمسية لتسخين المياه مع ملحقاته والثاني مخبر كهربائي مزود بالخلايا الشمسية وبطاريات التخزين وملحقاته وذلك بعام ٢٠٠٩.

✕ في إطار علاقات التعاون بين جامعة تشرين ووكالات التنمية والصناديق والمؤسسات التمويلية العربية والأجنبية: فقد تمت الموافقة على مشروع شبكة المختبرات التفاعلية للتعليم الأكاديمي في الأردن وسورية بالاشتراك وبتمويل من هيئة التبادل الأكاديمي الألمانية DAAD، كما وقع في العام ٢٠٠٥ بروتوكول تعاون بين منظمة الجايكا وجامعة تشرين نتج عنه العديد من الأنشطة العلمية من أهمها: تجهيز مخبري الميكاترونيك (١،٢) في قسم الميكاترونيك بأحدث التجهيزات التي تساعد في إنجاز العملية التدريسية والبحثية.

تري الباحثة: إن من إيجابيات الاتفاقيات المذكورة أعلاه: تأمين عدد من المخابر النوعية وتجهيزاتها للجامعة، بتمويل كامل من هذه الجهات، دون أن تتحمل الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين عبء أية نفقات من التمويل الحكومي، وهذا ما أسهم بتخفيف أعباء الإنفاق من الموازنة الاستثمارية للجامعة ودعمها في تأمين احتياجات الجامعة من المخابر البحثية والتعليمية، وأسهم بالتالي بإنجاز العملية التدريسية والبحثية، وتحسين جودة المخرج التعليمي، إلا أنه لوحظ محدودية وضعف التمويل الخارجي وانخفاض عدد الاتفاقيات الدولية المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة الموجهة الداعمة للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين رغم أهمية الاتفاقيات المبرمة منها خلال سنوات الدراسة. **لذلك تقترح الباحثة** تفعيل الاتفاقيات الهامة المبرمة حالياً، والعمل على وضع برامج تنفيذية لبنودها، أو تنفيذ البرامج التنفيذية الموضوعية، وإبرام عدد أكبر من الاتفاقيات مع الجهات الدولية المتعددة (وخاصةً مع الجامعات الروسية والإيرانية والدول الصديقة لسورية، وغيرها..)، وذلك بهدف زيادة حجم الإنفاق على الموازنة الاستثمارية للجامعة من مصادر التمويل الخارجية الدولية.

تبين للباحثة مما سبق: أن المصدر الأساسي للتمويل في جامعة تشرين هو التمويل الحكومي، يليه التمويل الذاتي، ويبقى المصدر الأخير التمويل الخارجي المتسم بمحدوديته، وضعفه سواء جاء على شكل منح أو هبات أو قروض، وبطبيعته الخاصة حيث يخضع لتقلبات يصعب السيطرة عليها، وهو في نهاية الأمر مورداً ثانوياً ومؤقتاً يرتبط بشروط محدودة

استنتجت الباحثة مما سبق الإجابة عن تساؤلات الدراسة (٣، ٤) كما يأتي:

- تلبي الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين جزءاً من احتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، ولا تحقق أقصى منفعة ممكنة منها، وذلك لعدم الالتزام بتنفيذ، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة معها الموجهة منها بالدرجة الأولى للموازنة الجارية، وبالدرجة الثانية للموازنة الاستثمارية، ويعود ذلك ربما إلى ضعف نشاط

منسق كل اتفاقية، وعدم وجود برامج تنفيذية، ورقابة على تنفيذ هذه الاتفاقيات لتذليل صعوباتها، وتقديم الحلول الملائمة من قبل المعنيين، ولأسباب خارجة عن إدارة الجامعة، والوزارة، والحكومة.

- تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة "كإحدى مصادر التمويل الخارجية" على الموازنتين الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين تأثيراً مباشراً، وغير مباشر (مصادر تمويل، وتخفيف عبء إنفاق) ولكن وللإجابة بدقة عن هذه التساؤلات، كان لابد من الدراسة الميدانية، الاستقصائية، والتي تركت للفصل القادم.

الخلاصة:

عرض هذا الفصل ماهية الاتفاقيات الدولية، وأسس إعدادها، ومصادر تمويل جامعة تشرين الخارجية في ضوء الاتفاقيات الدولية المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة، والوكالات والهيئات، والمنظمات، والمؤسسات..)، محلاً تأثيرها في كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية ومجيباً عن بعض تساؤلات الدراسة، وسننتقل بالفصل الآتي إلى الدراسة التحليلية والميدانية.

الفصل الثالث:

الدراسة التحليلية والميدانية

المبحث الأول:

التحليل الإحصائي لموازنات جامعة تشرين

(التطويرية والتشغيلية)

أولاً: تطور موازنة جامعة تشرين (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية.

ثانياً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة تشرين.

ثالثاً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية (التطويرية) لجامعة تشرين.

رابعاً: الأرصدة المتبقية من إجمالي الموازنة العامة وشقيها (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين، ودلالاتها.

خامساً: الموارد الذاتية لجامعة تشرين، ودلالاتها.

المبحث الثاني:

مستوى كفاية الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعواملها واتجاهات تحسينها

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

أولاً: مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وعواملها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: اتجاهات وسبل تحسين كفاية موازنة جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: إجابات عينة الدراسة حول الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي ، وبشكل خاص مع جامعة تشرين وتأثيرها في إعداد وتنفيذ موازنتها التخطيطية.

المبحث الأول: التحليل الإحصائي لموازنات جامعة تشرين (التطويرية والتشغيلية):

أولاً: تطور موازنة جامعة تشرين (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية:

تُوزَّع موازنة جامعة تشرين إلى خمسة أبواب أربعة منها خاصة بالموازنة الجارية وهي الباب (الأول، والثاني، والرابع، والخامس)، وباب خاص بالموازنة الاستثمارية وهو الباب الثالث، ويشتمل كل باب من هذه الأبواب الخمسة على عدة بنود، وفقرات. ويوضَّح الجدول (٣٤) تطور حجم النفقات المخططة والفعلية لإجمالي الموازنة (الاستثمارية والجارية) لجامعة تشرين وتوزعها إلى استثمارية، وجارية ونسبها إلى إجمالي الموازنة من العام جدول (٣٤) تطور النفقات المخططة والفعلية (إجمالي الموازنة الجارية و الاستثمارية) وتوزعها إلى استثمارية، وجارية ونسبها إلى إجمالي الموازنة من العام

الوحدة: ألف ل.س. ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩

البيان	الموازنة الجارية	الموازنة الاستثمارية	إجمالي الموازنة	نسبة التنفيذ لإجمالي الموازنة %	نسبة تنفيذ الموازنة الجارية مخطط / فعلي %	نسبة تنفيذ الموازنة الاستثمارية مخطط / فعلي %	نسبة الموازنة الجارية بن إجمالي الموازنة %	نسبة الموازنة الاستثمارية بن إجمالي الموازنة %	معدل نمو الموازنة الجارية	معدل نمو الموازنة الاستثمارية	معدل نمو إجمالي الموازنة
٢٠٠٠	اعتماد	٥٦٦٢٨٧	٨٥٠٠٠٠	1416287	78.64	92.06	69.69	39.98	-	-	-
	إنفاق	٥٢١٣٤١	٥٩٢٣٩٤	111373٥				46.81	-	-	-
٢٠٠١	اعتماد	٦٤٢٠٠٢	٩٥٦٠٠٠	1598002	82.85	93.55	75.66	40.18	12.83	12.47	13.37
	إنفاق	٦٠٠٥٩٢	٧٢٣٤٣٢	1324024				45.36	18.88	22.12	15.2
٢٠٠٢	اعتماد	٧٣٩٤٤٠	٨٥٦١١١	1595551	73.53	94.12	55.74	46.34	12.66	0.72	30.58
	إنفاق	٦٩٥٩٨٣	٤٧٧١٩٤	117317٧				59.32	5.34	-19.45	33.5
٢٠٠٣	اعتماد	٨٩٤١٣٠	١٣٥٤٤٢٠	2248550	61.82	86.35	45.62	39.76	58.76	59.34	57.89
	إنفاق	٧٧٢٠٤٧	٦١٧٩٣٠	1389977				55.54	24.8	4.31	48.09
٢٠٠٤	اعتماد	٩٨٥٥٥٨	٢٥١١٠٠٠	3496558	48.03	95.64	29.35	28.19	146.88	195.41	74.04
	إنفاق	٩٤٢٥٧٩	٧٣٦٩٧٨	1679557				56.12	50.8	24.41	80.8
٢٠٠٥	اعتماد	١٠٨٠٦٠٠	١٢٣٢٠٠٠	2312640	97.53	99.29	96	46.73	63.29	44.94	90.83
	إنفاق	١٠٧٢٩٣٧	١١٨٢٦٨٧	2255624				47.57	102.53	99.65	105.8
٢٠٠٦	اعتماد	١٣٣٤٥٩٠	١٥٥٥٠٠٠	2889590	101.14	103.23	99.35	46.19	104.03	82.94	135.67
	إنفاق	١٣٧٧٧٤٩	١٥٤٤٨٧٠	2922619				47.14	162.42	160.78	164.27
٢٠٠٧	اعتماد	١٥٣٧٤٥٥	١١١٠٠٠٠	2647455	95.73	101.75	87.39	58.07	86.93	30.59	171.5
	إنفاق	١٥٦٤٣٦٢	٩٧٠٠٤٢	2534404				61.73	127.56	63.75	200
٢٠٠٨	اعتماد	٢٠٢٠٣٥	٩٠٠٠٠٠	2920035	97.75	97.92	94.13	69.18	106.08	5.88	256.72
	إنفاق	١٩٧٧٩١٩	٨٤٧٢٠١	2825120				70.01	153.66	43.01	279.39
٢٠٠٩	اعتماد	٢٤٧٠٥٧٠	١١٥٨٠٠٠	3628570	97.23	96.05	99.75	68.09	156.2	36.24	336.28
	إنفاق	٢٣٧٣٠٢٦	١١٥٥١٤٣	352816٩				67.26	216.79	95	355.18

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين ٢٠١٠، تنظيم الجدول وحساب النسب من إعداد الباحثة.

يوضح الجدول (٣٤) تزايد النفقات المخططة لإجمالي الموازنة زيادة تصاعدية من (1416287000) ل.س. بالعام ٢٠٠٠ إلى (3628570000) ل.س. بالعام ٢٠٠٩ بفارق قدره (2212283000) ل.س. وارتفاع معدل نموها من (12.83%) عام ٢٠٠٠ إلى (156.2) عام ٢٠٠٩. وازدياد النفقات الفعلية لإجمالي الموازنة من (1113734000) ل.س. إلى (٣٥٢٨١٦٨٠٠٠) ل.س. بالعام ٢٠٠٩، بفارق قدره (2414434000) ل.س. وارتفاع معدل نموها من (18.88%) عام ٢٠٠٠ إلى (216.79%) عام ٢٠٠٩ بالنسبة لسنة الأساس. وتباين نسبة إنفاق إجمالي الموازنة من عام مالي إلى آخر، حيث تراوحت نسبة الإنفاق لأعوام الدراسة ما بين (٤٨.٠٣% - ١٠١.١٤%). وبلغت أدنى نسبة لها (٤٨.٠٣%) بالعام ٢٠٠٤، وأعلى نسبة لها (١٠١.١٤%) بالعام ٢٠٠٦، بينما تراوحت ما بين (٦١.٨٢% - ٩٧.٩٢%) بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٥، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩). وبذلك يتوضح للباحثة ازدياد النفقات المخططة والفعلية الإجمالية، من عام إلى آخر مع بقاء النفقات الفعلية الإجمالية أقل من النفقات المخططة بحدود (٢%- ٥٢%) باستثناء العام ٢٠٠٦ الذي سجل ازدياد النفقات الفعلية عن النفقات المخططة بنسبة (١٠.١٤%)،

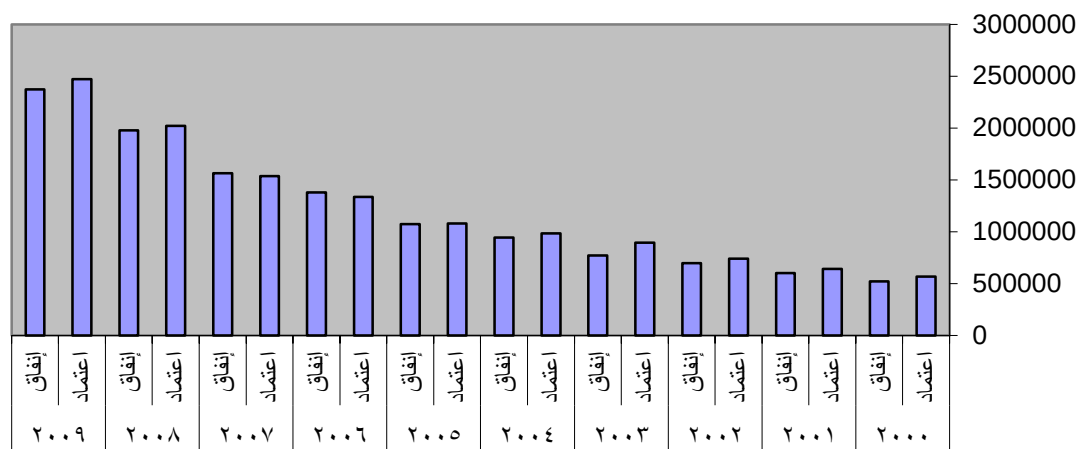
ويعود السبب لانخفاض نسب تنفيذ الموازنة الاستثمارية في الأعوام التي سجلت انخفاضاً بنسب تنفيذ إجمالي الموازنة، والتي تراوحت نسبها ما بين (29.35% - 99.75%)، في حين يُلاحظ ارتفاع نسبة الإنفاق الفعلي للموازنة الجارية إلى إجمالي الإنفاق الفعلي للموازنة والتي تراوحت ما بين (86.35% - 103.23%) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.

ويوضح الجدول (٣٤) انخفاض النفقات المخططة للموازنة الجارية لصالح الموازنة الاستثمارية من إجمالي النفقات المخططة لإجمالي الموازنة في السنوات الأولى من الدراسة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٦، وتباين نسبة النفقات المخططة المخصصة للموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ إذ تراوحت ما بين (28.19% - 69.18%)، وتباين نسبة النفقات المخططة المخصصة للموازنة الاستثمارية إذ تراوحت ما بين (30.82% - 71.81%)، حيث ارتفعت نسبة النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية من إجمالي الموازنة المخصصة للجامعة إلى العام ٢٠٠٦، وسجلت الأعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩) ارتفاع هذه النسبة لصالح الموازنة الجارية، وذلك لارتفاع كتلة الرواتب والأجور بهذه السنوات، ولوجود مشاريع استثمارية قيد الإنجاز من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٦. وتراوحت نسبة النفقات الفعلية للموازنة الجارية إلى إجمالي الإنفاق الفعلي للموازنة ما بين (45.36% - 70.01%)، في حين تراوحت نسبة النفقات الفعلية للموازنة الاستثمارية إلى إجمالي الإنفاق الفعلي للموازنة ما بين (29.99% - 54.64%)، ويُلاحظ ارتفاع نسبة إنفاق الموازنة الجارية إلى إنفاق إجمالي الموازنة عنها بالموازنة الاستثمارية بالسنوات الدراسية (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، وذلك لوجود مشاريع استثمارية قيد الإنجاز من العام (٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٦)، ولارتفاع كتلة الرواتب والأجور التي شكّلت الكتلة الأكبر من الموازنة الجارية لاسيما في السنوات التي ارتفعت فيها نسبة النفقات المخططة للموازنة الجارية، ولطبيعة كلتا الميزانيتين ومكوناتهما.

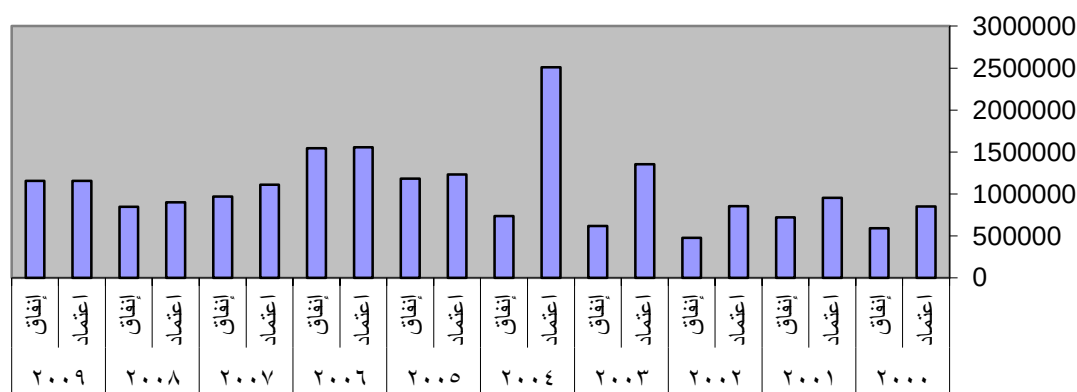
ويمكن الاستنتاج بأن نمو الموازنة الجارية جاء بمعدلات أعلى من معدلات نمو الموازنة الاستثمارية، وهذا يؤدي إلى انخفاض نسبة الموازنة الاستثمارية، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه نسبة الموازنة الاستثمارية أعلى من نسبة الموازنة الجارية حيث يلاحظ أن حجم التمويل في كلتا الميزانيتين لا يتناسب مع متطلبات جودة التعليم العالي.

وتبين الأشكال الآتية تطور النفقات المخططة والفعلية (إجمالي الموازنة الجارية و الاستثمارية) وتوزعها إلى استثمارية، وجارية ونسبها إلى إجمالي الموازنة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩:

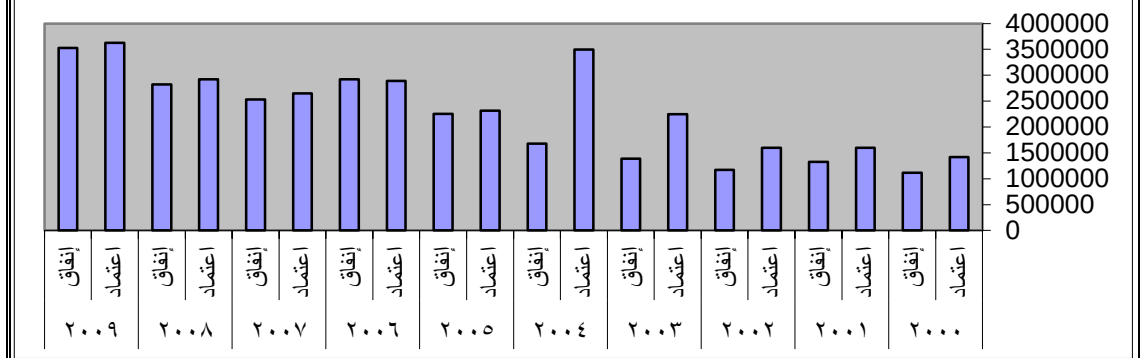
الشكل (18) تطور النفقات المخططة والفعالية للموازنة الجارية من العام 2000 إلى العام 2009



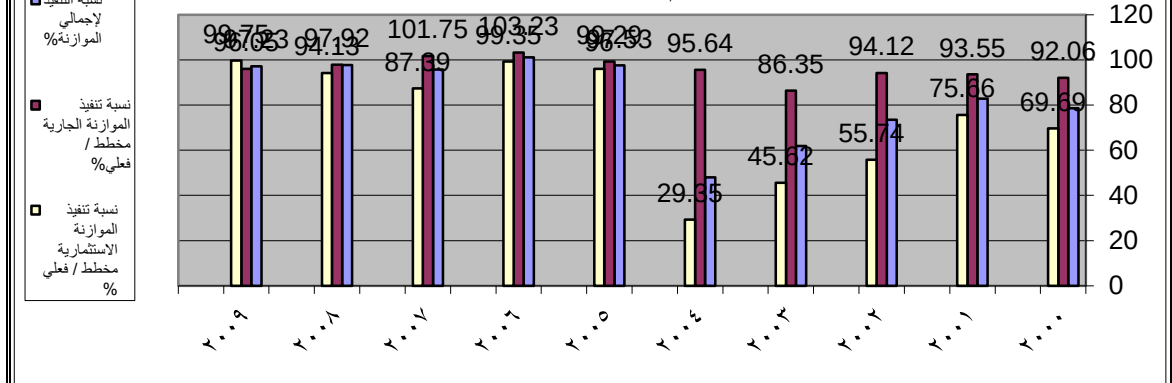
الشكل (19) تطور النفقات المخططة والفعالية للموازنة الاستثمارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩



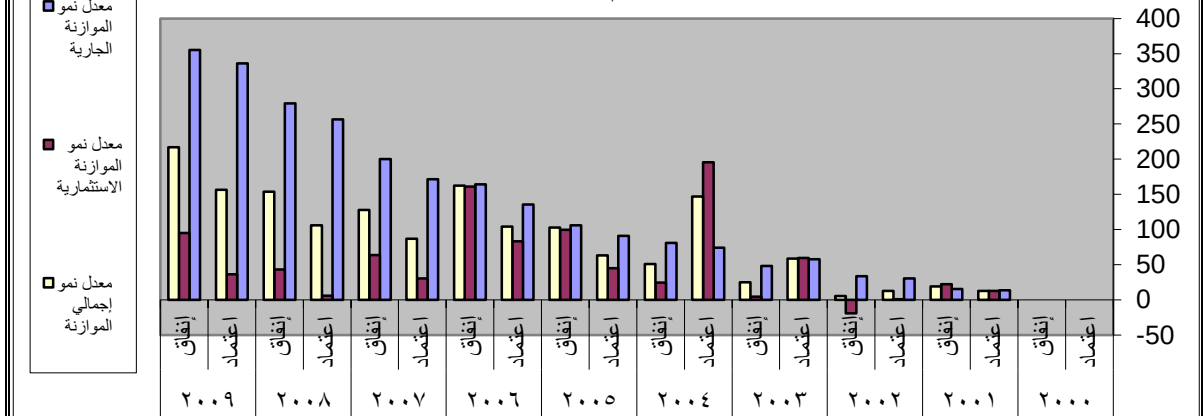
الشكل (20) تطور النفقات المخططة والفعلية لإجمالي الموازنة (الجارية والاستثمارية) من العام 2000 إلى العام 2009



الشكل (21) نسب تنفيذ الموازنة (الجارية والاستثمارية) من العام 2000 إلى العام 2009



الشكل (22) معدل نمو الموازنة الجارية والاستثمارية والإجمالية من العام 2000 إلى العام 2009



وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية، على المستوى الفرعي لكل من الموازنة الجارية والموازنة

الاستثمارية، وعلى المستوى الإجمالي للموازنة التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين لسنوات الدراسة (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠)، أُجريت الفروق بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية باستخدام اختبار (z) لعينتين مرتبطتين، وأدرجت النتائج في الجدول (٣٥).

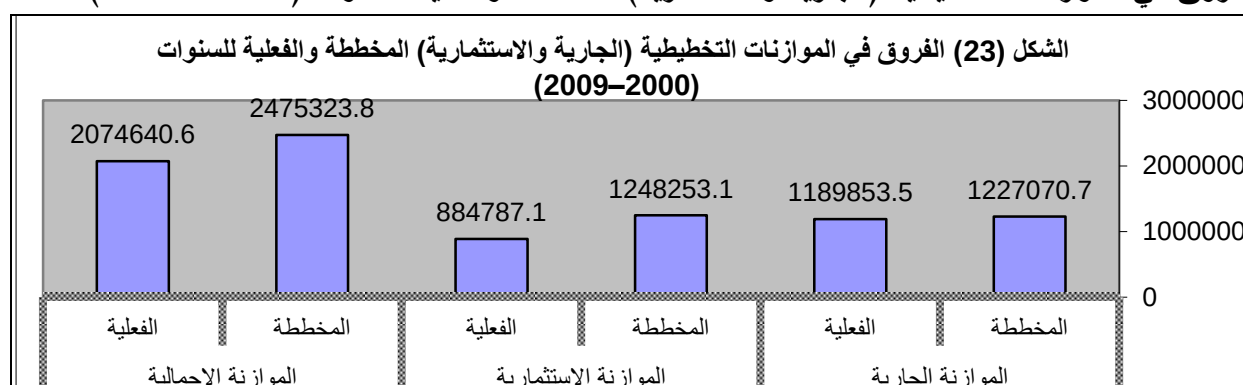
جدول (٣٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (z) ومستوى دلالة الفروق في الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠) الوحدة: ألف ل.س

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
الموازنة الجارية	المخططة	10	1227070.7	622747.12	-1.9٩	0.0٥	غير دال إحصائياً
	الفعلية	10	1189853.5	622176.14			
الموازنة الاستثمارية	المخططة	10	1248253.1	499610.02	-2.803	0.005	دال إحصائياً *
	الفعلية	10	884787.1	329469.07			
الموازنة الإجمالية	المخططة	10	2475323.8	782805.13	-2.701	0.007	دال إحصائياً *
	الفعلية	10	2074640.6	853972.79			

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

من خلال قراءة الجدول (٣٥) وعند مقارنة قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig.) مع مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أنَّ الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية للموازنات التخطيطية (الاستثمارية)، وعلى المستوى الإجمالي هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من (٠.٠٥). وبالنسبة للموازنة (الجارية) تبين أنَّ الفروق بين متوسط النفقات المخططة، ومتوسط النفقات الفعلية هي غير دالة وغير جوهرية حيث تطابقت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.05) مع (٠.٠٥).

وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية، للموازنة الاستثمارية وعلى المستوى الإجمالي للموازنة التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين لسنوات الدراسة، بينما تبين عدم وجود فروق بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية للموازنة الجارية وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الصفرية. ويبين الشكل (٢٣) الفروق في الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) المخططة والفعلية للسنوات (2009-2000):



ثانياً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة تشرين:

توزع موازنة جامعة تشرين الجارية إلى أربعة أبواب وكل باب يوزع إلى عدة بنود ويوضح الجدول (٣٦) تطور حجم النفقات المخططة والفعلية لإجمالي الموازنة الجارية، ولكل باب من أبوابها الأربعة:

جدول (٣٦) تطور حجم النفقات المخططة والفعلية لأبواب الموازنة الجارية

ونسبها إلى الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة ألف ل.س

البيان	الباب الأول	الباب الثاني	الباب الرابع	الباب الخامس	الموازنة الجارية	نسبة تنفيذ الموازنة الجارية
٢٠٠٠	٤٣٩٥٣٢	١٢٣٨٨٥	٢٨٧٠	٠	٥٦٦٢٨٧	٩٢.٠٦
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٧٧.٦٢	٢١.٨٨	٠.٥١	٠	-	-
٢٠٠١	٤٢٩٨٢٨	٨٩١٩٤	٢٣١٩	٠	٥٢١٣٤١	٩٣.٥٥
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٢.٤٥	١٧.١١	٠.٤٤	٠	-	-
٢٠٠٢	٥٠٥٧٦٢	١٣٢٩٤٠	٣٣٠٠	٠	٦٤٢٠٠٢	٩٤.١٢
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٧٨.٧٨	٢٠.٧١	٠.٥١	٠	-	-
٢٠٠٣	٤٩٠٥٤٩	١٠٧١٨٣	٢٨٦٠	٠	٦٠٠٥٩٢	٩٥.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨١.٦٨	١٧.٨٥	٠.٤٨	٠	-	-
٢٠٠٤	٥٧١١٠٥	١٥٦٦٧٥	٣٦٦٠	٨٠٠٠	٧٣٩٤٤٠	٩٦.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٧٨.٠٨	٢١.٤٢	٠.٥٠	١.٠٩	-	-
٢٠٠٥	٥٦١٦٥٥	١٣١١١٤	٢٦٢٧	٥٨٧	٦٩٥٩٨٣	٩٧.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٠.٧٠	١٨.٨٤	٠.٣٨	٠.٠٨	-	-
٢٠٠٦	٧٠٧٢٨٥	١٨٢٤٥٠	٣٦٦٠	٧٣٥	٨٩٤١٣٠	٩٨.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٧٩.١٠	٢٠.٤١	٠.٤١	٠.٠٨	-	-
٢٠٠٧	٦٤٠٢٩٨	١٢٨٠٩٦	٣٦٥٠	٣	٧٧٢٠٤٧	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٢.٩٤	١٦.٥٩	٠.٤٧	٠.٠٠١	-	-
٢٠٠٨	٨٢٤١٨٣	١٥٦٩٨٠	٣٦٦٠	٧٣٥	٩٨٥٥٥٨	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨٣.٦٣	١٥.٩٣	٠.٣٧	٠.٠٧	-	-
٢٠٠٩	٨١٠٠٢٥	١٢٩٩٤٠	٢٦١٤	٠	٩٤٢٥٧٩	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٥.٩٤	١٣.٧٩	٠.٢٨	٠	-	-
٢٠١٠	٩٢١٢٦٠	١٥٤٩٧٠	٤٤١٠	٠	١٠٨٠٦٤٠	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨٥.٢٥	١٤.٣٤	٠.٤١	٠	-	-
٢٠١١	٩٣١٥٣٦	١٣٧٩٧٩	٣٤٢٢	٠	١٠٧٢٩٣٧	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٦.٨٢	١٢.٨٦	٠.٣٢	٠	-	-
٢٠١٢	١١٤٥٣٥٠	١٨٣٧٧٠	٥٤١٠	٦٠	١٣٣٤٥٩٠	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨٥.٨٢	١٣.٧٧	٠.٤١	٠	-	-
٢٠١٣	١٢٠٠٤٢٢	١٧٣٦٨٤	٣٥٨٤	٥٩	١٣٧٧٧٤٩	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٧.١٣	١٢.٦١	٠.٢٦	٠	-	-
٢٠١٤	١٣٤٢٣٦٠	١٩١٦٤٥	٣٤٥٠	٠	١٥٣٧٤٥٥	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨٧.٣١	١٢.٤٧	٠.٢٢	٠	-	-
٢٠١٥	١٣٧٢٢٦٣	١٨٨٧٥٩	٣٣٤٠	٠	١٥٦٤٣٦٢	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٧.٧٢	١٢.٠٧	٠.٢١	٠	-	-
٢٠١٦	١٧٨١٨٠٠	٢٣٣٣٨٥	٤٨٥٠	٠	٢٠٢٠٠٣٥	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨٨.٢١	١١.٥٥	٠.٢٤	٠	-	-
٢٠١٧	١٧٤٩٢٣٦	٢٢٤٧١٢	٣٩٧١	٠	١٩٧٧٩١٩	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٨.٤٤	١١.٣٦	٠.٢٠	٠	-	-
٢٠١٨	٢٠١٩١٥٠	٢٩٤٤٦٠	٦٣٥٠	١٥٠٦١٠	٢٤٧٠٥٧٠	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اعتماد)	٨١.٧٣	١١.٩٢	٠.٢٦	٦.١٠	-	-
٢٠١٩	١٩٨١٨٦٣	٢٦٢٨٩٢	٣٠٣٠	١٢٥٢٤١	٢٣٧٣٠٢٦	٩٩.٨٨
نسبة كل باب إلى إجمالي الموازنة (اتفاق)	٨٣.٥٢	١١.٠٨	٠.١٣	٥.٢٨	-	-

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠١٠، تنظيم الجدول وحساب النسب من إعداد الباحثة.

يشكّل الباب الأول الكتلة الأساسية والأكبر من حجم النفقات المخططة والفعلية المرصودة للموازنة الجارية، فقد بلغت أدنى نسبة من حجم النفقات المخططة للباب الأول (٧٧.٦٢%)، بينما بلغت أعلى نسبة له (٨٨.٢١%) من حجم النفقات المخططة المرصودة للموازنة الجارية، وبلغت أدنى نسبة من حجم النفقات الفعلية المرصودة له قياساً إلى النفقات الفعلية من الموازنة الجارية (٨٠.٧٠%) وأعلى نسبة منها (٨٨.٤٤%). وشكّل الباب الثاني المرتبة الثانية من حجم النفقات المخططة والفعلية المرصودة للموازنة الجارية، حيث بلغت النسبة الأدنى منها للباب الثاني (١١.٥٥%)، والنسبة الأعلى (٢١.٨٨%) من النفقات المخططة للموازنة الجارية، في حين بلغت النسب الأدنى من حجم النفقات الفعلية للباب الثاني إلى النفقات الفعلية من الموازنة الجارية (١١.٠٨%) والنسبة الأعلى منها (١٨.٨٤%). وشكّل الباب الرابع المرتبة الرابعة (الأخيرة) وبلغت النسبة

الأدنى من حجم النفقات المخططة المرصودة له قياساً إلى النفقات المخططة للموازنة الجارية (0.22%)، وبالأعلى (0.01%) من النفقات المخططة للموازنة الجارية، وبلغت النسبة الأدنى من حجم إنفاقه الفعلي من حجم النفقات الفعلية للموازنة الجارية (0.13%)، وبلغت النسبة الأعلى (0.48%)، في حين أخذ الباب الخامس المرتبة الثالثة وبلغت نسبة نفقاته المخططة من النفقات المخططة للموازنة الجارية بالأدنى (0%)، وبالأعلى (6.10%). في حين بلغت النسب الأدنى من حجم النفقات الفعلية للباب الخامس إلى النفقات الفعلية من الموازنة الجارية (0%) والنسبة الأعلى منها (5.28%)، ويوضح الجدول (35) ازدياد حجم النفقات المخططة للباب الأول من (439532000) ل.س إلى (2019150000) ل.س، وارتفاع الإنفاق الفعلي للباب الأول من (429828000) ل.س إلى (1981863000) ل.س وذلك بشكل تصاعدي من العام 2000 إلى العام 2009. واختلاف نسبة الزيادة من عام لآخر في كل من النفقات المخططة والفعلية المخصصة للباب الأول كما الأبواب الأخرى من الموازنة الجارية. وتذبذب حجم النفقات المخططة للباب الثاني ما بين زيادة ونقصان حيث ازدادت النفقات المخططة من العام 2000 إلى العام 2003، وانخفضت بعامي 2004-2005، وازدادت من العام 2006 إلى العام 2009، وتراوح قيمة النفقات المخططة للباب الثاني ما بين (123885000 - 294460000) ل.س وتراوح حجم نفقاته الفعلية ما بين (89194000 - 262892000) ل.س. وتراوح حجم النفقات المخططة للباب الرابع ما بين (2870000 - 6350000) ل.س، وتراوح حجم النفقات الفعلية له ما بين (2319000 - 3031000) ل.س، في حين تراوح حجم النفقات المخططة للباب الخامس ما بين (0 - 10610000) ل.س، وتراوح حجم النفقات الفعلية ما بين (0 - 125241000) ل.س.

ويوضح الجدول ازدياد حجم النفقات المخططة للموازنة الجارية من العام 2000 إلى العام 2009 زيادة تصاعدية، بفارق قدره (1904283000) ل.س، وارتفاع النفقات الفعلية للموازنة الجارية بفارق قدره (1851685000) ل.س، واقترب الإنفاق الفعلي كثيراً من الإنفاق المخطط، وارتفاع نسبة تنفيذ الموازنة الجارية حيث تراوحت ما بين (86.35% - 103.23%)، وهذا ما يُشير بشكله الظاهري إلى تنفيذ الخطة المدروسة، إلا أن هذه النسب لا تكفي للحكم على التوافق بين النفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية بل ينبغي تحليل النفقات الجارية حسب أبواب وبنود الإنفاق، وذلك استكشافاً لخصائصها وخصائص بنودها وذلك على الوجه الآتي:

الباب الأول: الرواتب والأجور والتعويضات:

يشتمل الباب الأول للموازنة الجارية على البنود الآتية: رواتب وأجور العاملين بند (11)، أجور العمال المؤقتين والموسميين بند (12)، بند (13) أجور المتعاقدين ويشمل (أجور ونفقات المتعاقدين السوريين، أجور ونفقات المتعاقدين الخبراء الأجانب)، بند (15) التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل، بند (16) تعويضات الأعمال الإضافية واللجان، بند (17) التعويضات الأخرى، بند (18) تعويضات المكافآت، بند (19) نفقات الموفدين والوافدين. ويشكل هذا الباب الكتلة الأساسية من الموازنة الجارية، حيث تتراوح نسبته ما بين (80.70% -

88.44%) من إجمالي النفقات الفعلية الجارية. ويوضح الملحق (٢) حجم النفقات الجارية (المخططة والفعلية) لبنود الباب الأول ومعدلات نموها. ويُلاحظ من الملحق (٢) تذبذب نسبة النفقات الفعلية إلى النفقات المخططة في الباب الأول بشكل بسيط حيث ارتفعت نسبة إنفاق الباب الأول في الأعوام (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧) ارتفاعاً كبيراً، وانخفضت انخفاضاً بسيطاً عنها في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، كما يُلاحظ ارتفاع معدل نمو النفقات المخططة للباب الأول ارتفاعاً كبيراً من (١٥.٠٧) عام ٢٠٠١ إلى (٣٥٩.٣٩) عام ٢٠٠٩ بالنسبة لسنة الأساس، وارتفاع معدل نمو نفقاته الفعلية ارتفاعاً كبيراً من (١٤.١٣) عام ٢٠٠١ إلى (٣٦١.٠٨) عام ٢٠٠٩، وبذلك يتبين ارتفاع معدلات نمو كل من النفقات المخططة والفعلية للباب الأول ارتفاعاً كبيراً، وذلك يعود لازدياد حجم النفقات المخططة لمعظم بنود الباب الأول من الموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩، باستثناء بند نفقات وأجور المتعاقدين السوريين والأجانب حيث تباينت نفقاته المخططة ما بين انخفاض خلال الأعوام (٢٠٠٢، ٢٠٠٤، ٢٠٠٧)، وارتفاع في الأعوام المدروسة الأخرى، وبند تعويضات الأعمال الإضافية واللجان إذ تباينت نفقاته أيضاً ما بين انخفاض خلال عامي (٢٠٠٣ - ٢٠٠٧)، وارتفاع في بقية أعوام الدراسة. وكذلك تباينت النفقات المخططة لبند التعويضات الأخرى ما بين انخفاض خلال الأعوام (٢٠٠٤-٢٠٠٥) وارتفاع في الأعوام الأخرى، وازداد حجم النفقات المخططة لبند رواتب وأجور العاملين زيادة تصاعدية كبيرة من (١٨٨٥٣٥٠٠٠) عام ٢٠٠٠ إلى (٩٢٨٠٠٠٠٠٠) عام ٢٠٠٩ بمعدل نمو مرتفع من (31.78) عام ٢٠٠١ إلى (392.22) عام ٢٠٠٩ بالنسبة لسنة الأساس، وكذلك ازداد حجم النفقات المخططة لبند نفقات الموظفين والوافدين زيادة تصاعدية من (١٣٩٧٣٨٠٠٠) ل.س. بالعام ٢٠٠٠ إلى (٥٠٠٠٠٠٠٠٠) ل.س. بالعام ٢٠٠٩ بمعدل نمو متزايد من (-) 14.13) عام ٢٠٠١ إلى (257.81) عام ٢٠٠٩ بالنسبة لسنة الأساس. وازداد حجم النفقات المخططة لبند (١٧) التعويضات الأخرى من (٧٣١٠٦٠٠٠) بالعام ٢٠٠٠ ل.س. إلى (٣٣٦٥٢٥٠٠٠) بالعام ٢٠٠٩ بمعدل نمو من (3.96) عام ٢٠٠١ إلى (360.32) عام ٢٠٠٩ بالنسبة لسنة الأساس. وكذلك حال البنود المتبقية من الباب الأول حيث ازداد حجم نفقاتها الجارية المخططة من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩. أما بالنسبة للنفقات الفعلية لبنود الباب الأول: فقد كانت مرتفعة في معظم بنود الباب الأول وتصل تقريباً إلى حجم النفقات المخططة وفي بنود أخرى ارتفعت النفقات الفعلية عن المخططة كالبنود (١١) رواتب وأجور العاملين في الأعوام (٢٠٠٢، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧)، وقاربت النفقات المخططة النفقات الفعلية في بقية الأعوام، وكذلك ارتفعت النفقات الفعلية عن المخططة بالبنود (١٢) أجور العاملين المؤقتين والموسميين في الأعوام (٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٤، ٢٠٠٦)، وقاربت النفقات الفعلية إلى النفقات المخططة في بقية الأعوام باستثناء العام ٢٠٠٥ الذي شهد انخفاضاً للنفقات الفعلية عن المخططة، كذلك البند رقم (١٩) نفقات الموظفين والوافدين الذي ارتفعت فيه أيضاً النفقات المخططة عن النفقات الفعلية في العام ٢٠٠٧ بينما كان حجم النفقات الفعلية متباين التطور في الأعوام الأخرى من هذا البند كما البنود الأخرى من الباب الأول. ولُحظ من جهة أخرى

انخفاض النفقات الفعلية عن النفقات المخططة في البند (١٣) نفقات المتعاقدين السوريين والأجانب والبند (١٥) التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل. ويتبين من تتبع نسبة تنفيذ النفقات الفعلية إلى النفقات المخططة حسب كل بند من بنود الباب الأول الآتي: ارتفاع نسب التنفيذ في أغلبية بنود الباب الأول حيث بلغت نسبة إنفاق كل بند حوالي ١٠٠% لسنوات الدراسة من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ باستثناء البند (١٣) نفقات المتعاقدين السوريين والأجانب الذي انخفضت نسبة تنفيذه في بعض السنوات وتراوحت ما بين (16.32%- 81.01%) ويعود ذلك لارتفاع أو انخفاض عدد المتعاقدين بالجامعة، وكذلك الاجانب الوافدين وكذلك البند (١٥) التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل والذي تراوحت نسبة تنفيذه ما بين (62.09%، 99.96%). وارتفاع حجم النفقات الفعلية عن النفقات المخططة في بعض البنود مما أدى إلى تجاوز نسب تنفيذها (١٠٠%) كالبنود (١١) رواتب وأجور العاملين، والبند (١٢) أجور العاملين المؤقتين والموسمين، والبند (١٩) نفقات الموظفين والوافدين وذلك لارتفاع حجم الرواتب والأجور والزيادات على الراتب، وازدياد أعداد الموظفين من أعضاء الهيئة التعليمية وبشكل خاص المعيّدين الموظفين وارتفاع أجورهم وبشكل خاص رواتب المعيّدين الموظفين خارجياً بموجب الاتفاقيات المبرمة بين الجامعة والجهات الدولية المتعددة المذكورة سابقاً، أو خارج الاتفاقيات، أو بموجب منح.. الخ.. " وذلك بما ينسجم وأهداف الجامعة برفع سوية العملية التعليمية والبحث العلمي.

ويوضح الملحق (٢): أن نسبة النفقات المخططة لكل بند من بنود الباب الأول إلى إجمالي النفقات المخططة والمخصصة للباب الأول من الموازنة الجارية الذي يشير إلى أن النفقات المخططة للبنود (١١) رواتب وأجور العاملين شكّلت النسبة الأكبر بين البنود الأخرى العائدة للباب الأول إذ تراوحت هذه النسبة ما بين (42.89% - 49.13%) من إجمالي النفقات المخططة للباب الأول، ثم يليها البند (١٩) نفقات الموظفين والوافدين بنسبة تتراوح ما بين (23.73% - 34.81%)، وتأتي نفقات التعويضات الأخرى البند (١٧) بنسبة تتراوح ما بين (9.55% - 16.67%)، وتأتي نسبة النفقات المخططة للبنود الأخرى بنسب متفاوتة ، وفيما يتعلق بنسبة النفقات الفعلية لكل بند من بنود الباب الأول إلى إجمالي النفقات الفعلية من الباب الأول من الموازنة الجارية فيتضح أن نسبة النفقات الفعلية للبنود (١١) رواتب وأجور العاملين شكّلت النسبة الأكبر من الإنفاق الفعلي قياساً إلى البنود الأخرى من النفقات الفعلية للباب الأول" كما هو حال النفقات المخططة" إذ تراوحت نسبته ما بين (43.86% - 52.53%)، وارتفع معدل نمو النفقات الفعلية للبنود (١١) ارتفاعاً كبيراً من (32.73) عام ٢٠٠١ إلى (375.10) عام ٢٠٠٩ يليه البند (١٩) نفقات الموظفين والوافدين إذ تراوحت نسبته ما بين (21.56% - 34.21%)، وارتفع معدل نموه ارتفاعاً كبيراً من (-21.74) عام ٢٠٠٠ إلى (265.85) عام ٢٠٠٩ ثم البند (١٧) نفقات التعويضات الأخرى إذ تراوحت نسبته ما بين (9.45% - 16.98%)، وارتفع معدل نموه بشكل كبير من (4.48) عام ٢٠٠١ إلى (367.28) عام ٢٠٠٩ ثم البند (١٦) تعويضات الأعمال الإضافية والأجانب بنسبة تتراوح ما بين (3.06% - 8.34%)، يليه البند (١٢) أجور

العاملين المؤقتين والموسميين إذ تراوحت نسبة هذا البند ما بين (1.18% - 3.88%)، وارتفع معدل نموه بشكل كبير جداً من (116.24) عام ٢٠٠١ إلى (1413.25) عام ٢٠٠٩ يليه بند (١٨) تعويضات المكافآت بنسبة تتراوح ما بين (0.61% - 2.02%)، والذي بلغ معدل نموه بالعام (٢٠٠١) (205.10)، وبلغ (665.24) بالعام ٢٠٠٩، يليه البند (١٥) التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل بنسبة تتراوح ما بين (0.26%- 0.67%)، وبمعدل نمو (5.25) عام ٢٠٠١، و(480.80) بالعام ٢٠٠٩، يليه بند (١٣) نفقات المتعاقدين السوريين والأجانب وتراوحت نسبته ما بين (0.17% - 0.74%) وبمعدل نمو (65.21) بالعام ٢٠٠١، و(1786.91) بالعام ٢٠٠٩.

مما سبق يتضح: أن البند (١١) رواتب وأجور العاملين، والبند (١٩) نفقات الموفدين والوافدين، والبند (١٧) نفقات التعويضات الأخرى، قد شكّلوا النسبة الأكبر من حجم النفقات المخططة والفعلية حيث شكّلوا مجموعهم حوالي ثلاثة أرباع حجم نفقات الباب الأول من الموازنة الجارية (كإنفاق مخطط وفعلي)، بينما كانت نسبة حجم البنود الأخرى بمجموعها حوالي ربع حجم نفقات الباب الأول. وبذلك يتبين لنا دور الاتفاقيات المبرمة مع الجامعة في إعداد وتنفيذ الموازنة الجارية، وذلك من خلال تأثيرها في رصد الاعتمادات اللازمة للبند (١٩) نفقات الموفدين والوافدين وتأمين التمويل اللازم له باستمرار والذي يشمل: رواتب الموفدين ببعثات علمية من غير العاملين في الدولة، وكافة نفقات وتعويضات جميع الموفدين ببعثات علمية، وكافة نفقات وتعويضات الوافدين من الخارج بموجب المنح التي تقدمها الدولة، أو بموجب تبادل البعثات أو الزيارات العلمية، أو المنح الشهرية لطلاب الأقطار العربية المقبولين بصفة طلاب داخليين. ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق الموجودة بين حجم النفقات المخططة والفعلية للباب الأول ذات دلالة إحصائية، وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى "الخاصة بالباب الأول من الموازنة الجارية" القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والأجور والتعويضات المخططة والفعلية لسنوات الدراسة، أُجريت المقارنة بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية في جامعة تشرين للسنوات من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩، باستخدام اختبار (Z) لعينتين مرتبطتين، وجاءت النتائج على النحو المبين بالجدول (٣٧).

جدول (٣٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) لعينتين مرتبطتين

ومستوى دلالة الفروق في الرواتب والأجور والتعويضات المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠) الوحدة: ألف ل.س

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(Z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
الرواتب والأجور والتعويضات	المخططة	10	1025778.7	542290.381	-1.599	0.333	غير دال
	الفعلية	10	1016767.5	542452.546			

ومن قراءة الجدول (٣٧) وعند مقارنة قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig.) مع مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية في الرواتب والأجور والتعويضات في جامعة تشرين هي فروق غير دالة وغير جوهرية، حيث جاءت قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig = 0.333) وهو أكبر من (٠.٠٥).

وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرواتب والأجور والتعويضات بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية لسنوات الدراسة في جامعة تشرين.

الباب الثاني: النفقات الإدارية: تتوزع النفقات الإدارية في موازنة جامعة تشرين إلى نفقات إدارية عامة، ونفقات إدارية خاصة تقدر وفق احتياجات الجامعة يوضحها الجدول (٣٨):

أ- النفقات الإدارية العامة:

شكّلت النفقات الإدارية العامة الكتلة الأكبر من الباب الثاني موزعة إلى البنود الآتية: (نفقات النقل والانتقال، والبريد والبرق والهاتف واستهلاك القدرة الكهربائية والمياه، والمحروقات: والتي تتضمن (بند بنزين وزيوت، وبند مازوت واستهلاكات أخرى)، والأدوية والمستلزمات الطبية والمخبرية، والكسوة والألبسة، والقرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية، نفقات الصيانة، وبدلات الإيجار، ونفقات الدعاية والضيافة والمؤتمرات، ونفقات الإعاشة، ونفقات إدارية متنوعة، ولوازم الإدارة الثابتة،" ونفقات البحث العلمي الذي أُتبع إلى النفقات الإدارية العامة للموازنة الجارية في العام ٢٠٠٠ فقط، ثم نقل إلى النفقات الإدارية الخاصة بالأعوام التالية إلى العام ٢٠٠٩".

ب- **النفقات الإدارية الخاصة:** اقتصر على البنود الآتية: نفقات البحث العلمي بدءاً من العام ٢٠٠١، والترميم، والتجهيزات، والإنشاءات، ومستلزمات التدريب والإنتاج، ومستلزمات التعليم المفتوح. ويوضح الملحق (٣) تطور النفقات المخططة والفعلية ونسبتها لبنود الباب الثاني إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الثاني من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩. يوضح الجدول (٣٨) توزع الباب الثاني من الموازنة الجارية لجامعة تشرين إلى:

جدول (٣٨) بنود الباب الثاني من الموازنة الجارية (النفقات الإدارية العامة والخاصة)

البند	النفقات الإدارية العامة	البند	النفقات الإدارية الخاصة
٢١١	نفقات النقل والانتقال	٢٢٥	نفقات البحث العلمي
٢١٢	البريد والبرق والهاتف واستهلاك القدرة الكهربائية والمياه	٢٢٦	الترميم
٢١٣	المحروقات	٢٢٨	التجهيزات
٢١٣١	بنزين وزيوت	٢٢٩	الإنشاءات
٢١٣٢	مازوت واستهلاكات أخرى	٢٣٠	مستلزمات التدريب والإنتاج
٢١٤	الأدوية والمستلزمات الطبية والمخبرية	٢٤٥	مستلزمات التعليم المفتوح
٢١٥	الكسوة والألبسة	-	-
٢١٦	القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية	-	-
٢١٧	نفقات الصيانة	-	-
٢١٨	بدلات الإيجار	-	-
٢٢٠	نفقات الدعاية والضيافة والمؤتمرات	-	-
٢٢١	نفقات الإعاشة	-	-
٢٢٢	نفقات إدارية متنوعة	-	-
٢٢٤	لوازم الإدارة الثابتة	-	-

المصدر: تصميم الباحثة بالاستناد إلى جداول إنفاق الموازنة الجارية لجامعة تشرين، ٢٠٠٩.

من تحليل الملحق (٣) يتبين الآتي بالنسبة للنفقات الإدارية العامة:

يُلاحظ من الملحق (٣) أن النفقات الإدارية العامة المخططة والفعلية شكّلت النسبة الأكبر من النفقات المخططة والفعلية المخصصة للباب الثاني، وقد بلغت النسبة الأدنى من النفقات المخططة من إجمالي النفقات المخططة للباب الثاني (54.68%)، والنسبة الأعلى منها (96.77%)، أي بفارق وقدره (٤٢.٠٩%)، وبلغت النسبة الأدنى من النفقات الفعلية لها من إجمالي النفقات الفعلية المرصودة للباب الثاني (61.61%)، والنسبة الأعلى لها (97.34%)، بفارق وقدره (٣٥.٧٣%) وبذلك يُلاحظ وجود فرق كبير بين النسب الأدنى والأعلى من النفقات الإدارية العامة المخططة والفعلية إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية من الباب الثاني. ويُلاحظ من الملحق (٣) تذبذب حجم النفقات الإدارية العامة المخططة بين ارتفاع وانخفاض ملحوظ من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٤، وحققت ارتفاعاً ملحوظاً من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩، إذ تراوح حجم نفقاتها المخططة ما بين (٨٥٦٧٥٠٠٠ - ٢٤٧٤٦٠٠٠٠) أي بزيادة مقدارها حوالي ثلاثة أضعاف. في حين يُلاحظ ارتفاع حجم النفقات الفعلية إلى النفقات المخططة باستثناء العام ٢٠٠٠ الذي شهد انخفاضاً عن نسبة تنفيذ بقية الأعوام محققاً نسبة تنفيذ (72.42%). أما بقية الأعوام المدروسة فإن النسبة أقل بقليل من نسبة النفقات المخططة لها، حيث ازداد حجم النفقات الفعلية من (٧٩٤١٦٠٠٠) إلى (٢١٧١٩٩٠٠٠) ل.س أي بزيادة حوالي ثلاثة أضعاف. ويُلاحظ ارتفاع نسبة تنفيذ النفقات الإدارية العامة بمعظم أعوام الدراسة حيث تراوحت ما بين (84.79%، 99.67%).

أما ما يتعلق بنسب النفقات المخططة والفعلية المخصصة لكل بند من بنود النفقات الإدارية العامة إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الثاني فيُلاحظ من الملحق (٣): أن النفقات المخططة للبند (٢١٢) البريد والبرق والهاتف واستهلاك القدرة الكهربائية والمياه قد شكّلت النسبة الأعلى من النفقات المخططة المرصودة للنفقات المخططة للباب الثاني حيث تراوحت نسبتها ما بين (5.12% - 26.14%)، وكذلك سجلت نفقاتها الفعلية النسبة الأعلى إذ تراوحت نسبتها ما بين (6.32% - 26.47%)، يليها البند (٢١٧) نفقات الصيانة حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (9.69% - 18.68%)، وتراوحت نسبة النفقات الفعلية لهذا البند ما بين (10.54% - 20.88%)، ويليهما بالترتيب البند (٢١١) نفقات النقل والانتقال الذي أخذ المرتبة الثالثة حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (9.52% - 16.98%)، ونسبة نفقاته الفعلية ما بين (8.89% - 16.42%)، يليها البند (٢١٦) القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية، والبند (١٢٣ - ٢١٣٢) مازوت واستهلاكات أخرى حيث تقاربت نسبتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الثاني، ثم جاء ترتيب بقية البنود وكان آخرها البند (٢١٨) بدلات الإيجار مسجلاً أقل نسبة حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (0.03% - 0.54%)، ونسبة نفقاته الفعلية ما بين (٠% - 0.58%). وببيان الملحق (٣) تزايد حجم النفقات المخططة للبنود (٢١٢، ٢١١، ٢١٧، ٢١٦، ٢٢٢) بشكل تصاعدي من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩، ويُلاحظ تباين النسبة المخططة للبند (٢١٣ - ٢١٣٢) في معظم سنوات الدراسة إلا أنه

سجل ارتفاعاً ملحوظاً بالعام ٢٠٠٨، والعام ٢٠٠٩، ويُلاحظ أيضاً تباين حجم النفقات المخططة للبند (٢١٤)، والبند (٢٢٤)، والبند (٢١٣-٢١٣١)، والبند (٢٢١)، والبند (٢١٥) في معظم سنوات الدراسة، ويُلاحظ أيضاً تذبذب حجم النفقات المخططة للبند (٢١٨)، وثبات حجم النفقات المخططة له على قيمة واحدة في الأعوام (٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، أما البند (٢٢٠) فيُلاحظ ثبات حجم النفقات المخططة على قيمة واحدة في سنوات الدراسة من عام (٢٠٠٤) إلى عام (٢٠٠٩)، وأيضاً في العامين (٢٠٠٠، ٢٠٠١)، مع تغير أعلى بقليل بالعامين (٢٠٠٢، ٢٠٠٣).

ويُظهر الملحق (٣) ارتفاع حجم النفقات الفعلية إلى المخططة بشكل تصاعدي للبند (٢١٢) باستثناء العام ٢٠٠٤ الذي سجل حجماً أقل من بقية أعوام الدراسة، وكذلك البند (٢١٧) باستثناء العام ٢٠٠٣ الذي سجل انخفاضاً عن حجم النفقات الفعلية في بقية الأعوام، بينما يُلاحظ تباين النفقات الفعلية للبند (٢١١) الذي سجل ارتفاعاً ملحوظاً في السنوات (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨) بينما سجل انخفاضاً للنفقات الفعلية في الأعوام (٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥) وانخفاضاً كبيراً بالعام ٢٠٠٩، أما البنود (٢١٦، ٢٢٠) فقد لُحظ ارتفاع حجم نفقاتها الفعلية إلى المخططة في جميع سنوات الدراسة، وسجل البند (٢١٣-٢١٣٢) ارتفاعاً ملحوظاً في معظم سنوات الدراسة باستثناء العام ٢٠٠٥، والعام ٢٠٠٦، وتباين حجم النفقات المخططة للبند (٢٢١) والبند (٢١٥) بين زيادة ونقصان في معظم سنوات الدراسة.

ومن خلال مقارنة نسب حجم النفقات الفعلية إلى المخططة لبنود النفقات الإدارية العامة تبين لنا أن نسبة الإنفاق المحققة تختلف من بند لآخر، فقد حققت أعلى درجاتها ووصلت إلى حوالي ١٠٠% في جميع السنوات في البنود (٢١٦، ٢١٤، ٢٢٤)، وفي معظم السنوات في البنود (٢١٢، ٢١٧)، وتذبذبت بين ارتفاع وانخفاض في البنود الأخرى. ومن خلال التحليل السابق للنفقات الإدارية العامة يتضح: أن النسبة الأكبر من النفقات الإدارية العامة المخططة تنتوزع على البنود الخمسة الآتية (٢١٢، ٢١٧، ٢١١، ٢١٦، ٢١٣-٢١٣٢) أي بنسبة حوالي ٨٠%، بينما تنتوزع (٢٠%) المتبقية من النفقات المخططة على البنود الثمانية المتبقية. ويُلاحظ أن تطور حجم النفقات الفعلية "رغم ارتفاعه الملحوظ في بعض البنود" لم يكن منتظماً بشكل تصاعدي بل كان متفاوتاً بين عام وآخر في معظم البنود، ويُلاحظ أنه رغم ارتفاع نسب الإنفاق في معظم سنوات الدراسة للنفقات الإدارية العامة إلا أنها كانت متباينة بالنسبة للبند الواحد على مدى سنوات الدراسة.

ومن تحليل الملحق (٣) نبين الآتي بالنسبة للنفقات الإدارية الخاصة:

يوضح الملحق (٣) أن النفقات الإدارية الخاصة المخططة والفعلية قد شكّلت النسبة الأقل من النفقات المخططة والفعلية المخصصة للباب الثاني وبلغت النسبة الأدنى من حجم النفقات المخططة لها إلى إجمالي النفقات المخططة بالباب الثاني (٣.٢٣%)، بينما بلغت النسبة الأعلى منها (45.32%)، بفارق بين النسبتين وقدره (٤٢.٠٩%)، وكذلك حال حجم النفقات الفعلية التي بلغت نسبتها الأدنى والأعلى بالترتيب من إجمالي النفقات الفعلية للباب الثاني (2.66% - 38.39%)، بفارق وقدره (3٥.٧٣%) وبذلك يُلاحظ وجود فرق كبير

بين النسب الأدنى والأعلى من النفقات الإدارية الخاصة المخططة والفعلية إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية من الباب الثاني، وقد شكّلت النفقات الإدارية الخاصة بينودها الستة الكتلة الأقل من حجم النفقات الإدارية المخططة والفعلية، ويلاحظ تباين حجم النفقات الإدارية الخاصة المخططة بين ارتفاع وانخفاض من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩ حيث تراوحت ما بين (٤٠٠٠٠٠٠ - 72000000) ل.س، ويُلاحظ تباين حجم النفقات الإدارية الخاصة الفعلية حيث تراوحت ما بين (٢٣٦٩٠٠٠، ٥٢٩٦٣٠٠٠) ل.س، كما يُلاحظ الانخفاض النسبي لنسبة التنفيذ من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٤، ومعاودة ارتفاعها بدءاً من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩ حيث تراوحت هذه النسبة ما بين (42.39%، 99.26%) ويعود ذلك إلى وجود تباين في البنود بين حجم النفقات الفعلية والمخططة أدى ذلك بدوره إلى نسب تنفيذ متباينة في البند الواحد خلال الأعوام المدروسة كما يوضح الملحق (٣)، وبالعودة إلى طبيعة مكونات النفقات الإدارية الخاصة، نجد أن النفقات المخططة والفعلية المخصصة للبند (٢٢٥) وهي نفقات البحث العلمي شكّلت النسبة الأكبر من حجم النفقات المخططة والفعلية المخصصة المرصودة للنفقات الخاصة من الباب الثاني، وتراوحت نفقاته المخططة بدءاً من العام ٢٠٠١ ما بين (٩٠٠٠٠٠٠ - ٥٣٠٠٠٠٠٠) ل.س، وتباينت نسبة نفقاته المخططة ما بين زيادة وانخفاض من العام ٢٠٠٠ حيث تراوحت هذه النسبة ما بين (4.70%، 33.83%)، أما حجم نفقاته الفعلية فتراوح ما بين (٨٥٧٧٠٠٠، ٣٨٦٦٢٠٠٠) ل.س، علماً أن نسبة نفقاته المخططة إلى إجمالي النفقات المخططة من الباب الثاني بالعام ٢٠٠٠ "عندما كان مدرجاً ضمن النفقات الإدارية العامة" بلغت (41.84%)، وبلغت نسبة نفقاته الفعلية (38.75%)، ويُلاحظ من الملحق (٣) انخفاض حجم نفقاته الفعلية عن النفقات المخططة من العام ٢٠٠١ وحتى العام ٢٠٠٤، وقربها من النفقات المخططة من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩. يليه بالترتيب البند (٢٤٥) مستلزمات التعليم المفتوح الذي تراوحت نسبة نفقاته المخططة بدءاً من العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠٠٩ ما بين (3.40% - 6.45%)، ونسبة نفقاته الفعلية إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية من الباب الثاني ما بين (1.92% - 7.24%)، ثم البند (٢٢٦) الترميم الذي تراوحت نسبة نفقاته المخططة بدءاً من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩ ما بين (0.65% - 3.14%)، وتراوحت نسبة نفقاته الفعلية ما بين (0.71% - 4.46%)، يليه البند (٢٢٨) التجهيزات الذي تراوحت نسبته المخططة ما بين (0.80% - 2.18%)، ونفقاته الفعلية ما بين (0.40% - 2.22%)، ثم البند (٢٢٩) الإنشاءات الذي تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (0.32% - 1.72%)، ونسبة نفقاته الفعلية ما بين (0.34% - 2.07%)، وجاء البند (٢٣٠) في المرتبة الأخيرة حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (0.34% - 1.13%)، ونفقاته الفعلية ما بين (0.34% - 2.07%). وبالوقوف على نسبة الإنفاق الفعلي لكل بند من البنود من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩ نجد أن نفقات البحث العلمي بند (٢٢٥) تذبذبت نسبة تنفيذها ما بين ارتفاع وانخفاض من العام ٢٠٠١ وحتى العام ٢٠٠٩، ولُحظ انخفاض نسبة التنفيذ بشكل نسبي من العام ٢٠٠١ وحتى العام ٢٠٠٤، حيث تراوحت ما بين (27.82% - 69.69%)، وارتفاعها بدءاً من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩

حيث تراوحت نسبة التنفيذ ما بين (92.44% - 99.40%)، وهذا يعكس عناية الجامعة بالبحث العلمي من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩ بشكل أكبر منه بالسنوات الأولى من الدراسة، إلا أنها عناية غير كافية لتحقيق أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى جامعة تشرين إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية وهي رفع السوية العلمية للمدخل والمخرج التعليمي لذلك ترى الباحثة: أنه ولتحقيق هذا الهدف لابد من زيادة العناية بالبحث العلمي بشكل أكبر بكثير والبدائية تكون عبر تفعيل مديرية البحث العلمي بالجامعة ودعمها وتطويرها (من حيث المكان والكوادر الإدارية المتخصصة والتجهيزات وغيرها..) والتي من مهماتها تنظيم عملية البحث العلمي بشكل ينسجم وخطط الجامعة كافةً، لاسيما الخطة الاستراتيجية للجامعة والتي أولت البحث العلمي الأهمية الأولى، على أن يمول البحث العلمي من الموازنة الحكومية بشقيها الجاري والاستثماري، ومن الموارد الذاتية للجامعة، ومن مصادر تمويل خارجية، وأن يعطى الأولوية بالإنفاق أسوةً بالعديد من الدول العربية والأجنبية التي نهضت بسبب تقدمها بالبحث العلمي على أن يكون لعمل هذه المديرية آلية واضحة قابلة لقياس وتتبع النفقات المخططة والفعالية للبحث العلمي وتتبع نشاطها وانعكاسه على تطور الجامعة من ناحية، وعلى سوق العمل والمجتمع ككل من ناحية أخرى.

ويُلاحظ من الملحق (٣) ارتفاع نسبة تنفيذ البند (٢٤٥) مستلزمات التعليم المفتوح من العام ٢٠٠٣ إلى العام ٢٠٠٩ حيث تراوحت هذه النسبة ما بين (75.01% - 99.94%)، باستثناء العام ٢٠٠٢ الذي انخفضت نسبة تنفيذه مسجلةً (25.17%)، أما البند (٢٢٦) الترميم فقد حقق ارتفاعاً في نسب التنفيذ باستثناء العام ٢٠٠٠ الذي انخفضت فيه نسبة التنفيذ إلى النسبة (45.67%)، في حين تراوحت نسبة الإنفاق بين العام ٢٠٠١ وحتى العام ٢٠٠٩ ما بين (83.82% - 99.86%)، أما البند (٢٢٨) التجهيزات فيُلاحظ ارتفاع نسبة التنفيذ من العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠٠٩ حيث تراوحت هذه النسبة ما بين (80.31% - 99.98%)، وكذلك البند (٢٢٩) الإنشاءات حقق ارتفاعاً بنسبة الإنفاق تراوحت ما بين (86.67% - 99.81%) من العام ٢٠٠٢ وحتى العام ٢٠٠٩. ويُلاحظ أن البند (٢٣٠) مستلزمات التدريب والإنتاج قد تباينت نسبة إنفاقه ما بين ارتفاع وانخفاض حيث تراوحت نسبة إنفاقه من العام ٢٠٠٢ إلى العام ٢٠٠٩ ما بين (37.45% - ١٠٠%).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة من تحليل الباب الثاني للموازنة الجارية: إن النفقات الإدارية الخاصة يجب أن تزداد بمعدلات مساوية أو أكثر من النفقات الإدارية العامة بهدف المحافظة على نسبتها أو زيادتها، ويجب أن تزداد النفقات الإدارية العام والخاصة بمعدلات تساوي أو تزيد عن معدلات النفقات المخصصة للباب الأول (باب الرواتب والأجور). فزيادتها تؤثر إيجاباً على جودة التعليم العالي. وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى" (الخاصة بالباب الثاني من الموازنة الجارية) القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الإدارية العامة والخاصة المخططة والفعالية للسنوات من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩، أُجريت المقارنة باستخدام اختبار (Z)، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (٣٩).

جدول (٣٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في النفقات الإدارية العامة والخاصة المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) الوحدة: ألف ل. س

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(Z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
النفقات الإدارية العامة والخاصة	المخططة	10	181116	50726.314	-2.666	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	157355.3	54531.05			

بالنظر إلى الجدول (٣٩) وعند مقارنة قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig.) مع مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية في الباب الثاني (النفقات الإدارية العامة والخاصة) هي فروق دالة إحصائياً وجوهرية، إذ جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.005)، وهو أصغر من (٠.٠٥).

وبناء على ذلك تقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الباب الثاني (النفقات الإدارية العامة والخاصة) المخططة والفعلية لسنوات الدراسة في جامعة تشرين.

٣- الباب الرابع: النفقات التحويلية:

يتكون من البند (٤٣) المساهمات في النشاط الاجتماعي، الذي يتفرع عنه البند (٤٣١) الإسهام في النشاطات الاجتماعية المختلفة، والبند (٤٣٢) الإسهام في نفقات المعسكرات الإنتاجية، والبند (٤٦) المساهمات وبدل الاشتراك في المؤسسات العربية والدولية. لقد شكّلت نسبة النفقات التحويلية المخططة للباب الرابع إلى إجمالي الموازنة الجارية لجامعة تشرين المرتبة الرابعة من بين أبواب الموازنة الجارية الأربعة، ويُلاحظ انخفاض نسبة هذا الباب إلى إجمالي الموازنة، حيث تراوحت نسبة حجم النفقات المخططة المرصودة له ما بين (0.22%-0.٥١%) من إجمالي حجم الاعتمادات المرصودة للموازنة الجارية، وهذه النسبة ضعيفة تؤثر سلباً على جودة التعليم، ويجب العمل على زيادتها.

ويوضح الملحق (٤) تطور النفقات المخططة والفعلية والنسب في بنود الباب الرابع إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الرابع من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ على النحو الآتي:

يبين الملحق (٤) تذبذب حجم النفقات المخططة المخصصة للباب الرابع من مجموع الموازنة الجارية للأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩) ما بين ارتفاع وانخفاض في السنوات وثبات قيمة النفقات المخططة في الأعوام (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، حيث تراوح حجم هذه النفقات ما بين (٢٨٧٠٠٠٠، ٦٣٥٠٠٠٠) ل.س. كما يُلاحظ تباين حجم النفقات الفعلية للباب الرابع ما بين ارتفاع وانخفاض خلال سنوات الدراسة حيث تراوحت ما بين (٢٣١٩٠٠٠، ٣٩٧١٠٠٠)، أما نسب الإنفاق فيبين الملحق (٤) ارتفاعها بشكل نسبي باستثناء العام ٢٠٠٩ الذي انخفضت نسبة تنفيذه قياساً للأعوام الأخرى وتراوحت ما بين (71.42%، 99.73%). أما نسبة إنفاق كل بند من البنود فيبين الملحق (٤) ارتفاع نسبة إنفاق البند (٤٣١) إلى ١٠٠% بالعام ٢٠٠٠، وإلى حوالي ١٠٠% في السنوات الأخرى، باستثناء العام (٢٠٠٧) الذي

انخفضت نسبة إنفاقه بشكل نسبي عن السنوات الأخرى حيث بلغت (78.52)، وكذلك العام ٢٠٠٩ الذي انخفضت فيه نسبة التنفيذ انخفاضاً ملحوظاً إلى (2.52%)، كذلك حال البند (٤٣٢)، الذي سجلت نسبته ارتفاعاً ملحوظاً في معظم الأعوام، ووصلت بالعام ٢٠٠٣ إلى (١٠٠%)، أما البند (٤٦) فقد سجل انخفاضاً ملحوظاً بنسب إنفاق تراوحت ما بين (٠ - 59.20)، باستثناء العام ٢٠٠٣ حيث بلغت نسبة تنفيذه (99.41%). ويُلاحظ من الملحق (٤) تراوح حجم النفقات المخططة للبند (٤٣٢) إلى حجم النفقات المخططة للباب الرابع ما بين (١٩٦٥٠٠٠ - ٣٠٠٠٠٠٠) ل.س رغم قرب حجم هذه النفقات وتساويها في معظم الأعوام، أما البند (٤٣١) فقد تراوح حجم هذه النفقات ما بين (٣٣٥٠٠٠ - ١٣٥٠٠٠٠) ل.س. ويُلاحظ تساوي حجم هذه النفقات من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٤ حيث بلغت (٣٣٥٠٠٠) ل.س، وتساويها من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩، أما البند (٤٦) فقد تباين حجم نفقاته المخططة ما بين (١٠٠٠٠٠ - ٢٠٠٠٠٠٠) ل.س. ويُلاحظ من الملحق (٤) تراوح حجم النفقات الفعلية للبند (٤٣٢) ما بين (١٨٠٤٠٠٠ - ٢٩٤٥٠٠٠) ل.س، أما حجمها بالنسبة للبند (٤٣١) فقد تراوح ما بين (٣٤٠٠٠ - ١٣٢٩٠٠٠) ل.س، وتراوح حجمها بالنسبة للبند (٤٦) ما بين (٠ - ٨٤٩٠٠٠) ل.س. كما يتبين من الملحق (٤) أن حجم النفقات الفعلية المخططة والفعلية لبند الإسهام في نفقات المعسكرات الإنتاجية قد شكّل الكتلة الأكبر من حجم النفقات المخططة والفعلية المخصصة للباب الرابع حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة من العام ٢٠٠٠ وحتى العام ٢٠٠٩ ما بين (47.2% - 68.60%)، وقد تراوحت نسبة نفقاته الفعلية إلى النفقات الفعلية للباب الرابع ما بين (58.74% - 97.19%)، ويليه في الترتيب البند (٤٣ - ٤٣١) الإسهام في النشاطات الاجتماعية المختلفة حيث تراوحت نسبة نفقاته المخططة ما بين (9.2% - 39.1%)، بينما تراوحت نسبته الفعلية ما بين (9.04% - 40.30%)، وأخذ البند (٤٦) النسبة الأقل حيث تراوح حجم نفقاته المخططة ما بين (2.9% - 31.5%)، بينما كان حجم نفقاته الفعلية (٠% - 20.70%).

يظهر الملحق (٤) أن تطور حجم النفقات الفعلية للباب الرابع كان متفاوتاً من عام إلى آخر، وهذا التذبذب شمل جميع بنود هذا الباب، كما يظهر الملحق (٤) أن النفقات الفعلية كانت في السنوات جميعها موضع الدراسة أقل من النفقات المخططة. ويجب الإشارة إلى أن التذبذبات في الإنفاق الفعلي تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية وعلى جودة التعليم، وبصورة خاصة أن هذه التذبذبات جاءت حادة في بعض الأحيان. الأمر الذي يثير التساؤل عن جدوى أو عدم جدوى هذا الاقتصاد في الإنفاق، وعن دلالة هذه الفروق أو عدم دلالتها. وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى "الخاصة بالباب الرابع من الموازنة الجارية" القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات التحويلية المخططة والفعلية للسنوات من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩، حسب المتوسط الحسابي للنفقات المخططة، وقد بلغ (4162) بالآلاف ل.س بانحراف معياري مقداره (1082.95)، كما حسب المتوسط الحسابي للنفقات الفعلية، إذ بلغ (3141.7) بالآلاف ل.س بانحراف معياري مقداره (534.55)، على النحو المبين في الجدول (٤٠).

جدول (٤٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في النفقات التحويلية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) الوحدة: ألف.س

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(Z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
النفقات التحويلية	المخططة	10	4162	1082.95	-2.666	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	3141.7	534.55			

يتضح من الجدول (٤٠) أنَّ الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية في النفقات التحويلية هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig.= 0.005)، وهي قيمة أصغر من (٠.٠٥)، وهذه الفروق جاءت لصالح النفقات المخططة.

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات التحويلية المخططة والفعلية للسنوات من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩، وهذه الفروق الدالة إحصائياً بين الإنفاق المخطط والفعلي تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية وعلى جودة التعليم. وربما تعود هذه الفروق إلى انخفاض كفاءة القائمين على تنفيذ الدور المطلوب منهم والذي يتعلق بالمساهمات في النشاط الاجتماعي، والمساهمات وبدل الاشتراك في المؤسسات العربية والدولية.

الباب الخامس: الديون والالتزامات الواجبة الأداء:

يتكون هذا الباب من ثلاثة بنود وهي: البند (٥١) التزامات الخزينة العامة تجاه الجامعة، والبند (٥٢) الردييات (وهي ردييات لبعض المتعاملين مع الجامعة)، والبند (٥٥) الديون بموجب الفقرة / ب/ من المادة الخامسة من المرسوم (١٨١١) لعام ١٩٩٦، (وهي التزامات ناشئة عن ضمان الدولة). وقد شكّلت نفقات الباب الخامس المخططة نسبة تراوحت ما بين (٠%-٦.١٠%) من إجمالي النفقات المخططة للموازنة الجارية. وشكّلت نفقاته الفعلية إليها نسبة تراوحت ما بين (٠%-٥.٢٨%). ويبين الملحق (٥) تطور النفقات المخططة والفعلية ونسب بنود الباب الخامس إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩.

يبين الملحق (٥) عدم وجود نفقات مخططة وفعلية للبند (٥١) التزامات الخزينة العامة بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨)، في حين بلغت قيمة النفقات المخططة (٧٣٥٠٠٠) ل.س بالعامين (٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، وبلغت النفقات الفعلية لهما (٠) ونسبة الإنفاق ٠%، وقد بلغت نسبة النفقات المخططة والفعلية لهذين العامين ١٠٠% من النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس بينما بلغت قيمة النفقات المخططة للعام ٢٠٠٩ (١٥٠٦١٠٠٠) ل.س، وبلغ حجم نفقاته الفعلية (١٢٥٢٤١٠٠٠) ل.س بنسبة تنفيذ (83.16%)، بينما بلغت نسبة النفقات المخططة والفعلية للعام ٢٠٠٩ (١٠٠%) من النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس.

كما يتبين من الملحق (٥) أنَّ البند (٥٢) الردييات لم يسجل أي نفقات مخططة أو فعلية في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، بينما سجل العام ٢٠٠٢ نفقات مخططة بلغت

(٨٠٠٠٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ انخفاض نفقاته الفعلية حيث بلغت (٥٨٧٠٠٠) ل.س، ونسبة تنفيذ 7.34%، وهي نسبة منخفضة" وقد سجلت نسبة النفقات المخططة والفعلية لهذا العام ١٠٠% من النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس، بينما لُحظ بالعام ٢٠٠٣ عدم وجود نفقات مخططة لبند الرديات بينما وجد إنفاق بمبلغ (٣٠٠٠) ل.س، ونسبة إنفاقه (٠)، بينما نسبة الإنفاق للعام سجلت (٠.٤١%). وهذا يشير إلى غياب التخطيط عن هذا البند. أما البند (٥٥) الديون فلم يسجل أية نفقات مخططة أو فعلية للبند، وبلغت نسبته من الباب الخامس ٠%. يشير ويُستنتج من الملحق (٥) وجود تذبذبات في معظم سنوات الدراسة ما بين النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس وهذا يدل على وجود خلل في إعداد وتنفيذ نفقات هذا الباب باستثناء العام ٢٠٠٩. وللتحقق من صحة الفرضية الثانية "الفرعية الثانية من الفرضية الأولى (الخاصة بالباب الخامس من الموازنة الجارية) القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة والفعلية حُسب المتوسط الحسابي للنفقات المخططة، وقد بلغ (16014) بالآلاف ل.س بانحراف معياري مقداره (47356.77)، كما حسب المتوسط الحسابي للنفقات الفعلية، إذ بلغ (12589) بالآلاف ل.س بانحراف معياري مقداره (39582.3)، على النحو المبين في الجدول (٤١).

جدول (٤١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) الوحدة: ألف ل.س

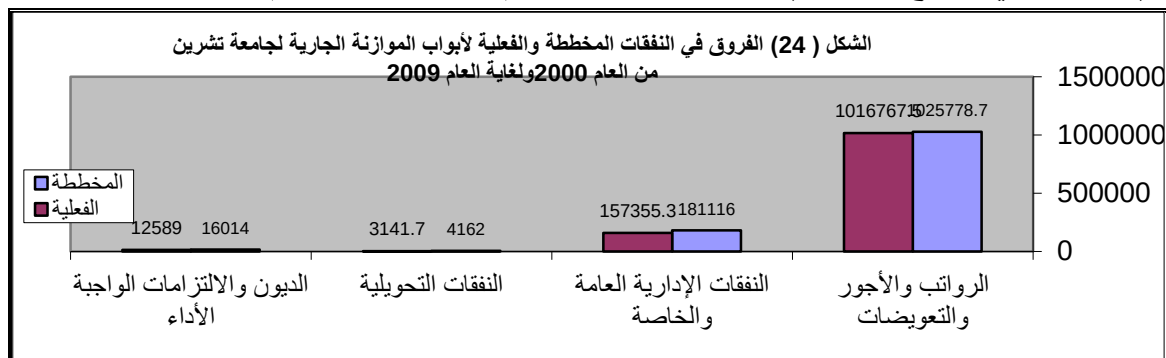
المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
الديون والالتزامات الواجبة الأداء	المخططة	10	16014	47356.77	-2.023	0.043	دال إحصائياً
	الفعلية	10	12589	39582.3			

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

بالنظر إلى الجدول (٤١) وعند مقارنة قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig) مع مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أنَّ الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية في الديون والالتزامات الواجبة الأداء في جامعة تشرين هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة (Sig = 0.043) وهو أصغر من (٠.٠٥). وبناءً على ذلك تقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة، والفعلية لسنوات الدراسة في جامعة تشرين. وهذا يشير إلى احتمالين الاحتمال الأول هو أن النفقات المخططة لهذا البند لا ينسجم مع الديون والالتزامات الواجبة الأداء. أو الاحتمال الثاني التقصير في الوفاء بتسديد الديون والالتزامات الواجبة الأداء.

مما سبق يتبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرواتب والأجور والتعويضات بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية. ووجود فروق دالة في النفقات الإدارية العامة والخاصة، وفي النفقات التحويلية، وكذلك في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة والفعلية لسنوات الدراسة. وترى الباحثة ومن خلال تحليل بنود الموازنة الجارية: أنه لا يتم إعداد وتنفيذ الموازنة الجارية في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية.

وبين الشكل (٢٤) الفروق في النفقات المخططة والفعلية لكل باب من أبواب الموازنة الجارية (الأول، الثاني، الرابع، الخامس) لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩:



ثالثاً: التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين:

١- التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين:

توزع النفقات المخططة والفعلية للمشاريع الاستثمارية في الباب الثالث من الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين بالقسم /١٥١/ الفرع /١٥١٠٤/ الخاص بجامعة تشرين على ثلاثة أنواع من المشاريع وهي: مشاريع الاستبدال والتجديد، المشاريع المباشرة فيها (المشاريع المنقولة)، المشاريع الجديدة. ويوزع كل مشروع إلى بنود وفقرات. ومن خلال التحليل الإحصائي للفروق بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية للموازنة التخطيطية (الاستثمارية)، تبين أنها غير دالة وغير جوهرية. وللإجابة عن الفرضية السادسة القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، ولإجمالي السنوات لكل فقرة، أجريت نتائج الحساب اعتماداً على بيانات الجدول (٤٢) الذي يبين تتبع تنفيذ الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين حسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.

جدول (٤٢) تتبع تنفيذ الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين حسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س.

العام	البيان	الأراضي	مباني وإنشاءات ومرافق	أثاث ومعدات	وسائل النقل والانتقال	عدد وأدوات وقوالب	أثاث ومعدات مكاتب	نفقات تأسيس	المجموع
2000	الاعتماد النهائي	١٠٠٠	٧٢٦٠٠٠	51000	0	2000	65000	5000	850000
	الإنفاق الفعلي	٠	٥١٥٦٠٤	24502	0	805	46483	5000	59239٤
	نسبة الإنفاق	0	71.02	48.04	0	40.25	71.51	100	69.69
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	٠.١٢	٨٥.٤١	٦	٠	٠.٢٤	٧.٦٥	٠.٥٩	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	٠	٨٧.٠٤	٤.١٤	٠	٠.١٤	٧.٨٥	٠.٨٤	١٠٠
2001	الاعتماد النهائي	500	766029	67000	0	2971	92000	27500	956000
	الإنفاق الفعلي	0	586962	40162	0	876	77314	18118	723432
	نسبة الإنفاق	0	76.62	59.94	0	29.49	84.04	65.88	75.67
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0.05	80.13	7.01	٠	0.31	9.62	2.88	100
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	0	81.14	5.61	٠	0.12	10.69	2.50	100
2002	الاعتماد النهائي	2500	626111	105500	10000	2600	63000	46400	856111
	الإنفاق الفعلي	0	389590	34484	0	1283	35361	1647٦	47719٤
	نسبة الإنفاق	0	62.22	32.69	0	49.35	56.13	35.51	55.47
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0.29	73.35	12.36	1.17	0.3	7.38	5.44	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	0	81.64	7.23	0	0.27	7.41	3.45	١٠٠
2003	الاعتماد النهائي	11500	764000	309660	32000	3000	114000	120260	1354420

	الإتفاق الفعلي	0	350060	144015	7860	2312	58742	54941	617930
	نسبة الإنفاق	0	45.82	46.51	24.56	77.07	51.53	45.69	45.62
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0.85	56.41	22.86	2.36	0.22	8.42	8.88	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	0	56.65	23.31	1.27	0.37	9.51	8.89	١٠٠
2004	الاعتماد النهائي	18500	840200	1485497	15000	3000	45791	103012	2511000
	الإتفاق الفعلي	16835	430344	176977	2910	2998	31033	75881	736978
	نسبة الإنفاق	91	51.22	11.91	19.40	99.93	67.77	73.66	29.35
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0.74	33.46	59.16	0.6	0.12	1.82	4.1	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	2.28	58.39	24.01	0.39	0.41	4.21	10.3	١٠٠
	الاعتماد النهائي	0	944500	126000	7000	3500	47000	104000	1232000
2005	الإتفاق الفعلي	0	925485	124142	6997	3440	44520	78103	1182687
	نسبة الإنفاق	0	97.99	97.94	99.96	98.29	99.98	33.33	96
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0	76.66	10.23	0.57	0.28	3.81	4.88	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	0	78.25	10.5	0.59	0.29	3.76	6.6	١٠٠
	الاعتماد النهائي	25000	1151800	281000	6000	1000	27000	63200	1555000
	الإتفاق الفعلي	24862	1147865	278917	5252	996	25647	61331	1544870
2006	نسبة الإنفاق	99.45	99.66	99.26	87.53	99.60	94.99	97.04	99.35
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	1.61	74.07	18.07	0.39	0.06	1.74	4.06	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	1.61	74.3	18.05	0.34	0.06	1.66	3.97	١٠٠
	الاعتماد النهائي	0	904700	130000	5000	300	55000	15000	1110000
	الإتفاق الفعلي	0	800252	105998	1170	68	50677	11877	970042
	نسبة الإنفاق	0	88.45	81.54	23.40	22.67	92.14	79.18	87.39
2007	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	0	81.5	11.71	0.45	0.03	4.95	1.35	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	0	82.5	10.93	0.12	0.01	5.22	1.22	١٠٠
	الاعتماد النهائي	123000	567900	37700	44000	1000	32400	94000	900000
	الإتفاق الفعلي	123000	563808	36234	8068	635	32363	83093	847201
	نسبة الإنفاق	100	99.28	96.11	18.34	63.50	99.89	88.40	94.13
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	13.67	63.1	4.19	4.89	0.11	3.6	10.44	١٠٠
2008	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	14.5٢	66.55	4.28	0.95	0.07	3.82	9.81	١٠٠
	الاعتماد النهائي	160320	781330	115410	31000	0	47900	22040	1158000
	الإتفاق الفعلي	160320	780808	114875	29211	0	47890	22039	1155143
	نسبة الإنفاق	100	99.93	99.54	94.23	0	99.98	100	99.75
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	13.84	67.47	9.97	2.68	0	4.14	1.9	١٠٠
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	13.88	67.59	9.94	2.53	0	4.15	1.91	١٠٠
2009	الاعتماد النهائي	342320	8072570	2708767	150000	19371	589091	600412	12482531
	الإتفاق الفعلي	325017	6490778	1080306	61468	13413	450030	426859	8847871
	نسبة الإنفاق	94.95	80.41	39.88	40.98	69.24	76.39	71.09	70.88
	نسبة النفقات المخططة للفقرة إلى النفقات المخططة لموازنة العام	2.74	64.67	21.7	1.2	0.16	4.72	4.81	100
	نسبة النفقات الفعلية للفقرة إلى النفقات الفعلية لموازنة العام	3.67	73.36	12.21	0.69	0.15	5.09	4.82	100
	المجموع								

يوضح الجدول (٤٢) أن فقرة المباني والإنشاءات والمرافق والطرق شكّلت النسبة الأكبر من إجمالي النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية والتي بلغت (٦٤.٦٧%)، كما سجلت النسبة الأكبر من إجمالي النفقات الفعلية من الموازنة الاستثمارية بالجامعة وبلغت (٧٣.٣٦%)، وقد سجلت أعلى نسبة تنفيذ من بين جميع فقرات الموازنة الاستثمارية وبلغت (٨٠.٤١%). تليها فقرة آلات ومعدات والتي سجلت المرتبة الثانية من حيث نسبة النفقات المخططة والفعلية إلى إجمالي مثيلتها من إجمالي الموازنة الاستثمارية للجامعة بالمجموع العام، حيث سجلت نسبة نفقاتها المخططة (٢١.٧٠%)، بينما يُلاحظ انخفاض نسبة نفقاتها الفعلية من إجمالي النفقات الفعلية للموازنة الاستثمارية بالجامعة حيث بلغت هذه النسبة (١٢.٢١%)، ويُلاحظ انخفاض مرتبة هذه الفقرة بنسبة التنفيذ عن المرتبة الثانية حيث بلغت نسبة إنفاقها الإجمالية (٣٩.٨٨%)، و يوضح الجدول (٤٢) أن أضخم سنوات التخطيط الاستثمارية سجلت بالعام ٢٠٠٤ وبلغت (٢٥١١٠٠٠٠٠٠) ل.س وسجلت أدنى نسبة تنفيذ بأعوام الدراسة بلغت (29.35%)، وسبب هذا الانخفاض يعود لانخفاض نسبة إنفاق فقرة آلات ومعدات والتي شكّلت وحدها (٥٩.١٦%) من مجموع النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية لعام ٢٠٠٤ بينما بلغت نسبة تنفيذ هذه الفقرة (١١.٩١%) أي ما لم ينفذ من هذه الفقرة (٨٨.٠٩%) وتعاادل كـمبلغ (١٣٠٨٥٢٠٠٠٠)

ل.س وتعادل (٥٢.١١%) من الموازنة المخططة لوحدها. تليها فقرة الأثاث والمعدات والمكاتب حيث سجلت نسبة نفقاتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية وبالترتيب (٤.٧٢%، ٥.٠٩%)، وقد بلغت نسبة إنفاقها (٧٦.٣٩%). ثم فقرة نفقات التأسيس والتي بلغت نسبة نفقاتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية، بالترتيب (٤.٨١%، ٤.٨٢%)، ونسبة إنفاقها الفعلية (٧١.٠٩%). تليها فقرة وسائل النقل والانتقال والتي بلغت نسبة نفقاتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية، بالترتيب (١.٢٠%، ٠.٦٩%) ونسبة إنفاقها الفعلية (٤.٩٨%). ثم فقرة عدد وأدوات ومكاتب والتي بلغت نسبة نفقاتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية، بالترتيب (٠.١٥%، ٠.١٦%) ونسبة إنفاقها الفعلية (٦٩.٢٤%). ثم فقرة الأراضي والتي بلغت نسبة نفقاتها المخططة والفعلية من إجمالي النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية، بالترتيب (٢.٧٤%، ٣.٦٧%) ونسبة إنفاقها الفعلية (٩٤.٩٥%). من التحليل السابق يتبين أن النسبة الأكبر وتبلغ حوالي (٩٠%) من النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين توجه إلى تشييد الأبنية الجامعية وتجهيز هذه الأبنية بالمعدات والتجهيزات اللازمة والضرورية، والنسبة المتبقية وقدرها (١٠%) توجه إلى دفع بدلات استملاك الأراضي وتأمين العدد والأدوات والمفروشات اللازمة لها. أي أن النسبة الأكبر من النفقات المخططة والفعلية للموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين توجه إلى تأمين البنية التحتية للعملية التعليمية في الجامعة من تشييد للأبنية الجامعية وتجهيز هذه الأبنية بالمعدات والتجهيزات والأدوات والأثاث والمفروشات اللازمة بهدف وضعها بالخدمة والسير بالعملية التعليمية بكفاءة. ولمعرفة الفروق عند كل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين المخططة والفعلية للسنوات من عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٩، ولإجمالي السنوات لكل فقرة حسب المتوسط الحسابي للنفقات المخططة، والفعلية على النحو المبين في الجدول (٤٣).

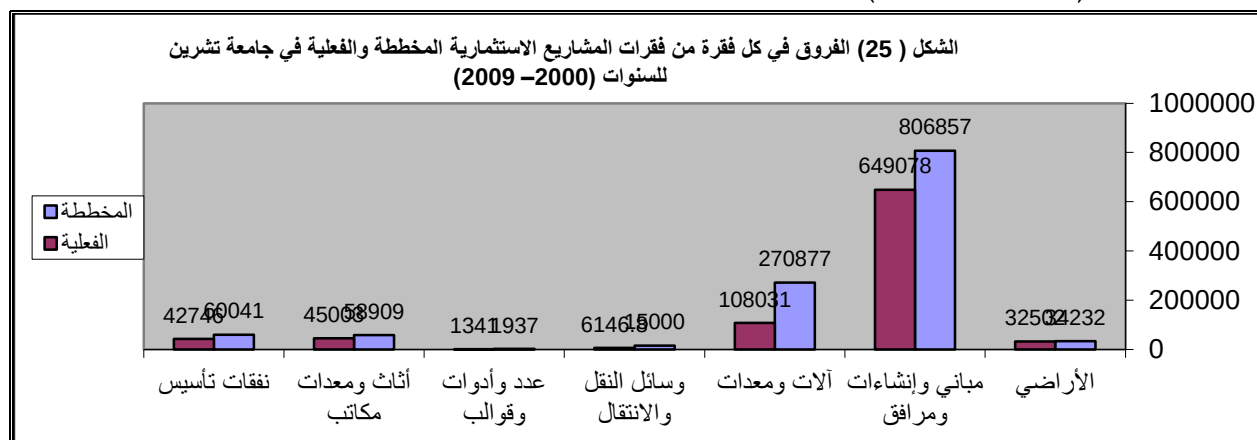
جدول (٤٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى خطأ بترتيب ومتوسطات الفقرات

دلالة الفروق في لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٩ - ٢٠٠٠) الوحدة: ألف ل.س

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(Z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
الأراضي	المخططة	10	34232	57946.531	-2.201	0.028	دال إحصائياً
	الفعلية	10	32502	58849.557			
مباني وإنشاءات ومرافق	المخططة	10	806857	166846.88	-2.803	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	649078	257968.71			
آلات ومعدات	المخططة	10	270877	436341.710	-2.803	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	108031	80075.123			
وسائل النقل والانتقال	المخططة	10	15000	15297.059	-2.521	0.012	دال إحصائياً
	الفعلية	10	6146.8	8747.709			
عدد وأدوات وقوالب	المخططة	10	1937	1265.055	-2.803	0.008	دال إحصائياً
	الفعلية	10	1341	1184.973			
أثاث ومعدات مكاتب	المخططة	10	58909	26573.096	-2.803	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	45003	15268.948			
نفقات تأسيس	المخططة	10	60041	42577.634	-2.803	0.008	دال إحصائياً
	الفعلية	10	42746	30863.673			
إجمالي السنوات لكل فقرة	المخططة	10	1248253	4996105	-2.803	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	884787	3294695			

* عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥

ويبين الشكل (٢٥) الفروق في كل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية في جامعة تشرين للسنين (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩):



من خلال قراءة الملحق (٦) وكما يبين الشكل (٢٥)، وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة (Sig.) عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية وإجمالي السنوات لكل فقرة، هي فروق دالة إحصائية وجوهرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من (٠.٠٥).

وبناء على ذلك نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل من الفقرات السابقة الذكر، وإجمالي السنوات لكل فقرة. وهذه الفروق الدالة إحصائياً تشير إلى ضرورة معالجة الخلل بين النفقات المخططة والفعلية لتحسين جودة التعليم.

٢- التحليل الإحصائي للنفقات المخططة والفعلية لكل مشروع من مشاريع الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين:

للتعرف بشكل أكثر تفصيلاً على مكونات الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين لآبد من تتبّع تنفيذها حسب المشروع حيث تشمل مكونات النفقات الاستثمارية لجامعة تشرين وفق المشروع: النفقات المخصصة لتشديد أبنية الجامعة كافة من كليات، ومعاهد، ومراكز، ووحدات سكنية وغيرها، كما تشمل نفقات تجديد هذه المباني وصيانتها، وتزويدها بالتجهيزات والمعدات والأدوات اللازمة لوضعها في الخدمة، ويهدف تأمين البنية التحتية للعملية التعليمية (وهذا المؤشر يعدّ من أهم المؤشرات لتحقيق جودة التعليم)، وضمان سيرها بكفاءة نفذت جامعة تشرين وما تزال مستمرة بتنفيذ العديد من المشاريع الاستثمارية الحيوية والاستراتيجية والنوعية، بلغ عددها (٢٧) مشروعاً استثمارياً خلال أعوام الدراسة من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩، حيث أنهت الجامعة بناء معظم كلياتها بمدينة اللاذقية ضمن حرم الجامعة، وما تزال مستمرة ببناء ما تبقى من كليات، وتقوم ببناء كليات فرعها بطرطوس، كما أنهت بناء معهدين من معاهدها العليا الثلاثة باللاذقية، وقامت ببناء (٢١) وحدة

سكنية إلى العام ٢٠٠٩، ومزارع بحثية علمية، وسكن للأساتذة، ومدرسة للتمريض، ومباني الإدارة العامة، والمكتبة المركزية، واتحاد الطلبة، ومركز للحاسب، وسينما، وقامت ببناء عدد من الكافيتريات ضمن كليات الجامعة، ومطعم مركزي للجامعة، ومرآب للجامعة، ومركز حراري، ومدرج كبير قيد الانتهاء، وبناء مشفى للجامعة قيد الانتهاء. ويوضح الجدول (٥١) النفقات المخططة والفعلية للمشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين بأنواعها (الاستبدال والتجديد، والمباشر بها، والجديدة) خلال أعوام الدراسة كما يأتي: **مشروع أبنية الجامعة (الأفضلية الأولى):** تضمن عقود المرحلة الأولى وهي: (كليات الطب والعلوم، والهندسة، والوحدات السكنية، وسكن الأساتذة، ومركز التدفئة، ومركز التبريد والأعمال الخارجية، وخزان المياه، وعقد كلية الزراعة، وعقد تدفئة كلية التمريض، وعقد الموقع العام للقسم الجنوبي للجامعة): وهو مشروع مباشر به منذ العام (١٩٧٦)، ويُلاحظ من الملحق (٦) عدم وجود نفقات مخططة للمشروع بدءاً من العام ٢٠٠٧ ولنهاية أعوام الدراسة وذلك يعود لانتهاء من تنفيذ هذه المشاريع. ويُلاحظ تذبذب حجم النفقات المخططة لهذا المشروع ما بين ارتفاع وانخفاض خلال سنوات الدراسة، حيث تراوح حجم النفقات المخططة لهذا المشروع بين العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٦ ما بين (٨٠٠٠٠٠٠ - ٢٦٨٦٠٠٠٠) ل.س، وتراوحت للنفقات الفعلية عن نفس الفترة بين (٧٧٨٣٠٠٠ - ٢١٧٣٦٢٠٠٠) ل.س، وبلغت أدنى نسبة تنفيذ لهذا المشروع (45.52%) وأعلى نسبة تنفيذ (٩٧.٣%)، وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية لهذا المشروع (71.35%).

- **مشروع بناء كلية التربية:** وهو مشروع مباشر به منذ العام ٢٠٠٢ وتراوح حجم النفقات المخططة له من العام ٢٠٠٢ ولغاية العام ٢٠٠٩ ما بين (٣٤٠٠٠٠٠ - ٢٦٠١٠٠٠٠) ل.س، وتراوح حجم النفقات المخططة لهذا المشروع ما بين (٠ - ٢٦٠١٠٠٠٠) ل.س، أما نسبة تنفيذ هذا المشروع فيُلاحظ ارتفاع نسب تنفيذ هذا المشروع حيث وصلت إلى ١٠٠% بالأعوام (٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩). وبلغ إجمالي النفقات المخططة للمشروع (١١٣٤٤٠٠٠٠) ل.س بينما بلغت النفقات الفعلية (١٠٤٦٠٧٨٠٠٠) ل.س، حيث يدل اقتراب النفقات الفعلية من النفقات المخططة إضافة لارتفاع نسبة الإنفاق الإجمالية للمشروع خلال سنوات الدراسة والتي بلغت (92.21%) إلى أن هناك سرعة بالإنجاز والتنفيذ.

- **أما مشروع مبنى كلية الهندسة المعلوماتية:** فيُلاحظ أنه رصد لهذا المشروع نفقات مخططة فقط بالعام ٢٠٠٢، والعام ٢٠٠٣ وقدرها (٢٠٠٠٠٠٠) ل.س لكل عام، ولم يرصد له نفقات مخططة ببقية الأعوام. وبلغ بذلك حجم النفقات المخططة الإجمالية لهذا المشروع (٤٠٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة الإنفاق خلال العامين المذكورين وأعوام الدراسة الإجمالية (٠%). وهذا يدل على أن المشروع قد الغي بدءاً من العام ٢٠٠٤ من المشاريع الاستثمارية رغم أهميته الاستراتيجية وذلك يعود لضم هذا المشروع إلى مشروع توسعات كليات الهندسة، وذلك بتوجيهات من هيئة تخطيط الدولة.

- **مشروع توسع كليات الهندسة:** هو مشروع مباشر به ينفذ ضمن حرم جامعة تشرين يضم التوسع بكلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية، وكلية الهندسة المعمارية، وكلية الهندسة المعلوماتية، وكلية الهندسة المدنية:

بدأ تنفيذ هذا المشروع منذ العام ٢٠٠٢ وتراوح حجم نفقاته المخططة ما بين (٤٠٠٠٠٠٠ - ٢٩٧٠٠٠٠٠) ل.س، وتراوح حجم نفقاته الفعلية من (٠ - ٢٩٧٠٠٠٠٠ ل.س)، ويُلاحظ ارتفاع نسب إنفاق هذا المشروع حيث وصلت إلى حوالي (١٠٠%) من العام ٢٠٠٦ إلى العام ٢٠٠٩ وارتفاع نسبة الإنفاق الإجمالية (95.27%). وهذا يدل على سرعة الإنجاز والتنفيذ.

- أما مشروع بناء معهد للبحوث البيئية: وهو مشروع جديد دراسته جاهزة ومدرج ضمن الخطة الخمسية الحادية عشرة: فقد بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية لهذا المشروع (٥٥٠٠٠٠٠) ل.س رصدت بالأعوام (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، ولم يرصد للمشروع نفقات مخططة من العام ٢٠٠٥ وحتى العام ٢٠٠٩. وبلغت نسبة الإنفاق الإجمالية لهذا المشروع (٠%). وبذلك يكون هذا المشروع قد ألغي من المشاريع الاستثمارية وذلك يعود لعدة أسباب ربما تعود لرأي الإدارة بعدم الحاجة لبناء معهد للبحوث البيئية وتأمين مكان مناسب له ضمن حرم الجامعة كما هو الواقع حالياً، قياساً إلى عدد طلابه، أو لأسباب تتعلق بهيئة تخطيط الدولة وتوجيهاتها بالاكفاء ببناء المشاريع وفق الأولوية.

- أما مشروع بناء متحف البحوث البحرية: وهو مشروع جديد يقع ضمن حرم الجامعة. فقد تراوحت النفقات المخططة لهذا المشروع من العام ٢٠٠٢ ولغاية العام ٢٠٠٦ ما بين (٥٠٠٠٠٠، ٥٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوحت النفقات المخططة له ما بين (٠، ٣٩٨٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ انخفاض النفقات الفعلية عن النفقات المخططة خلال الأعوام (٢٠٠٤، ٢٠٠٥)، علماً أن حجم النفقات المخططة بالعامين (٢٠٠٢، ٢٠٠٣) بلغ (٠)، ونسبة تنفيذهما بلغت (٠%)، كما أُنظر انخفاض نسبة التنفيذ بالعامين ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، بينما سجل العام ٢٠٠٦ نسبة تنفيذ (٧٩.٦%) وبلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع من العام ٢٠٠٢ (١٠٥٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغ حجم النفقات الفعلية (٨٤٤٠٠٠) ل.س، وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية (٨٠.٤%). وترى الباحثة أن انخفاض حجم النفقات المخططة الإجمالية لهذا المشروع، وبالتالي انخفاض نسبة تنفيذه الإجمالية، وعدم وجود نفقات مخططة لهذا المشروع بدءاً من العام ٢٠٠٧ ولغاية العام ٢٠٠٩. يدل على توقف هذا المشروع بعد الانتهاء من دراسته ودفع النفقات الناجمة عنها، وذلك لعدم تنفيذ هذا المشروع على أرض الواقع، علماً أن المشروع مدرج ضمن الخطة الخمسية الحادية عشرة.

- مشروع مشفى الجامعة التعليمي: وهو مشروع مباشر به منذ العام ١٩٨٣ يقع ضمن حرم جامعة تشرين: مؤل هذا المشروع حكومياً، وبموجب ثلاث اتفاقيات دولية تمّ التعرض لها سابقاً. يُلاحظ من الملحق (٦) أن هناك انخفاضاً بنسب تنفيذ هذا المشروع الإجمالية حيث بلغت (47.68%)، ويُلاحظ أيضاً تذبذب نسب التنفيذ ما بين ارتفاع وانخفاض من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٤ فقد سجلت أقل نسبة تنفيذ بلغت (١٥.٠٤%)، بينما يُلاحظ ارتفاع نسب تنفيذ هذا المشروع إلى حوالي (١٠٠%) بدءاً من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩. أما حجم نفقاته المخططة فقد تراوحت ما بين (٨٦٧٩٠٠٠، ١٧١٤٤٩٧٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ انخفاض حجم هذه النفقات من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الذي سجل انخفاضاً ملحوظاً بحجم النفقات المخططة، وقد بلغ حجم

النفقات المخططة الإجمالية للمشروع (٣٨٢٦٦٤٧٠٠٠) ل.س، تراوح حجم نفقاته الفعلية ما بين (٨٦٧٧٠٠٠٠، ٢٧٤٣٧٥٠٠٠) ل.س، وبلغ حجم نفقاته الفعلية الإجمالية (١٨٢٤٤٣١٠٠٠) ل.س. وترى الباحثة أن انخفاض نسبة التنفيذ الإجمالية لهذا المشروع تعود لبطء التنفيذ كأحد الأسباب، ولأسباب أخرى سيتم توضيحها لاحقاً بعد العودة إلى مكونات هذا المشروع.

- **مشروع محطة التحويل ٦٦/ك.ف:** وهو مشروع خصص له نفقات مخططة بالعالم ٢٠٠١ فقط. حيث بلغ حجم النفقات المخططة له بالعالم ٢٠٠١ والإجمالية (٢٩٠٠٠) ل.س، وحجم نفقاته الفعلية بالعالم ٢٠٠١ والإجمالية (٢٨٠٠٠) ل.س، وبلغت نسبة إنفاقه بالعالم ٢٠٠١ والإجمالية (٩٩.٣٤%)، بمعنى أن هذا المشروع نفذ بالكامل خلال هذا العام وما يدل على ذلك عدم رصد اعتمادات لهذا المشروع بأعوام الدراسة المتبقية.

- **مشروع الاستبدال والتجديد:** وهو مشروع مستمر منذ تأسيس الجامعة يتضمن: تنفيذ الأعمال كافة المدنية والمعمارية والكهربائية والصحية والميكانيكية لكليات الجامعة وصيانة التجهيزات الموجودة فيها وتشغيلها، وتأمين القطع التبديلية لها. ويبين الملحق (٦) حجم النفقات المخططة لهذا المشروع منذ العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩، والتي تراوحت ما بين (٢٦٦٥٥٠٠٠ - ١٣٣٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوحت نفقاته المخططة ما بين (٢٥٦٤٥٠٠٠ - ١١٩٣٨٦٠٠٠) ل.س. أما نسب تنفيذ هذا المشروع فقد تذبذبت ما بين ارتفاع وانخفاض من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٢، ولُحظ ارتفاعها بدءاً من العام ٢٠٠٥ ولغاية العام ٢٠٠٩ إلى حوالي ١٠٠%، وبلغت نسبة تنفيذ المشروع الإجمالية (٧٨.٣٩%).

- **مشروع مدخل عقدة المدينة والنفق والجسر:** يُلاحظ من الجدول أن حجم النفقات المخططة المرصودة لهذا المشروع كانت فقط للعام (٢٠٠٠) وبقيمة إجمالية (١٢٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغ حجم نفقاته الفعلية للعام ٢٠٠٠ والإجمالية كذلك (١١١٠٠٠٠) ل.س وبلغت نسبة إنفاقه (٩٢.٥٠%)، كما يُلاحظ من الجدول أنه لم يرصد لهذا المشروع نفقات مخططة خلال أعوام الدراسة من العام ٢٠٠١ وحتى العام ٢٠٠٩. وبلغت نسبة تنفيذ هذا المشروع الإجمالية (٩٢.٥٠%).

- **مشروع الأفضلية الثانية:** وهو مشروع مباشر به منذ العام (١٩٨٣) ويضم (مباني الإدارة العامة، والتمريض، والمكتبة المركزية، واتحاد الطلبة، والحاسب، والكافيتريا، والمطعم، والمدرج، والساحة، والمرآب، وكلية الآداب والأعمال الخارجية العائدة لها). يُلاحظ من الملحق (٦) ارتفاع حجم النفقات المخططة لهذا المشروع من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٤، بينما انخفضت النفقات المخططة لهذا المشروع بدءاً من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩ حيث تراوحت هذه النفقات ما بين (٥٦٠٠٠٠٠، ٢٩٠٨٠٠٠٠٠) ل.س. أما عن حجم النفقات الفعلية له فيُلاحظ انخفاضها عن النفقات المخططة للعام (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، وتقارب حجمها من حجم النفقات المخططة بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، حيث تراوحت ما بين (١٥٦٠٠٠٠٠، ٢٠١٤٧٦٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ من الجدول تذبذب نسب التنفيذ ما بين ارتفاع وانخفاض من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٤، وارتفاع نسب التنفيذ الملحوظ بدءاً من العام ٢٠٠٥ إلى

العام ٢٠٠٩ حيث بلغت هذه النسبة ١٠٠%. وقد بلغت نسبة تنفيذ هذا المشروع (٦٥.٧٢%) علماً أن المشروع نفذ بالكامل باستثناء مشروع إكمال المدرج الكبير.

- **مشروع مزارع بوقا وفيديو:** وهو مشروع مباشر به خارج حرم الجامعة هدفه بناء مبنى إداري في كل من مزرعة بوقا وفيديو وترميم المباني الموجودة فيها وذلك لخدمة أعمال التجارب الحقلية لطلاب الجامعة المعنيين. وتم الانتهاء من تنفيذه بنهاية العام ٢٠١٠. يُلاحظ من الملحق (٦) تراوح حجم النفقات المخططة لهذا المشروع ما بين (٠، ٢٥٢٠٠٠٠٠) ل.س، وحجم نفقاته الفعلية تراوح ما بين (٠، ٢٥٠٢١٠٠٠) ل.س، وبلغت نسبة تنفيذه بالعام ٢٠٠٠ (٦٥.٦%)، بينما كانت نسب التنفيذ (٠%) بالأعوام (٢٠٠١، ٢٠٠٥، ٢٠٠٧)، وانخفضت نسب التنفيذ بالأعوام (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، وقد حقق نسب تنفيذ مرتفعة وصلت إلى حوالي ١٠٠% بالأعوام (٢٠٠٦، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٦٥.٠٦%).

- **مشروع مبنى كلية الصيدلة:** وهو مشروع جديد يقع ضمن حرم جامعة تشرين، ويوضح الملحق (٦) أنه لم يرصد للمشروع نفقات مخططة سوى بالعام ٢٠٠٣، والعام ٢٠٠٤ حيث بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع خلال هذين العامين (٢٥٠٠٠٠٠) ل.س. بينما حجم النفقات الفعلية بلغت (٠) وكذلك بلغت نسب التنفيذ (٠%) وهذا يدل على عدم تنفيذ هذا المشروع حيث أجل تنفيذه إلى الخطة الخمسية الحادية عشرة لجامعة تشرين بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة.

- **مشروع بناء كلية الاقتصاد:** وهو مشروع مباشر به بالعام ٢٠٠٣ يقع ضمن حرم جامعة تشرين، ويُلاحظ من الملحق (٦) تراوح حجم الاعتمادات المرصودة للمشروع من العام ٢٠٠٣ إلى العام ٢٠٠٩ ما بين (٢٠٠٠٠٠٠، ٣٢٤٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوح حجم نفقاته الفعلية عن الأعوام نفسها ما بين (٠، ٣٢٤٠٠٠٠٠) ل.س، أما نسب تنفيذ هذا المشروع فقد بلغت بالعام ٢٠٠٣ (٠%)، بينما بلغت بالعام ٢٠٠٤ (٥٦.٢٥%) وبالعام ٢٠٠٧ (٦٥.٩٥)، بينما ارتفعت إلى (٩٧.٥١%) بالعام ٢٠٠٥، وحقق أعلى نسبة تنفيذ وصلت إلى ١٠٠% بالأعوام (٢٠٠٦، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩)، وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية للمشروع (٩٦.٢٥%)، وهذا يدل على أن المشروع بنهاياته، وتم فعلياً الانتهاء من تنفيذ المشروع خلال العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ رغم تأخره تنفيذه عن المدة المحددة وهي (١٣-٥-٢٠٠٩).

- **مشروع مبنى كلية طب الأسنان:** وهو مشروع مباشر به ضمن حرم الجامعة منذ العام ٢٠٠٣، و تاريخ الانتهاء من تنفيذه محدد بالعام ٢٠١٠ ولم يتم الانتهاء منه بعد. ويُلاحظ من الملحق (٦) تراوح حجم نفقاته المخططة من العام ٢٠٠٣ إلى العام ٢٠٠٩ ما بين (١٢٠٠٠٠٠، ١٤٢٠٠٠٠٠) ل.س، وتراوح حجم نفقاته الفعلية ما بين (٩٠٠٠٠٠، ١٢٢١٦٧٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ تذبذب نسب تنفيذ هذا المشروع ما بين انخفاض وارتفاع، فقد انخفضت هذه النسبة بالعام ٢٠٠٣ وبلغت (٨.١٨%) وبالعام (٢٠٠٤) بلغت (٧.١٨%)، وارتفاع نسبة تنفيذه بشكل كبير بدءاً من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩ حيث وصلت هذه النسبة إلى (١٠٠%) في بعض الأعوام كالعام ٢٠٠٦، والعام ٢٠٠٨. وقد بلغت نسبة تنفيذ هذا المشروع الإجمالية (٧٩.٦٦%). ويعود تذبذب الإنفاق

لعدم الانتهاء من إجراءات توقيع عقد المباشرة بالمشروع إلى العام ٢٠٠٦ ويدل على ذلك ارتفاع حجم النفقات المخططة للمشروع بالعام ٢٠٠٦ بزيادة ملحوظة عن الأعوام من العام (٢٠٠٣ إلى العام ٢٠٠٥) حيث بلغت (٦٢٥٠٠٠٠٠) ل.س، وينسبة تنفيذ (٩٩.٧٧%). علماً أن المبالغ القليلة المصروفة بالأعوام (٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥) صرفت كنفقات دراسة وإشراف وهذا يدل على وجود صعوبات تتعرض لها الجهة بالحصول على موافقات خاصة بالمباشرة بمرشروع جديد.

- **مشروع مبنى كلية التربية الرياضية:** وهو مشروع جديد أنجزت دراسته وأجل تنفيذه إلى الخطة الخمسية الحادية عشرة بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة: يوضح الملحق (٦) أن حجم النفقات المخططة الإجمالية المرصودة للمشروع بالأعوام (٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥) بلغ (١٢٥٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغ حجم النفقات الفعلية الإجمالية للمشروع التي أنفقت خلال العام ٢٠٠٥ (٣٠٠٠٠٠٠) ل.س بنسبة تنفيذ (٥٠%) بينما بلغت نسبة التنفيذ الإجمالية للمشروع (٢٤%).

- **الملاعب الرياضية:** وهو مشروع جديد أنجزت دراسته وأجل تنفيذه إلى الخطة الخمسية الحادية عشرة بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة. حيث تراوح حجم نفقاته المخططة التي رصدت فقط بالأعوام (٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥) (٥٠٠٠٠٠٠ - ٢٠٦٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوح حجم نفقاته الفعلية خلال الأعوام الثلاثة المذكورة (٠ - ٥٠٠٠٠٠٠) ل.س، يُلاحظ انخفاض نسبة تنفيذ هذا المشروع حيث بلغت (٠%) بالعام ٢٠٠٣، بينما ارتفعت بنسبة قليلة إلى (١٨%) بالعام (٢٠٠٤)، وحققت ارتفاعاً ملحوظاً وصل إلى (١٠٠%) بالعام ٢٠٠٥. وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية لهذا المشروع (١٨.٩٧%).

- **مشروع كلية الحقوق:** وهو مشروع جديد ضمن حرم الجامعة خصصت له نفقات مخططة بالعام ٢٠٠٣، والعام ٢٠٠٤، بينما لم يخصص له نفقات مخططة من العام ٢٠٠٥ إلى العام ٢٠٠٩، وبلغ حجم نفقاته المخططة الإجمالية (٢٥٠٠٠٠٠) ل.س فقط بينما بلغ حجم نفقاته الفعلية (٠)، وبالتالي نسبة إنفاقها الإجمالية بلغت (٠%)، وهذا يدل على أن المشروع لم ينفذ، وإتّما أجل تنفيذه إلى الخطة الخمسية الحادية عشرة بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة بضرورة إنهاء المشاريع الاستثمارية المباشرة بها ذات الأولوية وتأجيل المشاريع الجديدة غير المباشر بها.

- **البيوت الخضراء لكلية الزراعة:** وهو مشروع جديد رصدت له نفقات مخططة خلال العام ٢٠٠٣، والعام ٢٠٠٤ بلغت بمجموعها (١١٣٠٠٠٠٠٠) ل.س، ولم يرصد للأعوام المتبقية أي اعتمادات، أما النفقات الفعلية فقد بلغت (٠)، وبالتالي بلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٠%) وهذا يدل على أن المشروع رصدت له اعتمادات إلا أنه لم ينفذ. وأجل تنفيذه إلى الخطة الخمسية الحادية عشرة بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة بضرورة إنهاء المشاريع الاستثمارية المباشرة بها ذات الأولوية وتأجيل المشاريع الجديدة غير المباشر بها.

- **مشروع أبنية سكن الطلاب:** وهو مشروع مباشر به رصدت له النفقات المخططة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٦ فقط حيث تراوح حجمها ما بين (١١٠٠٠٠٠، ٤٣٠٥٠٠٠٠٠) ل.س، وتراوح حجم نفقاته المخططة

خلال الفترة ذاتها ما بين (٦٦١٠٠٠، ٣٣٧٣٤٥٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ ارتفاع نسبة تنفيذ هذا المشروع باستثناء العام ٢٠٠٤ الذي انخفضت فيه نسبة التنفيذ إلى (١١.٠٢%). وقد بلغت نسبة التنفيذ الإجمالية لهذا المشروع (٧٧.٥٤). تجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع هو عقد بناء مؤلف من (١٦) وحدة سكنية، تعاقدت الجامعة على (١١) وحدة سكنية أنجز منها (٥) وحدات سكنية، وبقي منها (٨) وحدات سكنية، فتغير اسم المشروع إلى المشروع الآتي بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة.

- **مشروع بناء (٨) وحدات سكنية طلابية:** وهو مشروع مباشر به منذ العام ٢٠٠٣، وتراوح حجم نفقاته المخططة التي رصدت فقط بالأعوام (٢٠٠٣، ٢٠٠٤)، ما بين (٥٥٦٣٢٠٠٠ - ٧٨٠٠٠٠٠٠) ل.س، وتراوح حجم نفقاته الفعلية خلال الأعوام نفسها ما بين (٤٦٠٨٠٠٠ - ٧١٦٣٧٠٠٠) ل.س. حيث لُحظ انخفاض نسبة التنفيذ في العام ٢٠٠٣ وبلغت (٥.٩١%)، وارتفاعها بالعام ٢٠٠٤ إلى (٤٥.٣٣%)، بينما سجلت ارتفاعاً ملحوظاً بالعام ٢٠٠٥ حيث بلغت ٩٩.٥٠%. وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٤٩.٣٤%). وما يفسر عدم رصد نفقات مخططة لهذا المشروع بدءاً من العام ٢٠٠٦ هو الاكتفاء مبدئياً ببناء وحدتين سكنيتين فقط ليصبح اسم المشروع مشروع إكمال وحدتين سكنيتين (١٧، ١٨) كما سيأتي لاحقاً.

- **مشروع متحف العلوم الطبيعية:** مشروع جديد أنجزت دراسته ولم ينفذ وأجل تنفيذه بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة: ورصد لهذا المشروع نفقات مخططة خلال ثلاثة أعوام فقط وهي العام ٢٠٠٣، والعام ٢٠٠٤، والعام ٢٠٠٥، حيث بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية لهذه الأعوام (٤٨٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية (٥٤٠٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ انخفاض نسبة تنفيذه حيث بلغت بالعام ٢٠٠٣ (٠%)، وارتفعت بنسبة قليلة إلى (٢.١٨%) بالعام ٢٠٠٤، وارتفعت إلى (٣٣.٣٣%) بالعام ٢٠٠٥، وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية (٤.١٩%).

- **مشروع كلية الهندسة التقنية:** وهو مشروع جديد يقع في مدينة طرطوس بدئاً بدراسته منذ العام ٢٠٠٦: حيث بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية المرصودة للمشروع بالعام ٢٠٠٦، والعام ٢٠٠٧ (٤٨٠٠٠٠٠)، بينما بلغ حجم النفقات الفعلية بهذين العامين والإجمالية (٣٧٥٧٠٠٠) ل.س، وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٧٨.٢٧%) وهي نفقات لدراسة المشروع.

- **مشروع مرافق وتجهيزات الجامعة:** وهو مشروع جديد بدئاً بتنفيذه بالعام ٢٠٠٦ بتوجيه من قبل هيئة تخطيط الدولة أثناء مناقشة الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين للعام ٢٠٠٦ بهدف تأمين وحصر احتياجات الجامعة ومرافقها كافة من الأراضي، والمباني، والمخابر، وتجهيزاتها، والمفروشات اللازمة لها، والعدد والأدوات، ووسائل النقل الضرورية للجامعة.. إضافة إلى تصفية ما تبقى من المشاريع الاستثمارية. حيث يُلاحظ تراوح حجم نفقاته المخططة من العام ٢٠٠٦ إلى العام ٢٠٠٩ ما بين (٧٤٣٧٤٠٠٠ - ٢١٥٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوح حجم نفقاته الفعلية خلال الأعوام ذاتها ما بين (٣٩١٦٨٠٠٠ - ٢١٣٩٦٥٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ تذبذب نسبة التنفيذ ما بين ارتفاع ملحوظ بالعام ٢٠٠٦ حيث بلغت (٩٩.٥٢%) وبالعام ٢٠٠٩ حيث بلغت

نسبته (٩٨.٤٨%)، وانخفاض بالعام ٢٠٠٨ إلى (٥٠.٩٣%)، ويعود ذلك إلى انخفاض نسبة تنفيذ فقرات وسائل النقل، والانخفاض النسبي لنسبة تنفيذ فقرة الآلات والمعدات بهذا العام بينما بلغت نسبة الإنفاق بالعام ٢٠٠٧ (٧٢.٩٢%)، وبلغت نسبة التنفيذ الإجمالية للمشروع (٨٧.٤٢%) وهو مشروع يمتاز بصفة الاستمرارية بهدف تأمين احتياجات الجامعة ومرافقها.

- **مشروع إكمال وحدتين سكنيتين:** وهو مشروع مباشر به منذ العام ٢٠٠٦ وأنجز المشروع خلال العام ٢٠١٠: يُلاحظ من الملحق (٦) تراوح حجم نفقاته المخططة من العام ٢٠٠٦ إلى العام ٢٠٠٩ ما بين (٣٥٠٠٠٠٠ - ١٢٥٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوح حجم نفقاته المخططة ما بين (٣٤٩٩٠٠٠ - ١٠٤٥٢١٠٠٠) ل.س، ويُلاحظ ارتفاع نسبة تنفيذ هذا المشروع حيث تراوحت ما بين (٧٩% - ٩٩.٩٧%)، وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٨٧.٨٣%).

- **مشروع تنفيذ المخطط التنظيمي للكلية الجامعية بطرطوس:** وهو مشروع جديد بدئ بتنفيذه بالعام ٢٠٠٧ بمدينة طرطوس يهدف إلى تجهيز الموقع العام من طرقات وجدران استنادية وتصاوين، وإنجاز البنية التحتية لشبكات المياه الحلوة والمالحة، لبناء الكليات المحدث في طرطوس. بلغ حجم النفقات المخططة الإجمالية من العام ٢٠٠٧ إلى العام ٢٠٠٩ (٢٨٨٥٣٥٠٠٠) ل.س، وبلغ حجم النفقات المخططة لهذا المشروع خلال الأعوام نفسها (٢٨٧٥٢٣٠٠٠) ل.س. بلغت نسبة تنفيذه بالعام ٢٠٠٧ (٠%)، لعدم البدء بالتنفيذ وذلك لعدم اكتمال إجراءات عقد المباشرة بالمشروع، بينما حقق نسبة تنفيذ مرتفعة وصلت إلى حوالي ١٠٠% بالعام ٢٠٠٨، والعام ٢٠٠٩، وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٩٩.٩٥%) وهذا يدل على سرعة الإنجاز.

- **مشروع دراسات مشاريع الجامعة:** وهو مشروع جديد بدئ بتنفيذه منذ العام ٢٠٠٦ بتوجيه من هيئة تخطيط الدولة أثناء مناقشة الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين للعام ٢٠٠٦. حيث تم بناءً على ذلك إلغاء فقرة نفقات التأسيس لمعظم المشاريع الاستثمارية، وحصر إنفاقها ضمن هذا المشروع، إضافة إلى صرف نفقات دراسة إنشاء مباني كليات الجامعة المحدث بطرطوس كافة ضمن هذا المشروع أي حصرت نفقات الدراسة والإشراف ضمن هذا المشروع. ويبين الملحق (٦) أن حجم النفقات المخططة للمشروع من العام ٢٠٠٦ إلى العام ٢٠٠٩ تراوحت ما بين (١٣٠٠٠٠٠٠، ٣١٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما تراوح حجم نفقاته الفعلية عن الأعوام نفسها ما بين (٧٩٧٠٠٠٠، ٢٩٩٩٠٠٠٠) ل.س، وقد تراوحت نسبة تنفيذ هذا المشروع ما بين (٦١.٣١% - ١٠٠%)، وبلغت نسبة تنفيذه الإجمالية (٨٨.٥٣%). وقد بلغ حجم النفقات المخططة المرصودة للمشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ (١٢٤٨٢٥٣١٠٠٠) ل.س، بينما بلغ حجم النفقات المخططة التي رصدت لها خلال الأعوام ذاتها (٨٨٤٧٨٧١٠٠٠) ل.س بنسبة تنفيذ بلغت (٧٩.٨٨%).

من التحليل السابق وبعد دراسة المشاريع الاستثمارية الواردة بالملحق (٦) وعودة الباحثة إلى فقرات كل مشروع انظر الملحق (٧) تبين الآتي:

- توقف تنفيذ أو تأجيل تنفيذ بعض المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين رغم أهميتها الاستراتيجية للجامعة بتوجيه من قبل هيئة تخطيط الدولة كمشروع (كلية التربية الرياضية، كلية الصيدلة، البيوت الخضراء، المعهد العالي للبحوث البيئية، الملاعب الرياضية...)

- التأخر في تنفيذ بعض المشاريع الاستثمارية وعدم تسليمها في الوقت المحدد وقد شمل هذا التأخير عدداً من المشاريع ومن أهمها: (مشروع مشفى الجامعة التعليمي، ومشروع كلية طب الأسنان، ومشروع كلية توسعات كلية الهندسة، ومشروع كلية التربية..) حسب ما يظهر التحليل السابق للملحق (٦) ويعود التأخير لأسباب متعددة منها: عدم الموافقة على رصد الاعتمادات اللازمة والكافية لهذه المشاريع من قبل هيئة تخطيط الدولة، أو وزارة المالية وإلى سوء التنفيذ من قبل الشركات المعنية بذلك، وإلى طبيعة الموازنة الاستثمارية التي تتطلب أسلوب التعاقد الروتيني، الذي يأخذ وقتاً طويلاً يسبب في أغلب الأحيان التأخر في تنفيذ الخطة المطلوبة بمواعيدها المحددة، وتأخر بعض المتعهدين في الوفاء بالتزاماتهم، أو عدم التزام بعض الشركات بتسليم المشاريع الواجب تنفيذها خلال العام المالي الحالي حسب الخطة المدروسة، أو انسحاب بعضها من تنفيذ المشاريع المحالة إليها مما يؤدي إلى تأخر تنفيذ هذه المشاريع الخ وهذا يدل على عدم انسجام النفقات المخططة مع احتياجات الجامعة، وضرورة زيادتها وزيادة نسبة تنفيذها لتحقيق تنفيذ تلك المشاريع بالوقت المحدد لما له من انعكاسات على العملية التعليمية، حيث يعدّ البناء الجامعي أحد المستلزمات المادية الأساسية الضرورية لرفع الكفاءة الداخلية للتعليم العالي.

- توصلت الباحثة إلى تحديد مكان الخلل بتنفيذ الموازنة الاستثمارية للعام ٢٠٠٤ بدقة مع تفاصيله حيث يُلاحظ أن الخلل بشكل رئيس وقع في مشروع مشفى الجامعة التعليمي كونه يشكّل في ذلك العام بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية إذ بلغ إنفاقه المخطط (١٠٧١٤٠٤٩٧٠٠٠) ل.س ويشكّل (٦٨.٢٨%) من كامل الإنفاق الاستثماري المخطط البالغ (٢٥١١٠٠٠٠٠٠) بينما بلغت نسبة تنفيذه فقط (١٥.٠٥%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٨٤.٩٥%) ويعادل (١٠٤٥٦.٤٧٠٠٠٠) ويعادل لوحده (٥٨%) من كامل الإنفاق المخطط الاستثماري وبالمقارنة مع الإنفاق الاستثماري كفقرات يتبين أن معظم ما لم ينفذ في فترة آلات ومعدات كان ما لم ينفذ بمشروع مشفى الجامعة التعليمي وهذا ما تثبتته نفقات المشفى بفقراته التفصيلية العام ٢٠٠٤ حيث شكّلت النفقات المخططة لهذه الفترة في المشروع نفسه والبالغة (1381557٠٠٠) ل.س نسبة (٥٥.٠٢%) من كامل الإنفاق المخطط الاستثماري ونسبة (٨٠.٥٨%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما شكّلت نسبة النفقات الفعلية لها (٠%)، ونسبة الإنفاق (٠%).

انظر الملحق (٧) والسبب خارج عن إدارة الجامعة ويعود إلى فشل إعلان تأمين التجهيزات الطبية للمشفى باستثناء تجهيزات المعالجة الشعاعية للطب النووي الممولة بموجب اتفاقية القرض من صندوق الأوبك.

وباستثناء التمويل الخارجي لمشفى الجامعة التعليمي بموجب الاتفاقيات الدولية الثلاثة الآتية :

✕ اتفاقية القرض بين حكومة الجمهورية العربية السورية وصندوق الأوبك (للتنمية): والتي هدفت إلى شراء معدات ميكانيكية وكهربائية لمشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي.

✕ اتفاقية التوكيل بين حكومة الجمهورية العربية السورية والبنك الإسلامي للتنمية بهدف تمويل أعمال إكمالات (المنيوم - أرضيات) لمشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي.

✕ اتفاقية القرض بين حكومة الجمهورية العربية السورية والبنك الإسلامي للتنمية لتمويل تجهيزات طبية المعالجة الشعاعية لمركز الطب النووي مشروع مشفى جامعة تشرين التعليمي".
وفي العام التالي أُتبع المشفى لإدارة خاصة به تتابع تنفيذ هذه الفقرة بشكل خاص.

ويُلاحظ بشكل عام أنّ العام ٢٠٠٤ سجل أدنى نسبة إنفاق والسبب يعود لفقرة آلات ومعدات ومعظمها في مشروع مشفى الجامعة التعليمي، أما في السنوات الأولى من الدراسة فكانت نسبة التنفيذ بشكل عام متوسطة، وفي السنوات الأخيرة وتحديداً في عام ٢٠٠٥ كانت نسب التنفيذ عالية خاصة بعد أن أصبح مشروع مشفى الجامعة التعليمي في معظم بنوده وتحديداً فقرة الآلات والمعدات إدارة مالية خاصة مستقلة مع التركيز على أنّ نسبة كبيرة من هذا المشروع بناء وإكساء كانت منفذة وتم استكمالها من قبل الجامعة في السنوات اللاحقة وبالتعاون مع إدارة المشفى المستقلة، التي أصبحت تتابع تمويل باقي مراحل المشفى وخاصة الآلات والتجهيزات والمعدات بطريقتها، ويُلاحظ أن نسب التنفيذ بشكل عام كانت تتحسن أو تتراجع بالتزامن مع تحسن أو تراجع نسب التنفيذ في الوزارة وفي الدولة بشكل عام في النهاية. وهذا يعكس واقع أن تحسن الوضع العام في البلاد وعلاقاتها الداخلية والخارجية والإنتاج القومي .. الخ هو ما يجعل الدولة قادرة على تنفيذ خططها بالإنفاق الاستثماري بنسب عالية، وبالتالي فإن نسب التنفيذ العالية جداً من عام ٢٠٠٥ ووصولها إلى (١٠٠%) في السنوات الثلاث الأخيرة في الدولة انعكس على تحسن نسب تنفيذ الإنفاق الاستثماري في وزارات الدولة ومؤسساتها كافة، وهذا يعكس الترابط الوثيق بين موازنات القطاعات ببعضها البعض ومع الدولة، وبالنتيجة فإن انعكاس ذلك الخل في التنفيذ على العملية التعليمية كبير جداً، إذ إن التأخر في الإنجاز لهذه المشاريع أو توقف إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية الاستراتيجية والحيوية كما هو في بعض المشاريع يعني تأخير وضعها في خدمة العملية التعليمية واستمرار الضغط في الأبنية والأجهزة والآلات الحالية. وبالنتيجة ينعكس ذلك على المخرج الأساسي للعملية التعليمية ألا وهو الطالب، وبالتالي تنخفض كفاءة هذا المخرج، وبالتالي يضعف دوره في عملية التنمية والتقدم وتلبية حاجات المجتمع المتزايدة.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأولى القائلة إنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل مشروع من المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، أدرجت نتائج الحساب على النحو المبين في الجدول (٤٥) الذي تم حساب الفروق بين النفقات المخططة والمنفذة لكل مشروع من المشاريع الاستثمارية، بعد أن استبعدت المشاريع الاستثمارية الآتية (مبنى كلية الهندسة المعلوماتية، معهد بحوث البيئة، مبنى كلية الصيدلة، كلية الحقوق، البيوت الخضراء لكلية

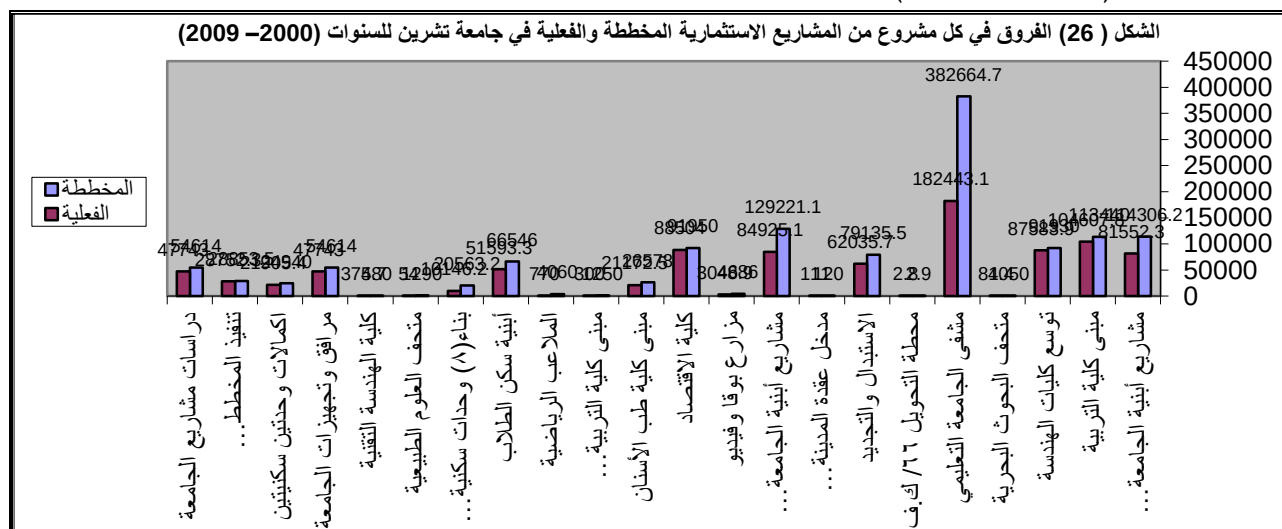
الزراعة) من التحليل الإحصائي، إذ بلغت نفقاتها المخططة (٤٠٠٠٠٠، ٥٥٠٠٠٠، ٢٥٠٠٠٠، ٢٥٠٠٠٠، الزراعة) على التوالي، بينما بلغت نفقاتها الفعلية لكل مشروع منها (٠) ل. س لسنوات الدراسة.

جدول (٤٤): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (Z) ومستوى دلالة الفروق في لكل مشروع من المشاريع الاستثمارية المخططة والفعلية للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩)

المجال	النفقات	السنوات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(z) المحسوبة	قيمة الاحتمال (Sig.)	مستوى الدلالة
مشاريع ابنية الجامعة (افضلية أولى)	المخططة	10	114306.2	106576.055	-2.366	0.018	دال إحصائياً
	الفعلية	10	81552.3	80107.879			
مبنى كلية التربية	المخططة	10	113440	103774.458	-2.023	0.043	دال إحصائياً
	الفعلية	10	104607.8	106866.791			
توسع كليات الهندسة	المخططة	10	91930	112652.021	-2.366	0.018	دال إحصائياً
	الفعلية	10	87583.9	115664.892			
متحف البحوث البحرية	المخططة	10	1050	1623.611	-2.023	0.043	دال إحصائياً
	الفعلية	10	84.4	144.483			
مشفى الجامعة التعليمي	المخططة	10	382664.7	482443.732	-2.802	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	182443.1	67484.604			
محطة التحويل ٦٦/ك.ف	المخططة	10	2.9	9.171	-1.0	0.317	غير دال
	الفعلية	10	2.8	8.854			
الاستبدال والتجديد	المخططة	10	79135.5	37557.475	-2.802	0.005	دال إحصائياً
	الفعلية	10	62035.7	34757.657			
مدخل عقدة المدينة والنفق والجسر	المخططة	10	120	379.473	-1.0	0.317	غير دال
	الفعلية	10	111	351.013			
مشاريع ابنية الجامعة (افضلية ثانية)	المخططة	10	129221.1	88468.140	-2.802	0.008	دال إحصائياً
	الفعلية	10	84925.1	58561.818			
مزارع بوقا وفيدو	المخططة	10	4686	7528.860	-2.802	0.008	دال إحصائياً
	الفعلية	10	3048.9	7756.858			
كلية الاقتصاد	المخططة	10	91950	113393.722	-1.826	0.068	غير دال
	الفعلية	10	88504	114368.622			
مبنى كلية طب الأسنان	المخططة	10	26578	44936.740	-2.201	0.028	دال إحصائياً
	الفعلية	10	21172.5	40479.145			
مبنى كلية التربية الرياضية	المخططة	10	1250	2508.319	-1.342	0.109	غير دال
	الفعلية	10	300	948.683			
الملاعب الرياضية	المخططة	10	4060	7524.213	-1.342	0.180	غير دال
	الفعلية	10	770	1711.432			
أبنية سكن الطلاب	المخططة	10	66546	133576.752	-2.201	0.028	دال إحصائياً
	الفعلية	10	51593.3	105096.48			
بناء (٨) وحدات سكنية طلابية	المخططة	10	20563.2	33556.697	-1.604	0.109	غير دال
	الفعلية	10	10146.2	22996.465			
متحف العلوم الطبيعية	المخططة	10	1290	3434.611	-1.604	0.107	غير دال
	الفعلية	10	54	114.717			
كلية الهندسة التقنية	المخططة	10	480	1208.121	-1.342	0.180	غير دال
	الفعلية	10	375.7	1034.142			
مرافق وتجهيزات الجامعة	المخططة	10	54614	78805.483	-1.826	0.068	غير دال
	الفعلية	10	47743	76397.797			
إكاملات وحدتين سكنيتين	المخططة	10	24940	48566.82	-1.826	0.065	غير دال
	الفعلية	10	21905.4	42146.949			
تنفيذ المخطط التنظيمي للكليات الجامعية	المخططة	10	28853.5	61208.552	-1.604	0.109	غير دال
بطرطوس	الفعلية	10	28752.3	61257.747			
دراسات مشاريع الجامعة	المخططة	10	54614	78805	-1.826	0.06	غير دال
	الفعلية	10	47743	76397			

* عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

ويبين الشكل (٢٦) الفروق في كل مشروع من المشاريع الاستثمارية المخططة والفعالية في جامعة تشرين للسنوات (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩):



من خلال قراءة الجدول (٤٨) والشكل (٢٦) وعند مقارنة قيمة الاحتمال لمستوى الدلالة (Sig.) مع مستوى الدلالة (٠.٠٥) يتبين أنَّ الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية لكل مشروع من المشاريع الاستثمارية (مشاريع أبنية الجامعة (أفضلية أولى) - مبنى كلية التربية - توسيع كليات الهندسة - متحف البحوث البحرية - مشفى الجامعة التعليمي - الاستبدال والتجديد - مشاريع أبنية الجامعة (أفضلية ثانية) - مزارع بوقا وفيدو - مبنى كلية طب الأسنان - أبنية سكن الطلاب هي فروق دالة وجوهرية، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من (٠.٠٥).

وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعالية لكل مشروع من المشاريع الاستثمارية السابقة لسنوات الدراسة. أما بالنسبة لبقية المشاريع الاستثمارية تقبل الفرضية الصفرية. والفروق الدالة لها انعكاسات سلبية على سير العملية التعليمية.

رابعاً: الأرصدة المتبقية من إجمالي الموازنة وشقيها (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين، ودلالاتها:

١- الأرصدة المتبقية من إجمالي الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين، ودلالاتها:

يتبين من الجدول (٤٥) الأرصدة المتبقية دون إنفاق من إجمالي الموازنة، وشقيها (الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩:

جدول (٤٥) الرصيد المتبقي من إجمالي الموازنة بشقيها الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

البيان	الموازنة الجارية	الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية	نسبة الرصيد المتبقي	نسبة الإنفاق	الموازنة الاستثمارية	الرصيد المتبقي من الموازنة الاستثمارية	نسبة الرصيد المتبقي	نسبة الإنفاق	الموازنة الإجمالية	الرصيد المتبقي من الموازنة الإجمالية	نسبة الرصيد المتبقي	نسبة الإنفاق
٢٠٠	اعتماد	٥٦٦٢٨٧	٩٢.٠٦	٧.٩٤	٨٥٠٠٠٠	٢٥٦٦٩٤	٩٢.٠٦	٧.٩٤	٦٤٢٨٨٧	٣٠٦٨٨١	٩٢.٠٦	٧.٩٤
٠	إنفاق	٥٢١٣٤١	٩٢.٠٦	٧.٩٤	٩٥٦٠٠٠	٧٢٣٤٣٢	٩٢.٠٦	٧.٩٤	١٥٩٨٨٧	١٠٨٢٢٥٢	٩٢.٠٦	٧.٩٤
٢٠٠	اعتماد	٦٤٢٠٠٢	٩٣.٥٥	٦.٤٥	٩٥٦٠٠٠	٩٥٦٠٠٠	٩٣.٥٥	٦.٤٥	١٥٩٨٠٠٢	١٠٨٢٢٥٢	٩٣.٥٥	٦.٤٥
١	إنفاق	٦٠٠٥٩٢	٩٣.٥٥	٦.٤٥	٩٥٦٠٠٠	٩٥٦٠٠٠	٩٣.٥٥	٦.٤٥	١٥٩٨٠٠٢	١٠٨٢٢٥٢	٩٣.٥٥	٦.٤٥
٢٠٠	اعتماد	٧٣٩٤٤٠	٩٤.١٢	٥.٨٨	٨٥٦١١١	٩٧٧١٩٤	٩٤.١٢	٥.٨٨	١٥٩٨٠٠٢	١٠٨٢٢٥٢	٩٤.١٢	٥.٨٨
٢	إنفاق	٦٩٥٩٨٣	٩٤.١٢	٥.٨٨	٨٥٦١١١	٩٧٧١٩٤	٩٤.١٢	٥.٨٨	١٥٩٨٠٠٢	١٠٨٢٢٥٢	٩٤.١٢	٥.٨٨
٢٠٠	اعتماد	٨٩٤١٣٠	٨٦.٣٥	١٣.٦٥	١٣٥٤٤٢٠	١١٧٩٣٠	٨٦.٣٥	١٣.٦٥	١٠٢٩٥٥٢	١٠٨٢٢٥٢	٨٦.٣٥	١٣.٦٥
٣	إنفاق	٧٧٢٠٤٧	٨٦.٣٥	١٣.٦٥	١٣٥٤٤٢٠	١١٧٩٣٠	٨٦.٣٥	١٣.٦٥	١٠٢٩٥٥٢	١٠٨٢٢٥٢	٨٦.٣٥	١٣.٦٥
٢٠٠	اعتماد	٩٨٥٥٥٨	٩٥.٦٤	٤.٣٦	٢٥١١٠٠٠	٧٣٦٩٧٨	٩٥.٦٤	٤.٣٦	١٢٣٦٦٥٨	١٠٨٢٢٥٢	٩٥.٦٤	٤.٣٦
٤	إنفاق	٩٤٢٥٧٩	٩٥.٦٤	٤.٣٦	٢٥١١٠٠٠	٧٣٦٩٧٨	٩٥.٦٤	٤.٣٦	١٢٣٦٦٥٨	١٠٨٢٢٥٢	٩٥.٦٤	٤.٣٦
٢٠٠	اعتماد	١٠٨٠٦٤٠	٩٩.٢٩	٠.٧١	١٢٣٢٤٠٠	١١٨٢٦٨٧	٩٩.٢٩	٠.٧١	١٢٣٢٤٠٠	١٠٨٢٢٥٢	٩٩.٢٩	٠.٧١
٥	إنفاق	١٠٧٢٩٣٧	٩٩.٢٩	٠.٧١	١٢٣٢٤٠٠	١١٨٢٦٨٧	٩٩.٢٩	٠.٧١	١٢٣٢٤٠٠	١٠٨٢٢٥٢	٩٩.٢٩	٠.٧١
٢٠٠	اعتماد	١٣٣٤٥٩٠	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣	١٥٥٥٠٠٠	١٥٤٤٨٧٠	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣	-٤٣١٥٩٠	١٣٣٤٥٩٠	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣
٦	إنفاق	١٣٧٧٧٤٩	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣	١٥٥٥٠٠٠	١٥٤٤٨٧٠	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣	-٤٣١٥٩٠	١٣٣٤٥٩٠	١٠٣.٢٣	-٣.٢٣
٢٠٠	اعتماد	١٥٣٧٤٥٥	١٠١.٧٥	-١.٧٥	١١١٠٠٠٠	٩٧٠٠٤٢	١٠١.٧٥	-١.٧٥	-٢٦٩٠٧	١٥٣٧٤٥٥	١٠١.٧٥	-١.٧٥
٧	إنفاق	١٥٦٤٣٦٢	١٠١.٧٥	-١.٧٥	١١١٠٠٠٠	٩٧٠٠٤٢	١٠١.٧٥	-١.٧٥	-٢٦٩٠٧	١٥٣٧٤٥٥	١٠١.٧٥	-١.٧٥
٢٠٠	اعتماد	٢٠٢٠٠٣٥	٩٧.٩٢	٢.٠٨	٩٠٠٠٠٠	٨٤٧٢٠١	٩٧.٩٢	٢.٠٨	٢٠٢٠٠٣٥	١٩٧٧٩١٩	٩٧.٩٢	٢.٠٨
٨	إنفاق	١٩٧٧٩١٩	٩٧.٩٢	٢.٠٨	٩٠٠٠٠٠	٨٤٧٢٠١	٩٧.٩٢	٢.٠٨	٢٠٢٠٠٣٥	١٩٧٧٩١٩	٩٧.٩٢	٢.٠٨
٢٠٠	اعتماد	٢٤٧٠٥٧٠	٩٦.٠٥	٣.٩٥	١١٥٨٠٠٠	١١٥٥١٤٣	٩٦.٠٥	٣.٩٥	٢٤٧٠٥٧٠	٢٣٧٣٠٢٦	٩٦.٠٥	٣.٩٥
٩	إنفاق	٢٣٧٣٠٢٦	٩٦.٠٥	٣.٩٥	١١٥٨٠٠٠	١١٥٥١٤٣	٩٦.٠٥	٣.٩٥	٢٤٧٠٥٧٠	٢٣٧٣٠٢٦	٩٦.٠٥	٣.٩٥
مج		١٢٢٧٠٧٠	٩٦.٩٧	٣.٠٣	١٢٢٧٠٧٠	٨٨٤٧٨٧١	٩٦.٩٧	٣.٠٣	١٢٢٧٠٧٠	٨٨٤٧٨٧١	٩٦.٩٧	٣.٠٣

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول المالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ بما يتعلق بالاعتماد والإنفاق.

إن الخلل في نسب تنفيذ الموازنات يقع ضمن مجال (+ أو - ٥%) ومقدار هذا الخلل يرتفع بمقدار الابتعاد في نسب التنفيذ عن هذا المجال وبناءً على ما سبق يمكن القول إن الخلل موجود في كلا الميزانيتين (الجارية والاستثمارية) للجامعة، وهذا الخلل يستوجب البحث عن مكانه وأسبابه، وبالنظر في الجدول (٤٥) يمكن متابعة الخلل خلال الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) حيث بلغت نسبته في الموازنة العامة للأعوام السابقة على التوالي (٢١.٣٦%، ١٧.١٥%، ٢٦.٤٧%، ٣٨.١٨%، ٥١.٩٧%)، وبلغت نسبة الخلل بالموازنة الاستثمارية للأعوام السابقة على التوالي (٣٠.٣١%، ٢٤.٣٤%، ٤٤.٢٦%، ٥٤.٣٨%، ٧٠.٦٥%)، كما بلغت نسبة الخلل بالموازنة الجارية للأعوام السابقة على التوالي (٧.٩٤%، ٦.٤٥%، ٥.٨٨%، ١٣.٦٥%، ٤.٣٦%)، ويُلاحظ من النسب السابقة للخلل في الموازنة العامة أن نسب الخلل موجودة في الموازنة الاستثمارية وفي الموازنة الجارية، ولكن هذه النسب مرتفعة جداً في الموازنة الاستثمارية، وخاصة في عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤. وهذا أدى إلى ارتفاع نسبة الخلل في الموازنة العامة في هذين العامين بشكل كبير، خاصة وأن كتلة الموازنة الاستثمارية تشكل النسبة الأكبر من كتلة الموازنة العامة في هذين العامين. وللقوف عند أسباب الخلل في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) لكلتا الميزانيتين (الجارية والاستثمارية)، لابد من العودة إلى الأرصدة المتبقية من مكونات كلتا الميزانيتين خلال سنوات الدراسة على النحو الآتي:

٢- الأرصدة المتبقية من الموازنة الجارية لجامعة تشرين وفق أبوابها، ودلالاتها:

يوضح الجدول (٤٦) الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية وفق أبوابها (الأول، والثاني، والرابع،

والخامس) ونسبة الرصيد إلى إجمالي كل باب من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩:

جدول (٤٦) الرصيد المتبقي ونسبته تبعاً لكل باب من أبواب الموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف.س

العام	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	المجموع
الباب الأول (باب الرواتب والأجور والتعويضات)											
الاعتماد المعدل	٤٣٩٥٣٢	٥٠٥٧٦٢	٥٧١١٠٥	٧٠٧٢٨٥	٨٢٤١٨٣	٩٢١٢٦٠	١١٤٥٣٥٠	١٣٤٢٣٦٠	١٧٨١٨٠٠	٢٠١٩١٥٠	10257787
الإنتفاق الفعلي	٤٢٩٨٢٨	٤٩٠٥٤٩	٥٦١٦٥٥	٦٤٠٢٩٨	٨١٠٠٢٥	٩٣١٥٣٦	١٢٠٠٤٢٢	١٣٧٢٢٦٣	١٧٤٩٢٣٦	١٩٨١٨٦٣	10167675
الرصيد	9704	15213	9450	66987	14158	-10276	-55072	-29903	32564	37287	90112
نسبة الرصيد قياساً إلى النفقات المخططة للباب ١	2.21	3.01	1.65	9.47	1.72	-1.12	-4.81	-2.23	1.83	1.85	0.88
الباب الثاني (باب النفقات الإدارية العامة والخاصة)											
الاعتماد المعدل	123885	132940	156675	182450	156980	154970	183770	191645	233385	٢٩٤٤٦٠	1811160
الإنتفاق الفعلي	89194	107183	131114	128096	129940	137978	173685	188759	224712	٢٦٢٨٩٢	1573553
الرصيد	34691	25757	25561	54354	27040	16992	10085	2886	8673	31568	237607
نسبة الرصيد قياساً إلى النفقات المخططة للباب ٢	28	19.37	16.31	29.79	17.23	10.96	5.49	1.51	3.72	10.72	13.12
الباب الرابع (النفقات التحويلية)											
الاعتماد المعدل	٢٨٧٠	٣٣٠٠	٣٦٦٠	٣٦٦٠	٣٦٦٠	4410	٥٤١٠	٣٤٥٠	٤٨٥٠	٦٣٥٠	41620
الإنتفاق الفعلي	٢٣١٩	٢٨٦٠	٢٦٢٧	٣٦٥٠	٢٦١٤	3422	٣٥٨٣	٣٣٤٠	٣٩٧١	٣٠٣١	31417
الرصيد	551	440	1033	10	1046	988	1827	110	879	3319	10203
نسبة الرصيد قياساً إلى النفقات المخططة للباب ٤	19.20	13.33	28.22	0.27	28.58	22.40	33.77	3.19	18.12	52.27	24.51
الباب الخامس (الديون والالتزامات الواجبة الأداء)											
الاعتماد المعدل	٠	٠	٨٠٠٠	٧٣٥	٧٣٥	٠	٦٠	٠	٠	٠	160140
الإنتفاق الفعلي	٠	٠	٥٨٧	٣	٠	٠	٥٩	٠	٠	٠	125890
الرصيد	0	0	7413	732	735	0	1	0	0	0	34250
نسبة الرصيد قياساً إلى النفقات المخططة للباب ٥	٠	٠	92.66	99.59	100.00	٠	1.67	٠	٠	16.84	21.39
مجموع أبواب الموازنة الجارية											
الاعتماد المعدل	٥٦٦٢٨٧	٦٤٢٠٠٢	739440	٨٩٤١٣٠	٩٨٥٥٥٨	١٠٨٠٦٤٠	١٣٣٤٥٩٠	١٥٣٧٤٥٥	٢٠٢٠٠٣٥	٢٤٧٠٥٧٠	12270707
الإنتفاق الفعلي	٥٢١٣٤١	٦٠٠٥٩٢	٦٩٥٩٨٣	٧٧٢٠٤٧	٩٤٢٥٧٩	١٠٧٢٩٣٧	١٣٧٧٧٤٩	١٥٦٤٣٦٢	١٩٧٧٩١٩	٢٣٧٣٠٢٦	11898535
الرصيد	44946	41410	43457	122083	42979	7703	-43159	-26907	42116	97544	372172
النسبة الإجمالية	7.94	6.45	5.88	13.65	4.36	0.71	-3.23	-1.75	2.08	3.95	3.03
نسبة رصيده باب ١	١.٧١	٢.٣٧	١.٢٨	٧.٤٩	١.٤٤	٠.٩٥	٤.١٣	١.٩٤	١.٦١	١.٥١	٠.٧٣
نسبة رصيده باب ٢	٦.١٣	٤.٠١	٣.٤٦	٦.٠٨	٢.٧٤	١.٥٧	٠.٧٦	٠.١٩	٠.٤٣	١.٢٨	١.٩٤
نسبة رصيده باب ٤	٠.١٠	٠.٠٧	٠.١٤	٠	٠.١١	٠.٠٩	٠.١٤	٠.٠١	٠.٠٤	٠.١٣	٠.٠٨
نسبة رصيده باب ٥	٠	٠	١.٠٠	٠.٠٨	٠.٠٧	٠	٠	٠	٠	١.٠٣	٠.٢٨

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول المالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ بما يتعلق بالاعتماد والإنتفاق.

للبحث عن أسباب الخلل في الموازنة الجارية، تم دراسة هذا الخلل في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١،

٢٠٠٢، ٢٠٠٣) والتي لا تتجاوز فيها النسب (+ أو - ٥%)، كما أنه لم يتم البحث عن أسباب الخلل في

عام ٢٠٠٤ لاقتراب نسبة رصيده من (٥%)، حيث بلغت (٤.٣٦%)، ولعدم تركيز هذا الخلل في معظمه

ضمن باب واحد. ويشير الجدول (٤٦) إلى أن نسبة الخلل الإجمالية في الموازنة الجارية تتركز في البابين

الأول والثاني، فكتلة الباب الأول هي الكتلة الأكبر من كتلة الموازنة الجارية، تليها كتلة الباب الثاني، أما كتلة

الباب الرابع والخامس، فنسبتها قليلة جداً من إجمالي كتلة الموازنة الجارية، وبالتالي نسبة الخلل فيهما من

إجمالي الموازنة الجارية بسيطة جداً حتى لو كانت نسبة الخلل فيهما كبيرة جداً من اعتمادات البابين الرابع

والخامس. ويبين الجدولان (٤٧، ٤٨) حجم الرصيد المتبقي من كل بند ونسبه إلى البابين الأول والثاني

والموازنة الجارية وغيرها من النسب في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣):

جدول (٤٧): الرصيد المتبقى من كل بند ونسبه إلى النفقات المخططة والرصيد المتبقى من الباب الأول والموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣ الوحدة: ألف ل.س

العام/ البيان	رؤاى وأجر العاملين بند(١١)	أجر العاملين مؤقتى والموسمى بند(١٢)	مجموع البند أجور (١٢) نفقات المتعاقدى بند(١٣)	التعويضات الأخرى عن طبيعة العمل بند(١٤)	التعويضات الأخرى عن طبيعة العمل بند(١٥)	التعويضات الأخرى عن طبيعة العمل بند(١٦)	نفقات الموفدى والوفائى بند (١٧)	مجموع الباب الأول (١)
٢٠٠٠	١٨٨٥٣٥	٥٠٧٩	١٦٠٠	٢٠٧٤	٢٢٥٠٠	٧٣١٠٦	٦٩٠٠	٤٣٩٥٣٢
	١٨٨٥٣٥	٥٠٧٩	٧٧٩	١٦٥٦	٢٢٤٨٥	٧٢٠١٦	٢٦٠٩	٤٢٩٨٢٨
	٠	٠	٠	٨٢١	١٥	١٠٩٠	٤٢٩١	٩٧٠٤
	٠	٠	٠	١٥	٠	١٠٩٠	٠	٠
	٠	٠	٠	١٥	٠	١٠٩٠	٠	٠
	٠	٠	٠	١٥	٠	١٠٩٠	٠	٠
	٠	٠	٠	١٥	٠	١٠٩٠	٠	٠
	٠	٠	٠	١٥	٠	١٠٩٠	٠	٠
٢٠٠١	٢٤٨٤٥٨	١٠٧٠	٤٤٠٣	٢٠٥٤	٣٦١٥٠	٧٦٠٠٠	٨٠٠٠	٥٠٥٧٢٠
	٢٥٠٢٤٥	١٠٩٨٣	١٢٨٧	١٧٤٣	٣٦١٤٠	٧٥٢٤٠	٧٩٦٠	٤٩٠٥٤٩
	-1787	-313	3143	311	10	760	40	15213
	-0.72	-2.93	70.95	15.14	0.03	1.00	0.50	10.87
	-0.35	-0.06	0.62	0.06	0.00	0.15	0.01	2.58
	-11.75	-2.06	20.66	2.04	0.07	5.00	0.26	85.78
	-0.28	-0.05	0.49	0.05	0.00	0.12	0.01	2.03
	-4.32	-0.76	7.59	0.75	0.02	1.84	0.10	31.51
	٢٧٠٦٦٠	١٣٥٠٠	١٩٤٥٠	٢٨٠٠٠	٤٢٠٠٠	٨٠٠٠٠	١٠٥٠٠	١٥٠٠٠٠
٢٠٠٢	٢٩٥٠٣٥	١٣٨٩٧	١٨٦١	١٩٦٩	٣٩٨٤٧	٧٧٤٥٨	١٤٤٧٦	٥٦١٦٥٥
	-24675	-397	84	831	2153	2542	24	9450
	-9.13	-2.94	4.32	29.68	5.13	3.18	0.23	19.26
	-4.32	-0.07	0.01	0.15	0.38	0.45	0.00	5.06
	-261.11	-4.20	0.89	8.79	22.78	26.90	0.25	305.69
	-3.34	-0.05	0.01	0.11	0.29	0.34	0.00	3.91
	-56.78	-0.91	0.19	1.91	4.95	5.85	0.06	66.47
	٣٤١٢٥٥	٢٠٩٥٢	٧٥٧٨	٣٠٠٠٠	٣٩٥٠٠	٩٢٠٠٠	١٣٠٠٠	١٩٠٠٠٠
٢٠٠٣	٣١٩٠٤٨	٢٠٩٣٧	١٢٣٧	٢٠٦٩	٣٩٤٨٩	٧٩٧٨٤	١٢٩٣٨	١٦٤٧٩٦
	22207	15	6341	931	11	12216	62	25204
	6.51	0.07	83.68	31.03	0.03	13.28	0.48	13.27
	3.14	0.00	0.90	0.13	0.00	1.73	0.01	3.56
	33.15	0.02	9.47	1.39	0.02	18.24	0.09	37.63
	2.48	0.00	0.71	0.10	0.00	1.37	0.01	2.82
	18.19	0.01	5.19	0.76	0.01	10.01	0.05	20.64

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول المالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣ بما يتعلق بالاعتماد والإنفاق.

جدول (٤٨) الرصيد المتبقي من كل بند ونسبه إلى النفقات المخططة والرصيد المتبقي من الباب الثاني والموازنة الجارية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣ الوحدة: ألف ل.س

لعام / البيان	٢١١	٢١٢	٢١٣		٢١٤	٢١٥	٢١٦	٢١٧	٢١٨	٢٢٠	٢٢١	٢٢٢	٢٢٤	٢٢٥	٢٢٦	٢٢٨	٢٢٩	٢٣٠	٢٤٥	مخالفات البيان الثاني
			٢١٣١	٢١٣٢																
٢٠٠٠	اعتماد	١٥٠٠٠	٦٧٠٠	٣٠٤٥	٨٢٠٠	١٥٠٠	٨٥٠٠	١٢٠٠٠	٥١٠	٧٤٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	١٢٠٠	٤٨٠٠٠	٣٠٠٠	١٣٧٠	٠	٩٩٩	٠	١٢٣٨٨٥
	إنفاق	١٣٩٠٨	٦٦٩٨	٢٧٥٦	٧٤٤٣	٦٤٧٩	١٥٠٠	١١٩٧٧	٥١٠	٧٤٠	٢٢٢٢	٢٣٨٣	١١٩٧	٢٠٠٨٣	١٣٧٠	٠	٩٩٩	٠	٨٩١٩٩	
	حجم الرصيد المتبقي من كل بند	١٠٩٢	٢	٢٨٩	٢	١٥٢١	٠	٢٣	٤٥٩	٠	٧٧٨	٢١٧	٣	٢٧١٧	١٦٣٠	٠	٠	١	٠	
	نسبة الرصيد المتبقي من كل بند إلى النفقات المخططة لكل بند	٧.٢٨	٠.٠٣	٩.٤٩	٩.٢٣	١٩.٠١	٠.٠٢	٠.١٩	٩١.٨٠	٠.٠٠	٢٥.٩٣	٦.٢٠	٠.٢٥	٥٨.١٦	٥٤.٣٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.١٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد البند إلى النفقات المخططة للبيان الثاني	٠.٨٨	٠.٠٠	٠.٢٣	٠.٦١	١.٢٣	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٣٧	٠.٠٠	٠.٦٣	٠.١٨	٠.٠٠	١.٣٢	١.٣٢	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	بـ الرصيد المتبقي من كل بند إلى الرصيد المتبقي من الباب الثالث	٣.١٥	٠.٠١	٠.٨٣	٢.١٨	٤.٣٨	٠.٠٠	٠.٠٧	١.٣٢	٠.٠٠	٢.٢٤	٠.٦٣	٠.٠١	٨٠.٤٧	٤٠.٧٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى النفقات المخططة للموازنة	٠.١٩	٠.٠٠	٠.٠٥	٠.١٣	٠.٢٧	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٨	٠.٠٠	٠.١٤	٠.٠٤	٠.٠٠	٠.٩٣	٠.٢٩	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية	٢.٤٣	٠.٠٠	٠.٦٤	١.٦٨	٣.٣٨	٠.٠٠	٠.٠٥	١.٠٢	٠.٠٠	١.٧٣	٠.٤٨	٠.٠١	٦٢.١١	٣٦.٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
٢٠٠١	اعتماد	٢٤٠٠٠	٦٨٠٠	٣٠٠٠	٧٥٠٠	٤٠٠٠	٢٢٠٠	٩٥٠٠	١٨٠٠٠	٥٠٠	٧٤٠	٣٠٠٠	٥٥٠٠	٣٢٠٠	٤٠٠٠٠	٣٥٠٠	٠	١٥٠٠	٠	١٣٢٩٤٠
	إنفاق	١٧٧٨٦	٦٧٧٩	٢٩٩٩	٧٣٧٧	٣٩٩١	١٦٠٣	٩٩٩٢	١٨٠٠٠	٢٢٥	٧٣٤	٢٠٤٢	٥٢٠١	٣١٩٧	٢٢٨٠٩	٣٤١٠	٠	١٤٩٨	٠	١٠٧١٨٣
	حجم الرصيد المتبقي من كل بند	٦٢١٤	٢١	١٣١	٩	١٣٣	٨	٥٩٧	٠	٢٧٥	٦	٩٥٨	٣	٢٩٩	١٧١٩١	٤٠	٠	٠	٠	
	نسبة الرصيد المتبقي من كل بند إلى النفقات المخططة لكل بند	٢٥.٨٩	٠.٣١	١.٠٣	١.٧٧	٠.٢٣	٠.٠٨	٢٧.١٤	٠.٠٠	٥٥.٠٠	٠.٨١	٣١.٩٣	٠.٥٩	٤٢.٩٨	١.١٤	٠.٠٠	٠.١٣	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد البند إلى النفقات المخططة للبيان الثاني	٤.٦٧	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.١٠	٠.٠١	٠.٤٥	٠.٠١	٠.٢١	٠.٠٠	٠.٢٢	٠.٧٢	٠.٠٠	١٢.٩٣	٠.٠٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	بـ الرصيد المتبقي من كل بند إلى الرصيد المتبقي من الباب الثالث	٢٤.١٣	٠.٠٨	٠.٥٢	٠.٣٢	٠.٠٣	٠.٢٣	٠.٠٣	١.٠٧	٠.٠٢	١.١٦	٠.٠١	٠.٠٠	١٦.٦٦	٠.١٦	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى النفقات المخططة للموازنة	٠.٩٧	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٠٢	٠.٠٩	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٤	٠.٠٠	٠.١٥	٠.٠٥	٠.٠٠	٢.٦٨	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية	١٥.٠١	٠.٠٥	٠.٣٢	١.٤٤	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٠٢	١.٠٢	٠.٠٠	١.٧٣	٠.٤٨	٠.٠١	٦٢.١١	٣٦.٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
٢٠٠٢	اعتماد	١٧٠٠٠	٩٤٧٥	٣٤٠٠	٧٧٠٠	٦٠٠٠	٢٢٠٠	١٠٧٠٠	١٦٤٠٠	٥٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٦٧٠٠	٣٠٠٠	٥٣٠٠٠	٣٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠٠
	إنفاق	١١٩٧٢	٩٠٠٤	٣٤٠٠	٧٦٦٤	٥٩٧٧	١١٣٤	١٠٦٩٦	١٦٣٨٥	٠	٩٨٩	١٧٦٨	٦٦٩٦	٢٩٨٧	٣٦٩٣٤	٣٤٥٥	٤٩٨	١٩٩٨	٢٠٠٠	٢٥١٧
	حجم الرصيد المتبقي من كل بند	٢٨	٤٧١	٠	٣٦	٢٣	١٠٦٦	٤	٦٥	٥٠	١١	٢٣٢	٤	١٣	١٦٠٦٦	٥	٢	٢	٠	٧٨٨٣
	نسبة الرصيد المتبقي من كل بند إلى النفقات المخططة لكل بند	٠.١٦	٤.٩٧	٠	٠.٤٧	٠.٣٨	٠.٤٨	٠.٠٤	١٠٠.٠٠	١.١٠	١.١٠	١.٦٠	٠.٠٦	٠.٤٣	٣٠.٣١	٠.١٤	٠	٠	٠	
	نسبة رصيد البند إلى النفقات المخططة للبيان الثاني	٠.٠٢	٠.٣٠	٠.٠٢	٠.٠١	٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٤	٠.٠٣	٠.٠١	٠.١٥	٠.٠١	٠.٠١	٠.١٠	١٠.٢٥	٠	٠	٠	٠	
	بـ الرصيد المتبقي من كل بند إلى الرصيد المتبقي من الباب الثالث	٠.١١	١.٨٤	٠	٠.١٤	٠.٠٩	٠.١٧	٠.٠٢	٠.٢٥	٠.٠٤	٠.٠٢	٠.٢٠	٠.٠٩	٠.٠٥	٦٢.٨٥	٠.٠٢	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى النفقات المخططة للموازنة	٠.٠٠	٠.٠٦	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠	٢.١٧	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد كل بند إلى الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية	٠.٠٦	١.٠٨	٠.٠٠	٠.٠٨	٠.٠٥	٠.٢٤	٠.١٥	٠.١٢	٠.٠٣	٠.٠٣	٠.١٢	٠.٠٥	٠.٠٣	٣٦.٩٧	٠.٠٣	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
٢٠٠٣	اعتماد	٢١٠٠٠	٢٨٥٠٠	٣٤٠٠	٨٥٠٠	٧٠٠٠	٢٢٠٠	٨٢٥٠	١٧٥٠٠	٥٠٠	١٢٠٠	٣٢٩٨	٦٢٨٧	٢٧١٥	٥٣٠٠٠	٥٧٢٣	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٧٧٦٧
	إنفاق	١٣٠٥١	٢٨٤٩٨	٣٣٩٧	٨٤٩٠	٦٩٩٩	٢٠٣٩	٨٢٣١	١٣٥٠٠	٠	١١٩٩	٣٢٩٣	٦١٦٦	٢٧١٥	١٤٧٤٥	٥٧١٢	١٤٩١	١٩٩٥	٧٤٩	٥٨٢٦
	حجم الرصيد المتبقي من كل بند	٧٩٤٩	٢	٣	١٠	١	٢٦١	١٩	٤٠٠٠	٥٠٠	١	٥٠٠	١	١٢١	٣٨٢٥٥	٢١	٩	٥	١٢٥١	١٩٤١
	نسبة الرصيد المتبقي من كل بند إلى النفقات المخططة لكل بند	٣٧.٨٥	٠.٠١	٠.٠٩	٠.١٢	٠.٠١	١١.٣٥	٠.٢٣	٢٢.٨٦	١٠٠.٠٠	٠.٠٨	٠.١٥	٠.١٢	٠.٠٠	٧٢.٨١	٠.٣٧	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	
	نسبة رصيد البند إلى النفقات المخططة للبيان الثاني	٤.٣٦	٠.٠٠	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠١	٠.١٤	٠.٢١	٢.١٩	٠.٠٢	٠.٠٠	٠.٠٧	٠.٠٠	٢٠.٩٧	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	١.٠٦	
	بـ الرصيد المتبقي من كل بند إلى الرصيد المتبقي من الباب الثالث	١٤.٦٢	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٠١	٠.٠٢	٠.٤٨	٠.٠٣	٧.٣٦	٠.٩٢	٠.٠٠	٠.٢٢	٠.٠١	٧٠.٣٨	٠.٠٠	٠.٠٢	٠.٠١	٠.٠٢	٣.٥٧	
	نسبة الرصيد المتبقي من كل بند إلى الرصيد المتبقي من الباب الثاني	٠.٨٩	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٣	٠.٠٠	٠.٤٥	٠.٠٦	٠.٠٠	٠.١٥	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٢٨	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٢٢	
	نسبة رصيد كل بند إلى النفقات المخططة للموازنة	٠.٠٦	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٣	٠.٠٠	٠.٠٤	٠.٠٦	٠.٠٠	٠.١٥	٠.٠١	٠.٠٠	٠.٢٨	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.٢٢	

نسبة رصيد كل بند إلى الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية	6.51	0.00	0.00	0.01	0.00	0.21	0.02	3.28	0.41	0.00	0.00	0.10	0.00	31.34	0.02	0.01	0.00	1.02	1.59	44.52

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول المالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٣ بما يتعلق بالاعتماد والإنفاق.

توضيح الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨) بالنسبة لعام (٢٠٠٠): بأن نسبة الخلل بهذا العام بلغت (٧.٩٤%) موزعة بشكل رئيس في البابين الأول والثاني (١.٧١% للباب الأول، و٦.١٣% للباب الثاني). والنسبة الأكبر موجودة في (الباب الثاني، باب النفقات الإدارية العامة والخاصة)، ويتبين ما يلي: أن نسبة الخلل في الباب الثاني من النفقات المخططة الإجمالية للموازنة الجارية بلغت (٦.١٣%)، وأن نسبة الخلل في الباب الثاني من النفقات المخططة الإجمالية للباب الثاني بلغت (٢٨%). ويُلاحظ عند التدقيق في البنود أن الرصيد المتبقي من البند (٢٢٥، نفقات البحث العلمي) بلغ (٢٧٩١٧٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكل نسبة (٥٨.١٦%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، ويشكل نسبة (٨٠.٤٧%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الباب الثاني، وما نسبته (٦٢.١١%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكل نسبة (22.53%) من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني وحده. كما يشكل نسبة (٤.٩٣%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، أي أن معظم الخلل في الموازنة الجارية لعام ٢٠٠٠ والبالغ (٧.٩٤%) يتركز في الباب الثاني بنسبة (٦.١٣%)، وتحديداً في البند (٢٢٥، نفقات البحث العلمي) بنسبة (٤.٩٣%). وهذا مؤشر على ضعف الإنفاق الفعلي على البحث العلمي، وأسباب هذا الخلل متعددة ومنها (عدد البحوث المسجلة والممولة من قبل الجامعة، وعدد مهمات البحث العلمي) إضافةً إلى تعدد أوجه الإنفاق على البحث العلمي ومنها الإنفاق الخارجي التي سيتم الحديث عنه لاحقاً... الخ....

كما يتبين : أن نسبة الخلل (١.١٧%) للباب الأول تعود إلى: الارتفاع البسيط بحجم الرصيد المتبقي من الباب الأول وقدره (٩٧٠٤٠٠٠) ل.س بنسبة (٢.٢١%) ويُلاحظ عند التدقيق في البنود أن الرصيد المتبقي من البند (١٨، المكافآت) بلغ (٤٢٩١٠٠٠) ل.س، وهذا الرصيد المتبقي يشكل نسبة (٦٢.١٩%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (44.22%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (9.55%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكل نسبة (0.98%) من إجمالي النفقات المخططة لإجمالي الباب الأول وحده. كما يشكل نسبة (0.76%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، والبند (١٩، نفقات الموفدين والوافدين) والذي بلغ رصيده المتبقي (٣٠٦٩٠٠٠) ل.س فقط، وبلغت نسبة رصيده (2.20%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٣١.٦٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (6.83%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكل نسبة (0.70%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكل نسبة (0.54%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، وإلى غير ذلك من بنود ولكن بنسب قليلة.

وتوضح الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨) بالنسبة لعام ٢٠٠١: أنّ نسبة الخلل بهذا العام بلغت (٦.٤٥%) موزعة بشكل رئيس في البابين الأول والثاني (٢.٣٧% للباب الأول، و ٤.٠١% للباب الثاني). إذ إن النسبة الأكبر موجودة في (الباب الثاني، باب النفقات الإدارية العامة والخاصة)، ويتبين ما يلي: إن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية بلغت (٤.٠١%). وإن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني بلغت (١٩.٣٧%). ويُلاحظ عند التدقيق في البنود أن الرصيد المتبقي من البند (٢٢٥، نفقات البحث العلمي) بلغ (١٧١٩١٠٠٠) ل.س. وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٤٢.٩٨%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، ويشكّل نسبة (٦٦.٧٤%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الباب الثاني، وما نسبته (٤١.٥١%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الموازنة الجارية، ويشكّل الخلل نسبة (٢.٦٨%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، ويشكّل الخلل نسبة (١٢.٩٣%) من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني وحده. أي أن معظم الخلل في الموازنة الجارية لعام ٢٠٠١ والبالغ (٦.٤٥%) يتركز في الباب الثاني بنسبة (٤.٠١%). وتحديدًا في البند (٢٢٥، نفقات البحث العلمي) بنسبة (٢.٦٨%). وتوضح الجداول أن نسبة الخلل بلغت (٢.٣٧%) للباب الأول وتعود إلى: الارتفاع البسيط بحجم الرصيد المتبقي من الباب الأول وقدره (١٥٢١٣٠٠٠) ل.س بنسبة (٣.٠١%)، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى البند (١٩، نفقات الموفدين والوافدين) الذي بلغ رصيده (١٣٠٤٩٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (١٠.٨٧%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٨٥.٧٨%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (٣١.٥١%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٢.٥٨%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (٢.٠٣%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، والبند (١٣، أجور نفقات المتعاقدين)، الذي بلغ رصيده (٣١٤٣٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٧٠.٩٥%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٢٠.٦٦%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (٧.٥٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٠.٦٢%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (٠.٤٩%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، علماً أن البندين (١١، رواتب وأجور العاملين، ١٢ أجور العاملين الموفدين) سجلاً عجزاً نسبته (٠.٧٢%) و (٢.٩٣%) على التوالي.

وتوضح الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨) بالنسبة لعام ٢٠٠٢: أن نسبة الخلل بهذا العام بلغت (٥.٨٨%) موزعة بشكل رئيس في البابين الأول والثاني (١.٢٨% للباب الأول، و ٣.٤٦% للباب الثاني). إذ إن النسبة الأكبر موجودة في (الباب الثاني، باب النفقات الإدارية العامة والخاصة)، ويتبين ما يلي: أن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية بلغت (٣.٤٦%). وأن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني بلغت (١٦.٣١%). ويُلاحظ عند التدقيق في البنود أن الرصيد المتبقي من البند (٢٢٥،

نفقات البحث العلمي) بلغ (١٦٠٦٦٠٠٠) ل.س. وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٣٠.٣١%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، ويشكّل نسبة (62.85%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الباب الثاني، وما نسبته (36.97%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الموازنة الجارية، ويشكّل الخلل بنسبة (2.17%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، ويشكّل الخلل بنسبة (10.25%) من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني نسبة (١.٣٧%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده. أي أن معظم الخلل في الموازنة الجارية لعام ٢٠٠٢ والبالغ (٥.٨٨%) يتركز في الباب الثاني بنسبة (٣.٤٦%)، وتحديداً في البند (٢٢٥)، نفقات البحث العلمي) بنسبة (2.17%).

كما يتبين الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨): أن نسبة الخلل (١.٢٨%) للباب الأول تعود إلى: الارتفاع البسيط بحجم الرصيد المتبقي من الباب الأول وقدره (٩٤٥٠٠٠٠) ل.س بنسبة (١.٦٥%)، ويعود ذلك إلى البند (١٩، نفقات الموفدين والوافدين) الذي بلغ رصيده (٢٨٨٨٨٠٠٠) ل.س، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (١٩.٢٦%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٣٠.٥٦%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (٦٦.٤٧%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٥.٠٦%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (٣.٩١%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، وإلى بنود أخرى بنسب قليلة، وقد سجل البنودان (١٢، ١١) عجزاً بنسبة (٩.١٣%-)، و(٢.٩٤%) على التوالي.

وتوضح الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨) بالنسبة لعام ٢٠٠٣: أنّ نسبة الخلل بهذا العام بلغت (١٣.٦٥%) موزعة بشكل رئيس في البابين الأول والثاني (٧.٤٩% للباب الأول، و٦.٠٨% للباب الثاني). ويتبين أنّ النسبة الأكبر موجودة في (الباب الأول، باب الرواتب والأجور والتعويضات)، وقد بلغت نسبة الخلل في الباب الأول من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية (٧.٤٩%)، وبلغت نسبة الخلل في الباب الأول من الاعتماد الإجمالي للباب الأول بلغت (٩.٤٧%)، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى ارتفاع حجم الرصيد المتبقي من البند (١٩، نفقات الموفدين والوافدين) الذي بلغ رصيده (٢٥٢٠٤٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (١٣.٢٧%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٣٧.٦٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (٢٠.٦٤%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٣.٥٦%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (٢.٨٢%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده، وإلى البند (١١، رواتب وأجور العاملين): وبلغ رصيده (٢٢٢٠٧٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٦.٥١%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (٣٣.١٥%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (١٨.١٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٣.١٤%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (٢.٤٨%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية

وحده، وإلى البند (١٧، التعويضات الأخرى) الذي بلغ رصيده (١٢٢١٦٠٠٠) ل.س وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (١٣.٢٨%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، وشكل نسبة (١٨.٢٤%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الباب الأول، وما نسبته (١٠.٠١%) من إجمالي الرصيد المتبقي من الموازنة الجارية، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (١.٧٣%) من إجمالي النفقات المخططة الإجمالي للباب الأول وحده. كما يشكّل نسبة (١.٣٧%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده. وإلى بنود أخرى بنسب اقل. كالبند (١٣، أجور نفقات المتعاقدين)، وغيره من البنود. أي أن معظم الخلل في الموازنة الجارية لعام (٢٠٠٣) والبالغ (١٣.٦٥%) يتركز في الباب الأول بنسبة (٧.٤٩%)، وتحديدًا في البند (١٩، نفقات الموفدين والوافدين) بنسبة (2.82%). والبند (١١، رواتب وأجور العاملين) بنسبة (٢.٤٨%).

ويتبين من الجداول (٤٦، ٤٧، ٤٨): أن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية بلغت (٦.٠٨%)، وأن نسبة الخلل في الباب الثاني من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني بلغت (٢٩.٧٩%). ويُلاحظ عند التدقيق في البنود أن الرصيد المتبقي من البند (٢٢٥، نفقات البحث العلمي) بلغ (٣٨٢٥٥٠٠٠) ل.س، وهذا الرصيد المتبقي يشكّل نسبة (٧٢.١٨%) من حجم النفقات المخططة لهذا البند، ويشكّل نسبة (70.38%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الباب الثاني، وما نسبته (31.34%) من الرصيد المتبقي في إجمالي الموازنة الجارية، ويشكّل الخلل بنسبة (20.97%) من الاعتماد الإجمالي للباب الثاني وحده. ويشكّل الخلل بنسبة (4.28%) من الاعتماد الإجمالي للموازنة الجارية وحده.

٣ - الأرصدة المتبقية من الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين وفق فقراتها، ودلالاتها:

يوضح الملحق (٨) الرصيد المتبقي من الموازنة الاستثمارية حسب فقرات المشاريع الاستثمارية ونسبة رصيد كل فقرة إلى إجمالي الرصيد المتبقي العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩:

يوضح الملحق (٨): أن نسبة الخلل بالموازنة الاستثمارية بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) بلغت (٣٠.٣١%، ٢٤.٣٤%، ٤٤.٢٦%، ٥٤.٣٨%، ٧٠.٦٥%) على التوالي. ويُظهر ارتفاع هذه النسب بشكل كبير خلافاً في الموازنة الاستثمارية، وخاصة في عامي ٢٠٠٣ و ٢٠٠٤. وللبحث عن أسباب الخلل في الموازنة الاستثمارية، تم دراسة هذا الخلل في الأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤). ولم يتم البحث عن أسباب الخلل في الأعوام المتبقية من الدراسة لعدم وجود خلل بنسبة كبيرة إضافة إلى عدم تركزه ضمن فقرة واحدة.

ويوضح الملحق (٨، ٩) بالنسبة لعام (٢٠٠٠): أن نسبة الخلل بلغت (٣٠.٣١%) موزعة بشكل رئيس في فقرتين أساسيتين، فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق، وفقرة آلات ومعدات بنسبة (٢٤.٧٥%، ٣.١٢%) على التوالي بالنسبة لإجمالي النفقات المخططة للعام ٢٠٠٠ والبالغة (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (٨١.٦٧%، ١٠.٢٩%) بالنسبة للرصيد المتبقي من العام وقدره (٢٥٧٦٠٦٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (28.98%، ٥١.٩٦%) بالنسبة للرصيد المتبقي من الفقرة على التوالي. والخلل الأول وقع بشكل رئيس

في فترة المباني بمشروع (أبنية الجامعة الأفضلية الثانية) كونه يشكل في ذلك العام بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية إذ بلغت نفقاته المخططة (٢٨٠٨٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٣٣.٠٤%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة تنفيذه (٧١.٧٥%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٢٨.٢٥%) ويعادل (٧٩٣٢٤٠٠٠) ل.س بنسبة (٣٠.٧٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٢٥٧٦٠٦٠٠٠) ل.س انظر الملحق رقم (٩) حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٢٣٥٨٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (83.97%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (70.02%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (70691٠٠٠) ل.س بنسبة (٢٩.٩٨%).

ووقع **الخلل الثاني** بفقرة المباني بمشروع مشفى الجامعة التعليمي الذي بلغت نفقاته المخططة (٢٣١٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٢٧.١٨%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٦٧.٧١%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٢.٢٩%) ويعادل (٧٤٥٩٥٠٠٠) ل.س ويعادل وحده نسبة (٢٨.٩٦%) من إجمالي الرصيد المتبقي من هذا العام والبالغ (٢٥٧٦٠٦٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٢٣٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٩٩.٥٧%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٦٨%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٧٣٥٩٥٠٠٠) ل.س بنسبة (٣٢%)، **والخلل الثالث** بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع الأفضلية الأولى حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع بالعام ٢٠٠٠ (١٥٤٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (١٨.١٢%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام والبالغة (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٦٧%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٣%) ويعادل (٥٠٨٢٠٠٠٠) كما بلغت نسبة الرصيد المتبقي لهذه الفقرة في هذا العام (١٩.٧٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي من هذا العام والبالغ (٢٥٧٦٠٦٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (١٠٤٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٦٧.٥٣%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٧٠.٩٨%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٣٠١٧٩٠٠٠) ل.س بنسبة (٢٩.٠٢%) من النفقات المخططة لفقرة المباني، وشكّلت النفقات المخططة لفقرة الآلات والبالغة (٣١٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٢٠.١٣%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٤٥.٤٦%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (١٦٩٠٦٠٠٠) ل.س بنسبة (٥٤.٥٤%). **والخلل الرابع** بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع الاستبدال والتجديد حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع بالعام ٢٠٠٠ (٦١٠٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٧.١٨%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام والبالغة (٨٥٠٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٤٨.٦٣%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٥١.٣٧%) ويعادل (٣١٣٣٦٠٠٠) ل.س بنسبة وبلغت نسبته

من إجمالي الرصيد المتبقي في هذا العام والبالغ (257606000) ل.س (١٢.١٦%) حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٤١٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٦٧.٢١%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٤٦.٩٧%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٢١٧٤٤٠٠٠) ل.س بنسبة (٥٣.٠٣%) من النفقات المخططة لفقرة المباني، وشكّلت النفقات المخططة لفقرة الآلات والبالغة (٢٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٣٢.٧٩%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (52.04) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٩٥٩٢٠٠٠) ل.س بنسبة (٤٧.٩٦%) من النفقات المخططة لفقرة الآلات. ووزع الخلل المتبقي للعام ٢٠٠٠ بمشاريع أخرى بنسب أقل ومنها مشروع أبنية سكن الطلاب وغيره من المشاريع الاستثمارية بنسب أقل بكثير. انظر الملحق (٨، ٩).

العام ٢٠٠١: بلغت نسبة الخلل (٢٤.٣٣%) موزعة بشكل رئيس في فئتين أساسيتين، فقرة مباني وإنشاءات ومرافق طرق، وفترة آلات ومعدات بنسبة (١٨.٧٣%، ٢.٨١%) على التوالي بالنسبة لإجمالي النفقات المخططة للعام ٢٠٠١ والبالغة (٩٥٦٠٠٠٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (٧٧%، ١١.٥٤%) بالنسبة للرصيد المتبقي من العام وقدره (٢٣٢٥٦٨٠٠٠) ل.س وبنسبة (٢٣.٣٨%، ٤٠.٠٦%) بالنسبة للرصيد المتبقي من الفقرة على التوالي. **والخلل الأول** وقع بشكل رئيس في مشروع (أبنية سكن الطلاب) كونه يشكّل في ذلك العام بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية إذ بلغت نفقاته المخططة (٤٣٠٥٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٤٥.٠٣%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (٩٥٦٠٠٠٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة تنفيذه فقط (٧٨.٣٦%) أي ما لم ينفذ بلغ (٢١.٦٤%) ويعادل (٩٣١٥٥٠٠٠) ل.س بنسبة (٤٠.٠٥%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٢٣٢٥٦٨٠٠٠) ل.س انظر الملحق رقم (٩) حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٣٦٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٨٣.٦٢%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (78.17%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٧٨٥٨٤٠٠٠) ل.س بنسبة (٢١.٨٣%)، كما شكّلت النفقات المخططة لفقرة آلات ومعدات والبالغة (٦٧٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (١٥.٥٦%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (83.48%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (١١٠٧١) ل.س بنسبة (١٦.٥٢%)، ووقع **الخلل الثاني** بفترة المباني بمشروع مشفى الجامعة التعليمي الذي بلغت نفقاته المخططة (١٧٣٥٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (١٨.١٥%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (٩٥٦٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٦٠.٦١%) أي ما لم ينفذ بلغ (٣٩.٣٩%) ويعادل (٦٨٣٣٨٠٠٠) ل.س ويعادل وحده نسبة (٢٩.٣٨%) من إجمالي الرصيد المتبقي من هذا العام والبالغ (٢٣٢٥٦٨٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (١٦٣٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٩٣.٩٥%) من حجم النفقات

المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٦٠%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٦٥١٩٩٠٠٠) ل.س بنسبة (٤٠%) من النفقات المخططة لفقرة المباني، والخلل الثالث بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع الأفضلية الأولى حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع (١٢٩٩٧١٠٠٠) ل.س، وشكّل (١٣.٦٠%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام والبالغة (٩٥٦٠٠٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٦٤.٣٦%) أي ما لم ينفذ بلغ (٣٥.٦٤%) ويعادل (٤٦٣٢٢٠٠٠) ل.س بنسبة (١٩.٩٢%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٢٣٢٥٦٨٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٦٨٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٥٢.٣٢%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٧٠.٩٤%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (19759000) ل.س بنسبة (٢٩.٠٦%) من النفقات المخططة لفقرة المباني والإنشاءات، وشكّلت النفقات المخططة لفقرة الآلات والبالغة (٤٥٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٣٤.٦٩%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٥٠.١٨%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٢٢٤٢١٠٠٠) ل.س بنسبة (٤٩.٨٢%) من النفقات المخططة لفقرة الآلات. وتوزع الخلل المتبقي بالعام ٢٠٠١ بنسب قليلة لمشروع الاستبدال والتجديد، وينسب أقل بمشاريع أخرى.

العام ٢٠٠٢: بلغت نسبة الخلل (٤٤.٢٦%) موزعة بشكل رئيس في فقرتين أساسيتين، فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق، وفقرة آلات ومعدات بنسبة (٢٧.٦٣%، ٨.٣٠%) على التوالي بالنسبة لإجمالي النفقات المخططة للعام ٢٠٠٢ والبالغة (٨٥٦١١١٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (٦٢.٤٢%، ١٨.٧٤%) بالنسبة للرصيد المتبقي من العام وقدره (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س وبنسبة (٣٧.٧٨%، ٦٧.٣١%) بالنسبة للرصيد المتبقي من الفقرة على التوالي.

والخلل الأول وقع بشكل رئيس في فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق العائدة لمشروع مشفى الجامعة التعليمي كونه يشكّل بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية حيث بلغت نفقاته المخططة (٣١٩٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكّل (٣٧.٢٦%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (٨٥٦١١١٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٦٦.٢٣%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٣.٧٧%) ويعادل (١٠٧٧١٦٠٠٠) ل.س ويعادل وحده نسبة (٢٨.٤٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي من هذا العام والبالغ (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٢٧٢٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٨٥.٢٧%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٧١.٦٩%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٧٦٩٩٥٠٠٠) ل.س بنسبة (٢٨.٣١%) من النفقات المخططة لفقرة المباني والإنشاءات.

والخلل الثاني في فقرة المباني لمشروع أبنية الجامعة (الأفضلية الثانية) إذ بلغت نفقاته المخططة (٢١٥١١١٠٠٠) ل.س، وشكّل (٢٥.١٣%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة

(٨٥٦١١١٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة تنفيذه (٥٣.٩٧%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٤٦.٠٣%) ويعادل (٩٩٠٢٤٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٢٦.١٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س انظر الملحق رقم (٩) حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٢٠٤١١١٠٠٠) ل.س نسبة (٩٤.٨٩%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٥٣.٠٦%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (٩٥٨١٤٠٠٠) ل.س بنسبة (٤٦.٩٤%) من النفقات المخططة لفقرة المباني والإنشاءات.

والخلل الثالث بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع الأفضلية الأولى حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع (١٨٠٦٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٢١.١٠%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام، والبالغة (٨٥٦١١١٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة تنفيذه (٤٥.٥٢%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٥٤.٤٨%) ويعادل (٩٨٣٩٤٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٢٥.٩٧%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س انظر الملحق (٨، ٩).

حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٨١٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٤٤.٨٥%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٥٨.٨٤%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٤١.١٦%) ويعادل (٣٣٣٤٢٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٨.٨٠%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س، وشكّلت النفقات المخططة لفقرة الآلات والبالغة (٧٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٣٨.٧٦%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٢٩.٤٧%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٧٠.٥٣%) ويعادل (٤٩٣٦٩٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (١٣.٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٣٧٨٩١٧٠٠٠) ل.س.

وتوزع الخلل المتبقي بالعام ٢٠٠٢ بنسب قليلة بمشروع الاستبدال والتجديد، وأبنية سكن الطلاب وبنسب أقل بمشاريع أخرى.

العام ٢٠٠٣: بلغت نسبة الخلل (٥٤.٣٨%) موزعة بشكل رئيس في فقرتين أساسيتين، فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق، وفقرة آلات ومعدات بنسبة (٣٠.٥٦%، ١٢.٢٣%) على التوالي بالنسبة لإجمالي النفقات المخططة للعام ٢٠٠٣ والبالغة (١٣٥٤٤٢٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (٥٦.٢٠%، ٢٢.٤٩%) بالنسبة للرصيد المتبقي من العام وقدره (٧٣٦٤٩٠٠٠) ل.س (٥٤.١٨%، ٥٣.٤٩%) بالنسبة للرصيد المتبقي من الفقرة على التوالي.

والخلل الأول وقع بشكل رئيس في فقرتي (المباني، والآلات) العائدة لمشروع مشفى الجامعة التعليمي كونه يشكل بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية حيث بلغت نفقاته المخططة (٥٠٣٠٦٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٣٧.١٤%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (١٣٥٤٤٢٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٤٥.٣٩%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٥٤.٦١%)

ويعادل (٢٧٤٧١٢٠٠٠) ل.س ويشكّل نسبة (٣٧.٣٠%) من إجمالي الرصيد المتبقي من هذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٣٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٥٩.٦٤%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٦٧.٤٣%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٢.٥٧%) وما يعادل (٩٧٩٠٥٠٠٠) ل.س ويشكّل نسبة (١٣.٢٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠) ل.س، كما شكّلت النفقات المخططة لفقرة آلات ومعدات والبالغة (١٠٣٠٦٠٠٠٠) ل.س نسبة (٢٠.٤٩%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٠%) وحجم الرصيد المتبقي من هذه الفقرة دون إنفاق (١٠٣٠٦٠٠٠٠) ل.س بنسبة (١٠٠%) من النفقات المخططة لفقرة الآلات.

والخلل الثاني وقع في فقرة المباني بمشروع أبنية الجامعة (الأفضلية الثانية) إذ بلغت نفقاته المخططة (٢١٦٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكّل (١٥.٩٥%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة والبالغة (١٣٥٤٤٢٠٠٠٠) ل.س بينما بلغت نسبة تنفيذه (٤٠.١٨%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٥٩.٨٢%) ويعادل (١٢٩٢١٥٠٠٠) ل.س بنسبة (١٧.٥٤%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س انظر الملحق رقم (٨) حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٢٠٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٩٢.٥٩%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، وقد بلغت نسبة تنفيذها (٦٧.٤٣%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٢.٥٧%) و يعادل (٦٥١٤٠٠٠٠) ل.س ويشكّل نسبة (٨.٨٤%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س.

والخلل الثالث بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع الأفضلية الأولى حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع (٢٦٨٦٠٠٠٠٠) ل.س، وشكّل (١٩.٨٣%) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام والبالغة (١٣٥٤٤٢٠٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٦٧.٨٢%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣٢.١٨%) ويعادل (٨٦٤٢٥٠٠٠) ل.س ويشكّل نسبة (١١.٧٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س.

حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٦٠٠٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٢٢.٣٤%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٦٨.٩٨%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٣١.٠٢%)، ويعادل (١٨٦١٤٠٠٠) ل.س، ويشكّل نسبة (٢.٥٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س وشكّلت النفقات المخططة لفقرة الآلات والبالغة (١٥٨١٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٥٨.٨٦%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٧٥.٦٨%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٢٤.٣٢%) و يعادل (٣٨٤٥٠٠٠٠) ل.س ويشكّل نسبة (٥.٢٢%) من إجمالي الرصيد المتبقي في هذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠٠) ل.س.

والخلل الرابع بفقرة المباني وفقرة الآلات العائدة لمشروع بناء ٨ وحدات سكنية طلابية حيث بلغت النفقات المخططة للمشروع (٧٨٠٠٠٠٠٠) ل.س، وشكل (٥.٧٦ %) من كامل النفقات الاستثمارية المخططة لهذا العام والبالغة (١٣٥٤٤٢٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذه (٥.٩١%) أي ما لم ينفذ بلغ (٩٤.٠٩%) ويعادل (٧٣٣٩٢٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٩.٩٧%) من إجمالي الرصيد المتبقي بهذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠) ل.س. حيث شكّلت النفقات المخططة لفقرة مباني وإنشاءات ومرافق والبالغة (٦٨٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٨٧.١٨%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٠%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (١٠٠%) ويعادل (٦٨٠٠٠٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٩.٢٣%) من إجمالي الرصيد المتبقي في هذا العام والبالغ (٧٣٦٤٩٠٠٠) ل.س.

وتوزع الخلل المتبقي للعام ٢٠٠٣ بنسب قليلة بمشروع الاستبدال والتجديد ، وينسب أقل بمشروع كلية التربية، والملاعب الرياضية، وينسب أقل بمشاريع أخرى.

العام: ٢٠٠٤: بلغت نسبة الخلل (٧٠.٦٥%) موزعة بشكل رئيس في فقرتين أساسيتين، فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق، وفقرة آلات ومعدات بنسبة (١٦.٣٢%، ٥٢.١١%) على التوالي بالنسبة لإجمالي النفقات المخططة للعام ٢٠٠٤ والبالغة (٢٥١١٠٠٠٠٠) ل.س وموزعة بنسبة (٢٣.١٠%، ٧٣.٧٦%) بالنسبة لإجمالي الرصيد المتبقي من العام وقدره (١٧٧٤٠٢٢٠٠٠) ل.س، وبنسبة (٤٨.٧٨%، ٨٨.٠٩%) بالنسبة للرصيد المتبقي من كل فقرة على التوالي.

ويعود الخلل الأول بشكل رئيس إلى مشروع مشفى الجامعة التعليمي كونه يشكل في ذلك العام بإنفاقه الاستثماري المخطط الكتلة الأضخم من الموازنة الاستثمارية إذ بلغ إنفاقه المخطط للعام ٢٠٠٤ (١٠٧١٤٠٤٩٧٠٠٠) ل.س ويشكل (٦٨.٢٨%) من كامل الإنفاق الاستثماري المخطط البالغ (٢٥١١٠٠٠٠٠) بينما بلغت نسبة تنفيذه فقط (١٥.٠٥%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٨٤.٩٥%) ويعادل (١٠٤٥٦٠٤٧٠٠٠) ويشكل نسبة (٨٢.١٠%) من إجمالي الرصيد المتبقي أي أن معظم ما لم ينفذ في فقرة آلات ومعدات كان ما لم ينفذ بفقرة آلات ومعدات التابعة لمشروع مشفى الجامعة التعليمي وهذا ما تثبتته نفقات المشفى بفقراته التفصيلية للعام ٢٠٠٤ حيث شكّلت النفقات المخططة لهذه الفقرة والبالغة (1278497000) ل.س نسبة (٧٤.٥٧%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع، بينما شكّلت نسبة الإنفاق (٠%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (١٠٠%) ويعادل (١٢٧٨٤٩٧٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٧٢.٠٧%) من إجمالي الرصيد المتبقي في هذا العام والبالغ (١٧٧٤٠٢٢000) ل.س. كما يُلاحظ وبالعودة إلى فقرة مباني وإنشاءات ومرافق التي شكّلت النفقات المخططة لها والبالغة (٣٨٤٠٠٠٠٠٠) ل.س نسبة (٢٢.٤٠%) من حجم النفقات المخططة الإجمالية للمشروع والبالغة (١٠٧١٤٠٤٩٧٠٠٠) ل.س، بينما بلغت نسبة تنفيذها (٥٧.٩٧%) أي ما لم ينفذ بلغت نسبته (٤٢.٠٣%) ويعادل (١٦١٤٠٢٠٠٠) ل.س ويشكل نسبة (٩.١٠%) من إجمالي الرصيد المتبقي في هذا العام والبالغ (١٧٧٤٠٢٢٠٠٠) ل.س، انظر الملحق (٩.٨). وتوزع

الخلل المتبقي بالعام ٢٠٠٤ بنسب قليلة بمشروع الأفضلية الأولى، ومشروع الاستبدال والتجديد، ومشروع كلية التربية، وكلية طب الأسنان، ومشروع بناء (٨) وحدات سكنية طلابية، وينسب أقل بمشاريع أخرى.

بشكل عام يشير الملحق (٨،٩) إلى أن نسبة الخلل الإجمالية في الموازنة الاستثمارية لسنوات الدراسة كافة من العام (٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٩) بلغت (٢٩.١٢%) وتركزت بشكل رئيسي في فقرتين أساسيتين (فقرة مباني وإنشاءات ومرافق وطرق، وفقرة آلات ومعدات) كونهما شكلاً الكتلة الأكبر من حجم إجمالي النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية (12482531٠٠٠) ل.س حيث بلغت نسبة رصيدهما المتبقي من حجم النفقات المخططة الإجمالية للموازنة (١٢.٦٧%، ١٣.٠٥%) على التوالي، ونسبتهما من إجمالي الرصيد المتبقي في السنوات كافة والبالغ (3634660000) ل.س (٤٣.٥٢%، ٤٤.٨٠%) على التوالي، ونسبتهما من الرصيد الإجمالي المتبقي من كل فقرة وقدره (1581792000، ١٦٢٨٤٦١٠٠٠) ل.س (١٩.٥٩%، ٦٠.١٢%) على التوالي، أما الفقرات الأخرى فنسبتها قليلة من إجمالي الموازنة الاستثمارية، وبالتالي نسبة الخلل فيها من إجمالي الموازنة الاستثمارية بسيطة جداً حتى لو كانت نسبة الخلل فيها كبيرة جداً من الفقرات ذاتها. وأن نسبة الخلل ظهرت بكلتا الفقرتين من العام (٢٠٠٠) إلى العام (٢٠٠٤)، حيث سجل العالمان (٢٠٠٣، ٢٠٠٤) أكبر نسبة بهذا الخلل وبشكل خاص العام (٢٠٠٤).

يتبين للباحثة ومن التحليل السابق أن أسباب ارتفاع الأرصدة المتبقية من الموازنة الاستثمارية، وانخفاض نسب تنفيذها بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) يعود بشكل رئيس إلى الخلل في تنفيذ مشروع مشفى الجامعة التعليمي والذي بلغ حجم رصيده المتبقي بإجمالي السنوات من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية من العام (٢٠٠٠) إلى العام ٢٠٠٤ (1977692000) ل.س، مشكلاً النسبة الأعلى وقدرها (58.52%) من إجمالي الرصيد المتبقي بسنوات الدراسة من (٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٤)، والبالغ (3379603000) ل.س، وقد شكّلت نسبة رصيده المتبقي الإجمالي بسنوات الدراسة كافة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) والبالغة (2002216٠٠٠) ل.س (٥٥.٠٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي البالغ (3634660000) ل.س مشكلاً بذلك النسبة الأكبر أيضاً من خلل الموازنة الاستثمارية بإجمالي سنوات الدراسة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩). ويعود الخلل إلى مشروع الأفضلية الثانية الذي بلغ حجم إجمالي رصيده المتبقي بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) (326011000) ل.س بنسبة (9.65%) من إجمالي الرصيد المتبقي بالسنوات ذاتها وقدرها (3379603000) ل.س، وبلغ حجم رصيده المتبقي بإجمالي سنوات الدراسة (442960000) ل.س بنسبة (١٢.١٩%) من إجمالي الرصيد المتبقي والبالغ (3634660000) ل.س. كما يعود بنسبة قليلة إلى مشروع الأفضلية الأولى الذي بلغ إجمالي حجم رصيده المتبقي بالأعوام (٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤) (323388000) ل.س بنسبة (٩.٥٧%). وبلغ حجم رصيده المتبقي بإجمالي سنوات الدراسة (327539٠٠٠) ل.س بنسبة (٩.٠١%) من إجمالي الرصيد المتبقي والبالغ (3634660000) ل.س ولم تسجل بقية المشاريع الاستثمارية أثراً كبيراً على انخفاض نسبة تنفيذ الموازنة الاستثمارية.

وترى الباحثة ومن خلال تحليل بنود وفقرات ومشاريع الموازنة الاستثمارية: أنه لا يتم إعداد وتنفيذ الموازنة الاستثمارية في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية.

بشكل عام توصلت الباحثة مما سبق إلى ما يأتي:

✕ إن نسب تنفيذ الخطة في الموازنة بشقيها (الجارية والاستثمارية) في الجامعة والوزارة ومختلف المؤسسات تتناسب طرذاً مع نسب التنفيذ في خطة الموازنة العامة للدولة بشكل عام.

✕ يعود انخفاض نسب التنفيذ في كلتا الميزنيتين (الجارية والاستثمارية) بسنوات الدراسة الأولى إلى ضعف الخزينة العامة وتأخرها في تمويل الجامعة بالأموال الكافية لتلبية احتياجات الموازنة المخططة وذلك لعدم توافر السيولة لدى الخزينة العامة في أغلب الأحيان.

✕ يعود ارتفاع نسب التنفيذ في كلتا الميزنيتين (الجارية والاستثمارية) بسنوات الدراسة الأخيرة وتحديداً أعوام (٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩) إذ بلغت حوالي (١٠٠%) إلى تأمين الخزينة العامة للتمويل اللازم للجامعة دون تأخير وبالتالي تلبية الاحتياجات بالوقت المناسب نتيجة توافر السيولة.

✕ **بالنتيجة:** إن ارتفاع أو انخفاض نسب التنفيذ يتعلق بشكل مباشر بارتفاع أو انخفاض نسب الإنفاق والتي تتعلق بشكل مباشر وبالنسبة الأكبر بمدى التمويل اللازم من الخزينة العامة للدولة وفي الوقت المناسب، وهذا التمويل يتعلق بشكل مباشر بمدى توافر السيولة لدى الخزينة والظروف العامة في الدولة وهذا ما يمكن أن نسميه كفاءة التمويل، والتي تؤدي إلى كفاءة التنفيذ لبنود التخطيط.

✕ إن من آثار نتائج انخفاض نسب التنفيذ ارتفاع نسب الأرصدة المتبقية من إجمالي الميزنات وبشقيها في بعض سنوات الدراسة، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى حدوث انعكاس سلبي مباشر على سير وكفاءة العملية التعليمية وبالتالي ضعف القيمة المضافة في الجامعة وتأخر عملية التنمية وهذه الآثار السلبية بالمجمل خارجة عن إرادة الجامعة وإدارتها.

ترى الباحثة ومن خلال التحليل التفصيلي لكلتا الميزنيتين (الجارية، الاستثمارية): أنه لا يتم إعداد وتنفيذ كلتا الميزنيتين في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية، لذلك لابد من إعادة هيكلة الإنفاق الجاري الاستثماري بالاعتماد على أساليب ومعايير علمية بما ينسجم مع متطلبات النهوض بالمؤشرات التعليمية وتحقيق جودة التعليم العالي وإعادة ترتيب النفقات تبعاً لأهميتها بتحقيق الجودة.

خامساً: الموارد الذاتية لجامعة تشرين، ودلالاتها:

تحصل جامعة تشرين على إيرادات ذاتية (تمويل ذاتي) إلى جانب النفقات الحكومية التي ترصد للموازنتين الجارية والاستثمارية لجامعة تشرين، وقد حدد قانون تنظيم الجامعات بالمرسوم رقم (٦) لعام ٢٠٠٦ في الباب الخامس منه الأمور المالية للجامعات الحكومية في الجمهورية العربية السورية، متتالاً الموارد الذاتية التي تستوفيها الجامعات، حيث نص على أن توضع هذه الموارد في المصرف التجاري السوري، ضمن حساب مستقل وذلك بالليرة السورية، أو بالقطع الأجنبي، ليجري الصرف منها. ونبين بالجدول (٤٩) نسبة الموارد الذاتية للجامعة إلى إجمالي الموازنة (الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨:

جدول (٤٩): الموارد الذاتية ونسبتها من إجمالي موازنة جامعة تشرين

(الجارية والاستثمارية) من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٨ الوحدة: ألف ل.س

العام المالي	إجمالي الموارد الذاتية للجامعة*	نسبة (٦٠%) من الموارد الذاتية (حصة الجامعة)	نسبة (٤٠%) من الموارد الذاتية (حصة التفريغ العلمي)	النفقات المخططة لإجمالي الموازنة العامة (جارية+ استثماري)	نسبة إجمالي الموارد الذاتية إلى الموازنة العامة لجامعة تشرين %	معدل نمو الموارد الذاتية
٢٠٠١	22562	13537	9025	1598002	1.41	-
٢٠٠٢	113996	68398	45598	1597551	7.14	405.27
٢٠٠٣	162342	97405	64937	2248550	7.22	619.56
٢٠٠٤	202878	121727	81151	3496558	5.80	799.23
٢٠٠٥	301984	181190	120794	2312640	13.06	1238.50
٢٠٠٦	470582	282349	188233	2889590	16.29	1985.78
٢٠٠٧	402375	241425	160950	2647455	15.20	1683.46
٢٠٠٨	741055	444633	296422	2920035	25.38	3184.60
مجم	2417774	1450664	967110	19710381	12.3	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على جداول الصادرة عن مديرية الشؤون المالية في جامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.

*حسبت الموارد الذاتية باستثناء موارد العمل المهني لعدم توفر موازنات لها إلا بعامين فقط (٢٠٠٥ و ٢٠٠٨).

يُلاحظ من الجدول ارتفاع حجم الموارد الذاتية إلى ما يعادل حجم إجمالي النفقات المخططة المرصودة للموازنتين من (١٠.٤١%) عام ٢٠٠١ إلى ٢٥.٣٨% عام ٢٠٠٨، ويعود ذلك إلى الارتفاع الكبير بمعدل نمو الموارد الذاتية من (٤٠٥.٢٧%) بالعام ٢٠٠٢ إلى (٣١٨٤.٦٠%) بالعام ٢٠٠٨، حيث بلغ حجم الموارد الذاتية الإجمالية للجامعة ما يعادل (١٢.٣%) حجم إجمالي الاعتمادات المرصودة لكلتا الموازنتين (الجارية والاستثمارية) من الحكومة من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٨.

ويبين الجدول (٥٠) الخطط والبرامج التي يصرف عليها من الموارد الذاتية للجامعات وتوزيع الموارد عليها للإسهام في دعمها وتطويرها وفق قرار مجلس التعليم العالي رقم ٧٧/ تاريخ ٢٨/١/٢٠٠٩ في مادته الأولى، والصادر لاحقاً بقرار وزارة التعليم العالي رقم ٩/ و تاريخ ١٦/٣/٢٠٠٩:

جدول (٥٠) الخطط والبرامج التي يصرف عليها من الموارد الذاتية للجامعات الحكومية السورية

مسلسل	البند	دمشق %	حلب %	تشرين %	البعث %	الفرات %
١	تجهيز وتأمين مستلزمات المخابر	١٠	١٢	١٧	١٠	١٢
٢	المواد العلمية والمكتبات والمراجع	٥	٢	٣	١٢	٨
٣	المعلوماتية والأنظمة	١٠	٥	٧	١٢	٥
٤	البحث العلمي	٢٠	١٨	١٥	١٥	١٠
٥	تأهيل وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية	٤	٥	٥	٢	٧
٦	وسائط النقل عدا السياحية	١	٥	٥	٣	٣
٧	نفقات الندوات والمؤتمرات وورشات العمل العلمية	٥	٣	٥	٣	٥
٨	تجهيز القاعات التدريسية ومكاتب الأساتذة	١١	٥	٨	١٥	٨

٩	تطوير التعليم المفتوح	٨	١٠	٥	٥	٥
١٠	الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والطلابية	٥	٢	٥	٢	٢
١١	تأمين الكادر التدريسي في الجامعات	١٠	٣	٥	٥	٢٠
١٢	بناء القدرات للمعدين	١	١٠	٨	١	٥
١٣	تشبيد الأبنية الدائمة للكليات في الجامعات ومرفقها.	١٠	٢٠	١٢	١٥	١٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠

المصدر: مجلس التعليم العالي، موقع وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٩.

يوضح الجدول (٥٠) الخطط والبرامج التي يصرف عليها من الموارد الذاتية للجامعات الحكومية السورية وفق البنود ونسبها، والتي تحدد بناءً على مشروع خطة تدرس وتُرفع من قبل الإدارة العليا في الجامعات الحكومية المذكورة إلى وزارة التعليم العالي وفق الاحتياجات التي تراها الجامعات مناسبة، آخذين بالحسبان رفع نسب بعض البنود التي تتعرض للعجز، أو ضعف بالتمويل، بكلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية، وإضافة بعض البنود الأخرى التي تراها الجامعات ضرورية ومهمة (كتخصيص نسبة من الموارد الذاتية كمكافآت للعاملين الإداريين العاملين بالجامعات مثلاً)، ومن ثم يتم دراستها بمجلس التعليم العالي، فإما أن تعدّل بعض البنود أو بعض النسب أو إحداهما، أو يلغى قسم منها كما حال (بند مكافآت العاملين الإداريين مثلاً)، أو يوافق عليها كما هي، ومن ثم تصدر بقرار من مجلس التعليم العالي، وتصدر لاحقاً بقرار من وزارة التعليم العالي، ثم تعمم على الجهات المعنية لاعتمادها. ويبين الجدول (٥١) ترتيب نسب الموارد الذاتية المخصصة لجامعة تشرين وفق البرامج:

جدول (٥١) ترتيب نسب الموارد الذاتية المخصصة لجامعة تشرين وفق البرامج

مسلسل	البند	تشرين %	الموازنة التي تدعمها الموارد الذاتية وفق البرامج
١	تجهيز وتأمين مستلزمات المخابر	١٧	الاستثمارية (فقرة آلات ومعدات مشروع مرافق وتجهيزات الجامعة)، والجارية (البند ٢١٤ تجهيز الأدوية والمستلزمات المخبرية باب ٢)
٢	البحث العلمي	١٥	الجارية (البند ٢٢٥ البحث العلمي باب ٢)
٣	تشبيد الأبنية الدائمة للكليات في الجامعات ومرفقها.	١٢	الاستثمارية (بناء مشروع جديد بكافة تكاليفه)
٤	تجهيز القاعات التدريسية ومكاتب الأساتذة	٨	الجارية (من الجارية البند ٢٢٦ الترميم، ٢٢٨ التجهيزات، ٢٢٩ الإنشاءات باب ٢)
٥	بناء القدرات للمعدين	٨	الجارية (البند ١٩) نفقات الموفدين والوافدين باب ٢)
٦	المعلوماتية والأنظمة	٧	الجارية (البند ٢٢٤ لوازم الإدارة الثابتة، البند ٢١٦ القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية، ٢٢٦ الترميم، ٢٢٨ التجهيزات، ٢٢٩ الإنشاءات باب ٢).
٧	تأهيل وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية	٥	الجارية (البند ٢٣٠، مستلزمات التدريب والإنتاج باب ٢)
٨	وسائط النقل عدا السياحة	٥	الاستثمارية (فقرة وسائل نقل مشروع مرافق وتجهيزات الجامعة)
٩	نفقات الندوات والمؤتمرات وورشات العمل العلمية	٥	الجارية (البند ٢٢٠ نفقات الدعاية والضيافة والمؤتمرات باب ٢)
١٠	تطوير التعليم المفتوح	٥	الجارية (البند ٢٤٥ مستلزمات التعليم المفتوح باب ٢)
١١	الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والطلابية	٥	الجارية (البند ٤٣٥ الإسهام في النشاط الاجتماعي باب ٤)
١٢	تأمين الكادر التدريسي في الجامعات	٥	الجارية (البند ١٦ تعويضات الأعمال الإضافية واللجان الباب الأول)
١٣	المواد العلمية والمكتبات والمراجع	٣	الجارية (٢١٦، القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية)
	المجموع	١٠٠	

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى الجدول (٥٠).

يوضح الجدول (٥١) ترتيب البرامج التي توزع إليها الموارد الذاتية في جامعة تشرين وفق نسبة كل منها، كما يُلاحظ أن النسبة الأكبر من الموارد الذاتية لجامعة تشرين خصصت للبند (١)، تجهيز وتأمين مستلزمات المخابر، حيث بلغت هذه النسبة (١٧%)، والذي يدعم (فقرة آلات ومعدات العائدة لمشروع مرافق وتجهيزات الجامعة) المدرج ضمن الموازنة الاستثمارية، كما يدعم (البند ٢١٤، تجهيز الأدوية والمستلزمات المخبرية) العائدة للباب الثاني من الموازنة الجارية، يليه البند (٢، البحث العلمي) والذي خصص له نسبة (١٥%) من

الموارد الذاتية وهو يدعم البند (٢٢٥، البحث العلمي) العائد للباب الثاني من الموازنة الجارية)، يليه البند (٣، تشييد الأبنية الدائمة للكليات في الجامعات ومرافقها) حيث خصص له نسبة (١٢%) وهو بند يدعم الموازنة الاستثمارية فقط ويسمح للجامعة بتنفيذ مشروع كامل من مواردها الذاتية وخاصة بعد ارتفاع حجم الموارد الذاتية في السنوات الأخيرة وذلك بعد أخذ الموافقات عليه أصولاً على أن يدرج بالخطة الاستثمارية الخمسية للجامعة كمشروع ممول من الموارد الذاتية حصراً، دون أن يدرج كمشروع بالخطة الاستثمارية السنوية للجامعة، كما هو حال مشروع بناء الوحدة السكنية (١٩) مثلاً، و يليه البند (٤، تجهيز القاعات التدريسية ومكاتب الأساتذة) وخصص له نسبة (٨%) من الموارد الذاتية والذي يدعم البنود الآتية من الموازنة الجارية: (٢٢٦، الترميم)، و(٢٢٨، التجهيزات)، و(٢٢٩، الإنشاءات) العائدة للباب الثاني من الموازنة الجارية، يليه البند (٥، بناء القدرات للمعيدين) خصص له نسبة (٨%) من الموارد الذاتية وهو بند يدعم (البند ١٩، نفقات الموفدين والوافدين) العائدة للباب الثاني من الموازنة الجارية، يليه البند (٦، المعلوماتية والأنظمة) وخصص له نسبة (٧%)، وهو بند يدعم بنود متعددة من الموازنة الجارية وهي: البند (٢٢٤، لوازم الإدارة الثابتة)، والبند (٢١٦، القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية)، والبند (٢٢٦ الترميم)، والبند (٢٢٨ التجهيزات)، والبند (٢٢٩، الإنشاءات) العائدة جميعها إلى الباب الثاني من الموازنة الجارية، يليه البند (٧، تأهيل وتدريب أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية) وخصص له نسبة (٥%) وهو يدعم البند (٢٣٠، مستلزمات التدريب والإنتاج) العائدة للباب الثاني من الموازنة الجارية، يليه البند (٨، وسائل النقل) عدا السياحية ونسبته (٥%) من الموارد وهو يدعم فقرة وسائل نقل العائدة لمشروع مرافق الجامعة) العائد للموازنة الاستثمارية، يليه البند (٩، نفقات الندوات والمؤتمرات وورشات العمل العلمية)، وهو يدعم البند (٢٢٠، نفقات الدعاية والضيافة والمؤتمرات من الباب الثاني من الموازنة الجارية بنسبة (٥%) من الموارد الذاتية، يليه البند (١٠، تطوير التعليم المفتوح) الذي يدعم البند (٢٤٥، مستلزمات التعليم المفتوح) من الباب الثاني من الموازنة الجارية بنسبة (٥%). والبند (١١، الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والطلابية) الذي يدعم البند (٤٣، الإسهام في النشاط الاجتماعي) من الباب الرابع من الموازنة الجارية بنسبة (٥%)، والبند (١٢، تأمين الكادر التدريسي في الجامعات) الذي يدعم البند ١٦، تعويضات الأعمال الإضافية واللجان) العائد إلى الباب الأول من الموازنة الجارية بنسبة (٥%)، يليه البند (١٣، المواد العلمية والمكتبات والمراجع) الذي يدعم البند (٢١٦، القرطاسية والمطبوعات والأدوات المكتبية) العائدة للباب الثاني من الموازنة الجارية بنسبة (٣%).

من التحليل السابق يتبين للباحثة:

- تدعم الموارد الذاتية بنود الموازنة الجارية بنسبة (٦٦%) منها، وتدعم الموازنة الاستثمارية بنسبة (١٧%) منها فقط، وتدعم كلتا الميزانيتين بنسبة (١٧%) منها. وهذه النسب هي من نسبة الـ (٦٠%) من إجمالي الموارد الذاتية ويتبين لنا أن النسبة الأكبر من الموارد الذاتية (حصة الجامعة) تخصص لدعم الموازنة الجارية والسبب يعود إلى طبيعة الإنفاق الجاري والذي يتسم بالديمومة والاستمرارية بينما الإنفاق الاستثماري لفترة مؤقتة حتى انتهاء إنجاز

المشروع، ثم يتحول الإنفاق على هذا المشروع بعد إنجازه إلى إنفاق جاري مستمر، كما أن مكونات وبنود الإنفاق من الموارد الذاتية عندما تم تحديدها كان حجم الموارد الذاتية منخفض جداً ولا يكفي للبدء بأي مشروع استثماري فأتجهت طبيعة الإنفاق باتجاه الإنفاق الجاري، وفيما بعد وعندما ازداد حجم الموارد الذاتية تم تخصيص قسم من إنفاق الموارد الذاتية للإنفاق الاستثماري وخاصة للمشاريع المتعثرة أو مشاريع جديدة ضرورية جداً، ونذكر هنا بأن نسبة (٤٠%) تعويض التفرغ العلمي الإضافي هو إنفاق جار أيضاً. ولذلك ترى الباحثة إعادة النظر بالنسبة المخصصة من الموارد الذاتية لدعم الموزنتين وذلك عبر دعم الموازنة الاستثمارية للجامعة بنسبة أعلى بما يضمن جودة المخرج التعليمي، خاصة وأن إنفاق الموارد الذاتية يأخذ طابعاً استثمارياً يجب تعزيزه وتطويره.

- تدعم الموارد الذاتية للجامعة بنود مختلفة من جميع أبواب الموازنة الجارية، تميز بعضها بانخفاض حجم نفقاته الفعلية عن حجم نفقاته المخططة، وخاصةً البند (٢٢٥، البحث العلمي) والذي يعود انخفاض نسبة تنفيذه لعدم تمويل الموازنة الجارية بالأموال الكافية واللازمة لتغطية نفقات هذا البند من جهة ولتأخر قرار تخصيص النفقات المخططة لهذا البند إلى منتصف العام تقريباً من جهة ثانية، ولأسباب أخرى...، لذلك وحرصاً من إدارة الجامعة كما وزارة التعليم العالي على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ولاسيما فيما يتعلق برفع سوية البحث العلمي والعملية التعليمية وجودة المخرج التعليمي خُصّصت نسبة (١٥%) لدعم البحث العلمي من الموارد الذاتية وذلك للقيام بالبحوث والدراسات المهمة وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي وأهمها إقرار البدء بأبحاث علمية إضافية من خارج الخطة والإنفاق عليها مباشرة من الموارد الذاتية وذلك منذ بداية العام وهذا يتطلب إعادة النظر بهيكلية توزيع الموارد الذاتية لصالح الإنفاق الاستثماري.

- لم تدعم الموارد الذاتية العاملين الإداريين إلا في مجال التأهيل والتدريب، وهذا ما شكل نقطة ضعف بالقرار حيث ترى الباحثة أنه لا بد من وضع نسبة تخصص للعاملين في الجامعة وفق معايير محددة، على أن تكون منظمة بقانون مماثل لقانون التفرغ العلمي الإضافي يمكن تسميته بقانون التعويض الإداري الإضافي.

بينت نتائج التحليل النهائي لكلتا الموزنتين (الجارية والاستثمارية) وللموارد الذاتية لجامعة تشرين ما يلي:

➡ **الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية، على المستوى الفرعي لكل من الموازنة الجارية والموازنة الاستثمارية وعلى المستوى الإجمالي للموازنة التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين لسنوات الدراسة: بعد تحليل النتائج تبين أن الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية للموازنة التخطيطية (الاستثمارية)، وعلى المستوى الإجمالي هي فروق دالة وجوهرية لسنوات الدراسة، وعدم وجود فروق دالة وجوهرية عند الموازنة الجارية.

➡ **الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة والفعلية ما بين أبواب الموازنة الجارية الآتية (باب الرواتب والأجور والتعويضات، باب النفقات الإدارية العامة والخاصة، باب النفقات التحويلية، باب الديون والالتزامات الواجبة الأداء) لسنوات الدراسة: وبعد تحليل النتائج

تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرواتب والأجور والتعويضات بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في النفقات الإدارية العامة والخاصة المخططة، والفعلية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات التحويلية المخططة والفعلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة، والفعلية لسنوات الدراسة في جامعة تشرين.

✚ **الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية ولكل مشروع من المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، وإجمالي السنوات لكل فقرة: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، وإجمالي السنوات لكل فقرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية عند عدد من المشاريع الاستثمارية، وعدم وجود فروق عند بعضها الآخر لسنوات الدراسة.

✚ **تبين ومن خلال التحليل التفصيلي لكلتا الموازنتين (الجارية، الاستثمارية):** أنه لا يتم إعداد وتنفيذ كلتا الموازنتين في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية، لذلك لا بد من إعادة هيكلة الإنفاق الجاري الاستثماري بالاعتماد على أساليب ومعايير علمية بما ينسجم مع متطلبات النهوض بالمؤشرات التعليمية وتحقيق جودة التعليم العالي وإعادة ترتيب النفقات تبعاً لأهميتها في تحقيق الجودة، وستقوم الباحثة بالتحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة أيضاً من خلال الدراسة الميدانية والتي ستأتي بالمبحث القادم.

✚ **تبين أن تمويل جامعة تشرين يعتمد بالدرجة الأولى على التمويل الحكومي من خلال الخزينة العامة للدولة بالنسبة للنفقات الجارية، وصندوق الدين العام بالنسبة للنفقات الاستثمارية، وأن هذا التمويل الحكومي هو الأساس الذي تبنى عليه الموازنة التخطيطية للجامعة حيث توضع في ضوء الموارد المتاحة من هذه المصادر الحكومية، وتقوم الجامعة بسد النقص في التمويل الحكومي بقدر ما تسمح به إيرادات الموارد الذاتية ووفق الأولويات.**

✚ **بكل الأحوال من الأفضل إعداد الجامعة لموازنة مستقلة خاصة بها يتم تمويلها من الموارد الذاتية التي يتم تحصيلها خلال العام، ليكون الإنفاق منها في العام التالي وفق خطة الموازنة المستقلة بشقيها الجاري والاستثماري على غرار خطة إعداد موازنة الجامعة ذات التمويل الحكومي، إلا أن الفرق هو أن الموازنة المستقلة ذات التمويل الذاتي يكون تمويلها مرصود بشكل مسبق من إيرادات العام السابق، وبالتالي لا مشكلة فيها من حيث رصد التمويل لها لأنه جاهز سلفاً أما الموازنة الحكومية فهي معرضة بأي وقت لنقص التمويل نتيجة عدم رصد المبلغ اللازم لها وتحويله إلى حساب الجامعة بشكل مسبق، وهذا ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم تحقيق نسب التنفيذ المطلوبة وبالتالي إلى الخلل وحدوث بعض الفروق أحياناً ومن الأفضل إعداد خطة الموازنة المستقلة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من كل عام، أي بعد معرفة مبلغ الموارد الذاتية من**

العام السابق بالضبط وبعد إقرار الموازنة الحكومية وتكون السنة التنفيذية لخطة الموازنة المستقلة تسعة أشهر، وتتميز هذه الموازنة المستقلة بالمرونة والسرعة في الإعداد والإقرار والتنفيذ وتغطيها لجوانب الضعف والنقص في الموازنة الحكومية الناتجة عن تخفيض المبالغ المقترحة من الجامعة بعد إعداد الخطة وبالتالي التأثير على كفاءة العملية التعليمية فتأتي الموازنة المستقلة لتغطي هذا الجانب السلبي في الموازنة الحكومية وتقوم بدورها الفعال في سد النقص في التمويل الحكومي ووفق الأولويات، وبالتالي تحقق هذه الموازنة المستقلة بإنفاقها النوعي التوازن الفعال بين نقص التمويل الحكومي وخاصة في اللحظات الحرجة في بعض المشاريع وبعض الإنفاق النوعي وبين تحقيق الغاية من هذه المشاريع وبعض أوجه الإنفاق هذه، ألا وهي تحقيق القيمة المضافة العالية في الوقت المحدد أي قبل أن تفقد القيمة المضافة العالية الكثير من قيمتها في حال تأخرت هذه المشاريع عن وقت إنجازها وتأخر أوجه الإنفاق النوعي عن وقته (نقصد بالنوعي: البحث العلمي الفعال...، اللمسات الاحترافية على بعض المخابر العلمية...، وعلى طرق وأساليب إدارة المؤتمرات العلمية من قبل القائمين عليها....، وعلى التسويق المعرفي للإنتاج العلمي للجامعة ليكون بمتناول الجميع...).

المبحث الثاني: مستوى كفاية الموازنة التخطيطية لجامعة تشرين وعواملها واتجاهات تحسينها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

أولاً : مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وعواملها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

بعد عرض الإطار النظري في الفصول السابقة للدراسة، وبعد إجراء الدراسة التحليلية الإحصائية لموازنات جامعة تشرين التخطيطية للأعوام (٢٠٠٠ - ٢٠٠٩) وعرضها مع نتائجها في المبحث السابق كان لابد للباحثة (ولبيان مستوى هذه الكفاية وعواملها وسبل تطويرها) من استقصاء ذوي العلاقة بموازنة الجامعة في هذه الجوانب بواسطة استبانة أعدت لهذا الغرض، حيث تم تطبيق استبانة الدراسة على فئات العينة المكونة من ثلاث فئات: فئة الإداريين العلميين في جامعة تشرين، وفئة موظفي المديريات المعنية بالموازنات التخطيطية من داخل جامعة تشرين، وفئة موظفي المديريات المعنية بالموازنات التخطيطية من خارج جامعة تشرين (هيئة تخطيط الدولة، وزارة التعليم العالي، وزارة المالية، مديرية تخطيط اللاذقية، مديرية مالية اللاذقية). وحسبت أعداد الإجابات وتوزعها على أساس خيارات الإجابة (موافق جداً، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق إلى حد ما، غير موافق) وتكراراتها والنسب المئوية لكل فئة من الإجابات، والفروق في الإجابات بين فئات عينة الدراسة ودلالاتها، وهكذا تم التوصل إلى النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة وفرضياتها عن مستوى كفاية الموازنات التخطيطية (الاستثمارية والجارية) بجامعة تشرين وعواملها وسبل تحسينها والفروق في الآراء عنها بين فئات العينة ووضع المقترحات المناسبة.

خصائص مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إعداد وتنفيذ الموازنة التخطيطية (الاستثمارية والجارية) في جامعة تشرين والمتعاملين معها داخل الجامعة وخارجها والبالغ عددهم (١٣٥) موظفاً وموظفة. ونظراً لصغر حجم هذا المجتمع تم عدّ عينة الدراسة شاملة لأفراد المجتمع كافة، وبعد توزيع أداة الدراسة عليهم تم استرداد (١٣٠) استبانة، وبعد التحقق من الإجابات عليها تم استبعاد (٤) استبانات منها لعدم احتوائها على المعلومات المطلوبة، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٢٦) استبانة. وقد صنف مجتمع الدراسة حسب وظائف المستجيبين الإدارية والعلمية وعلاقتهم بالموازنة إلى ثلاث فئات وهي:

أ- فئة الإداريين العلميين: وهم مدراء الإدارات المركزية في جامعة تشرين ذوي الخبرة والكفاءة في مجال الموازنة العامة من أعضاء (هيئة تدريسية، وهيئة فنية)، والبالغ عددهم (٢٤).

ب- فئة موظفي مديريات جامعة تشرين التي لها صلة بإعداد وتنفيذ موازنات جامعة تشرين: مديرية الشؤون المالية (الموازنة الجارية وضمناً دائرة الموارد الذاتية - الموازنة الاستثمارية)، مديرية التخطيط والإحصاء،

مديرية الشؤون الهندسية والخدمات، مديرية اللوازم، مديرية العلاقات الثقافية والعامة، مديرية الجودة والاعتمادية، مديرية التعليم المستمر، مديرية البحث العلمي، مديرية ممارسة المهنة والبالغ عددهم (٦٩).
ت- فئة موظفي المديريات في الوزارات ذات الصلة خارج جامعة تشرين: مديرية التخطيط والتربية والتعليم في هيئة تخطيط الدولة، مديرية التخطيط والتعاون الدولي في وزارة التعليم العالي، بعض الخبراء الأجانب العاملين بمشروع تطوير قطاع التعليم العالي، مديرية الموازنة بوزارة المالية، بعض الخبراء الماليين) والبالغ عددهم (٣٣).
عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتعد عينة الدراسة عينة "قصدية" إذ طبقت على العاملين المعنيين من ذوي الخبرة بإعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين وذات الصلة بها من خارج الجامعة والبالغ عددهم (١٢٦) مستجيباً، والذين أجابوا على أسئلة الاستبانة، واستبعاد غير العاملين في هذا المجال من المديريات ذات الصلة. ويوضح الجدول الآتي (٥٢) توزع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (٥٢): توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة (%)
ثانوية فأقل	10	7.9
معهد	14	11.1
إجازة	56	44.4
ماجستير	14	11.1
دكتوراه	32	25.4
المجموع	126	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى العاملين العلميين والإداريين داخل وخارج جامعة تشرين)

يوضح الجدول (٥٢) أن ما نسبته (٤٤.٤%) يحملون درجة الإجازة الجامعية والبالغ عددهم (٥٦) مستجيباً، وما نسبته (٢٥.٤%) يحملون درجة الدكتوراه والبالغ عددهم (٣٢) مستجيباً، ونسبة (١١.١%) يحملون درجة الماجستير والبالغ عددهم (١٤) مستجيباً، ونسبة (١١.١%) يحملون شهادة معهد والبالغ عددهم (١٤) مستجيباً، ونسبة (٧.٩%) يحملون شهادة ثانوية فأقل والبالغ عددهم عشرة فقط. وهذا يعني أن معظم المستجيبين هم من ذوي المؤهلات الأكاديمية العالية. ويوضح الجدول الآتي توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٥٣): توزع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير المسمى الوظيفي

المرتبة العلمية	العدد	النسبة (%)
مدير	25	19.8
موظف إداري	75	59.5
عضو هيئة تدريسية	26	20.6
المجموع	126	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى العاملين العلميين والإداريين داخل وخارج جامعة تشرين)

من قراءة الجدول (٥٣) يتبين أن ما نسبته (٥٩.٥%) يشغل وظيفة موظف إداري والبالغ عددهم (٧٥) مستجيباً، وأن ما نسبته (٢٠.٦%) هم من فئة الإداريين العلميين يشغلون منصب مدير، والبالغ عددهم (٢٦)

مستجيباً، وأن ما نسبته (١٩.٨%) يشغل وظيفة مدير والبالغ عددهم (٢٥) مستجيباً. وعليه فإن عينة الدراسة قد شملت جميع المستويات الإدارية ذات الخبرة العملية في إعداد الموازنات وتنفيذها في جامعة تشرين، مما يساعد في كشف الآراء المختلفة حول الموازنات التخطيطية. ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الخبرة:

جدول (٥٤): توزيع أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين بحسب متغير الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من ٥ سنوات	20	15.9
من (٥ وأقل من ١٠) سنوات	36	28.6
أكثر من ١٠ سنوات	70	55.6
المجموع	126	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى العاملين العلميين والإداريين داخل وخارج جامعة تشرين)

يتبين من الجدول (٥٤) أن عدد المستجيبين الذين تزيد خبراتهم العملية على عشر سنوات بلغ عددهم (٧٠) مستجيباً شكّلوا ما نسبته (٥٥.٦%)، أما المستجيبون الذين تتراوح خبراتهم العملية من (٥ وأقل من ١٠) سنوات فبلغ عددهم (٣٦) مستجيباً أي ما نسبته (٢٨.٦%)، كما يُلاحظ أن الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات بلغ عددهم (٢٠) أي ما نسبته (١٥.٩%) وهذا يعني أن عينة الدراسة لديها الخبرة الكافية في مجال الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين. ويوضح الجدول الآتي مدى القناعة بأهمية الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين:

جدول (٥٥): مدى القناعة بأهمية الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين

القناعة	التكرار	النسبة
غير مهمة	2	1.6
مهمة	33	26.2
مهمة جداً	91	72.2
المجموع	126	100

المصدر: (نتائج استبانة الدراسة الموجهة إلى العاملين العلميين والإداريين داخل وخارج جامعة تشرين)

يوضح الجدول (٥٥)، مدى القناعة بأهمية الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين حيث عدّ (٩١) مستجيباً أن الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين مهمة جداً والذين شكّلوا نسبة (٧٢.٢%)، في حين عدّ (٣٣) مستجيباً أنها مهمة مشكلين نسبة (٢٦.٢%)، بينما عدّ (٢) مستجيبان اثنان أنها غير مهمة والذين شكّلوا نسبة (١.٦%). وهذا يدل على أن هناك توافقاً كبيراً بين أفراد عينة الدراسة على ضرورة تطبيق الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وعلى أهميتها وتفعيل إدارتها. ويوضح الجدول (٥٦) تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) وتنفيذها في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير القناعة على النحو الآتي:

جدول (٥٦): تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية
(التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير القناة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المجال الأول: إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	بين المجموعات	735.143	2	367.571	0.193	0.825	غير دال
	داخل المجموعات	234104.571	123	1903.289			
	المجموع	234839.714	125				
المجال الثاني: إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	بين المجموعات	4.862	2	2.431	0.011	0.989	غير دال
	داخل المجموعات	26244.131	123	213.367			
	المجموع	26248.992	125				
المجال الثالث: عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	بين المجموعات	2693.875	2	1346.937	2.773	0.066	غير دال
	داخل المجموعات	59740.165	123	485.692			
	المجموع	62434.040	125				
المجال الرابع: عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	بين المجموعات	822.352	2	411.176	0.722	0.488	غير دال
	داخل المجموعات	70090.640	123	569.843			
	المجموع	70912.992	125				
المجال الخامس: مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	بين المجموعات	476.241	2	238.121	0.581	0.561	غير دال
	داخل المجموعات	50390.560	123	409.679			
	المجموع	50866.802	125				
كافة المجالات	بين المجموعات	8610.371	2	4305.185	0.415	0.661	غير دال
	داخل المجموعات	1276762.169	123	10380.180			
	المجموع	1285372.540	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

- الحكم على ثبات الاستبانة:

- صدق الاستبانة:

للتوصل إلى صدق الأداة عرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي دمشق وتشرين المختصين في هذا المجال وعددهم (١٦)، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة، وإبداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف فقرات، واقتراح أو إضافة مجالات، وأخيراً بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة واقع الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين من وجهة نظر القائمين على إعداد الموازنات التخطيطية وتنفيذها بما يخدم الإدارة في التخطيط واتخاذ القرارات. تم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية باستخدام طريقتين، الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest) والثانية طريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على النحو الآتي:

١. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test - Retest): تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (٢٠) إدارياً وعلمياً في جامعة تشرين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وحسبت قيم معامل الثبات بطريقة اختبار (Test - Retest)، ثم جرى إعادة تطبيق الاستبانة بعد مرور (٢٠) يوماً من التطبيق الأول، وجرى حساب الترابط بين درجات التطبيق الأول والتطبيق الثاني بواسطة معامل الترابط بيرسون. وجاءت معاملات الارتباط على النحو المبين في الجدول الآتي:

الجدول (٥٧) معامل ثبات مجالات استبانة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية
(التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Re Test)

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول: إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	٨٦	٠.٩٩٣	**٠.٠٠٠
المجال الثاني: إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	٢٤	٠.٩٢١	**٠.٠٠٠
المجال الثالث: عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	٤٨	٠.٨٥٣	**٠.٠٠٠
المجال الرابع: عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	٣٧	٠.٩٩٣	**٠.٠٠٠
المجال الخامس: مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	٣٠	٠.٦٩٤	**٠.٠٠٠
الثبات الكلي للاستبانة	٢٢٥	٠.٩٧٩	**٠.٠٠٠

** عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

يتضح من الجدول (٥٧) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً ودرجة قوية، حيث بلغت معاملات الارتباط ما بين (٠.٦٩٤ - ٠.٩٩٣)، وهذا يدل على أن العلاقة قوية ومتمينة بين التطبيقين الأول والثاني عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

٢. طريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha – Cornpach، على عينة الدراسة في التطبيق الثاني لها، وتراوح قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ ما بين (٨٧% - ٩٩%). وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والوثوقية، ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت لأجله.

الجدول (٥٨) معامل ثبات مجالات استبانة واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية
(التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بطريقة معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)

المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المجال الأول: إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	٨٦	٠.٩٦
المجال الثاني: إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	٢٤	٠.٩
المجال الثالث: عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	٤٨	٠.٩٦
المجال الرابع: عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	٣٧	٠.٩٧
المجال الخامس: مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	٣٠	٠.٨٧
الثبات الكلي للاستبانة	٢٢٥	٠.٩٩

يتضح من الجدول (٥٨) أن قيم معامل الثبات على مجالات الدراسة لعينة الدراسة الاستطلاعية تراوحت ما بين (٨٧% - ٩٩%)، وهذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، كما أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٩). وهذا مؤشر على أن نتائج قيم الثبات لكل مجال من مجالات استبانة الدراسة كانت جيدة من خلال استخدام معادلة ألفا كرونباخ. وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والوثوقية، ومقبولة إحصائياً كمؤشر على ثبات أداة الاستبانة يمكن الوثوق بها.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: لا يختلف مستوى كفاية الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين في سد احتياجاتها بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

قسم إلى خمسة مجالات على الوجه الآتي:

المجال الأول: لا يختلف مستوى كفاية إعداد الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

يتبين من الجدول (٥٩) أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بلغ (٣.١١)، وحصلت (٧٢) فقرة من الفقرات الواردة ضمن هذه المرحلة على الدرجة المتوسطة وفق آراء أفراد عينة الدراسة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة العالية (١١) فقرة، وبلغ عدد فقرات الحاصلة على درجة ضعيفة (٣) فقرات. وجاءت عبارة (تضع الجامعة لجنة خاصة بإعداد موازناتها التخطيطية) في المرتبة الأولى حيث حققت أعلى متوسط حسابي ضمن هذه المرحلة وصل إلى (4.15) تلتها الفقرات (١٦، ١١، ٤٦، ١٧، ٣٢، ٤٨، ٢٥، ٤٣، ٩، ١٤). وتعزز الدرجة العالية للمتوسط الحسابي للفقرات السابقة فكرة اقتناع الإدارة العليا في جامعة تشرين بنظم الموازنات التخطيطية وثقتها بمقدرة هذه الأداة على التخطيط للمستقبل بنجاح من خلال التنبؤ بالمستقبل وتحديد تقديرات واقعية، ومراعاتها عدم المبالغة عند وضع تقديرات الموازنة، فتوضع عند مستوى معقول يمكن تحقيقه بما يتناسب مع إمكانية الجامعة، مع الأخذ بالحسبان الأهداف الخاصة بالكلليات والدوائر والعمل على تنسيقها بما يتناسب والسياسة العامة للجامعة والإمكانيات المتاحة.

جدول (٥٩): إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في تقدير النفقات المالية عند إعداد الموازنات

التخطيطية (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لرقم	المبارات	النسبة المئوية						الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي		
١.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعة لكونها ملزمة بموجب القانون فقط.	23	34.9	15.9	8.7	17.5	3.37	1.39	متوسطة
٢.	تضع الجامعة لجنة خاصة بإعداد موازناتها التخطيطية.	37.3	49.2	7.9	2.4	3.2	4.15	0.9	عالية
٣.	يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة إعداد الموازنات.	15.9	22.2	24.6	21.4	15.9	3.01	1.31	متوسطة
٤.	تؤهل الجامعة لجنة مناقشة مشروع الموازنات بشكل كاف لإعداد موازنات تخطيطية فعالة.	16.7	31	25.4	14.3	12.7	3.25	1.26	متوسطة
٥.	يتم تقدير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة عند إعداد الموازنات.	19	27	31	10.3	12.7	3.29	1.25	متوسطة
٦.	تستند تقديرات الإنفاق التي تضعها لجنة إعداد الموازنات إلى دراسات كافية.	14.3	30.2	23	21.4	11.1	3.15	1.23	متوسطة
٧.	يتم دراسة و تحليل البيانات من قبل لجنة إعداد الموازنات.	10.3	43.7	21.4	15.9	8.7	3.31	1.13	متوسطة
٨.	يتم إعادة تقدير النفقات من قبل لجنة إعداد الموازنات عند عدم قناعتها بها.	9.5	46	26.2	9.5	8.7	3.38	1.07	متوسطة
٩.	تشمل تقديرات النفقات جميع أوجه نشاطات الجامعة.	26.2	35.7	25.4	8.7	4	3.71	1.07	عالية
١٠.	يتم وضع أهداف محددة لحجم النفقات المطلوبة.	12.7	51.6	27	6.3	2.4	3.66	0.87	متوسطة
١١.	تشارك الخبرات المالية والمحاسبية في وضع تقديرات النفقات المطلوبة.	36.5	34.1	17.5	10.3	1.6	3.94	1.05	عالية
١٢.	يتم العناية بالتوفيق ما بين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الجامعة عن طريق الموازنات.	4.8	16.7	19.8	32.5	26.2	2.41	1.18	متوسطة
١٣.	يتم تحديد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات	11.9	29.4	38.1	17.5	3.2	3.29	0.99	متوسطة
١٤.	تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.	20.6	38.9	32.5	5.6	2.4	3.70	0.94	عالية
١٥.	تحدد الإجراءات الواجب اتباعها بصدد إعداد الموازنات بشكل واضح	16.7	40.5	23.8	15.1	4	3.51	1.06	متوسطة

١٦.	يؤخذ بالحسبان الزيادة في أعداد الطلبة والعاملين في الجامعة من هيئة تعليمية وفئات أخرى متنوعة عند إعداد الموازنات التخطيطية.	34.1	38.9	21.4	3.2	2.4	3.99	0.95	عالية
١٧.	توافق الجامعة على تقديرات حاجات الكليات والمعاهد والمنشآت والنفقات التي تلزم لتوفيرها.	24.6	38.9	29.4	3.2	4	3.77	0.99	عالية
١٨.	تتفادى الجامعة عند تقدير النفقات سليات الموازنات السابقة.	26.2	26.2	27	11.9	8.7	3.49	1.24	متوسطة
١٩.	تتصف البيانات الإحصائية التي يستند إليها في تقدير النفقات بقرئها من المعطيات الحقيقية.	9.5	27.8	46.8	11.1	4.8	3.26	0.95	متوسطة
٢٠.	يتم تقدير النفقات بناءً على البيانات الإحصائية عن واقع الجامعة وحاجاتها.	14.3	28.6	34.9	16.7	5.6	3.29	1.08	متوسطة
٢١.	يتم تقدير النفقات بناءً على أرقام الموازنة السابقة.	13.5	29.4	42.1	11.1	4	3.37	0.99	متوسطة
٢٢.	تشتمل تقديرات النفقات الجارية على بنود لم تذكر في موازنات الأعوام السابقة.	7.9	36.5	33.3	13.5	8.7	3.21	1.06	متوسطة
٢٣.	تشتمل تقديرات النفقات الاستثمارية على بنود لم تذكر في موازنات الأعوام السابقة.	8.7	42.1	38.9	7.9	2.4	3.47	0.86	متوسطة
٢٤.	يعتمد تقدير الخطة الاستثمارية النتائج الإحصائية الفعلية المحققة خلال السنوات السابقة.	7.1	38.9	40.5	5.6	7.9	3.32	0.98	متوسطة
٢٥.	توضع تقديرات النفقات الاستثمارية بحسب الاحتياجات المستقبلية المطلوبة (زيادة عدد الطلاب، شراء التقنيات الحديثة - تشييد مباني جديدة...الخ).	25.4	32.5	34.9	4	3.2	3.73	0.99	عالية
٢٦.	تستخدم برامج محاسبية في إعداد تقديرات النفقات المطلوبة على جميع المتغيرات التي ينبغي حسابها.	16.7	11.1	34.1	14.3	23.8	2.83	1.36	متوسطة
٢٧.	تصل البرامج المحاسبية المستخدمة في تقدير النفقات إلى تقديرات مالية دقيقة.	9.5	10.3	37.3	16.7	26.2	2.6	1.25	متوسطة
٢٨.	يتم فحص المشاريع الجديدة والمباشر فيها على قدم المساواة.	7.1	15.9	48.4	15.1	13.5	2.88	1.06	متوسطة
٢٩.	يتم إلغاء المشاريع المباشرة بها التي أظهرت عدم جدواها وكفايتها.	5.6	11.9	37.3	17.5	27.8	2.5	1.18	متوسطة
٣٠.	يتم تحديد طرق بديلة لتنفيذ هذا المشروع من قبل الإدارة التنفيذية عند تقديم دراسة مشروع معين.	5.6	35.7	33.3	18.3	7.1	3.14	1.02	متوسطة
٣١.	يتم تخصيص اعتمادات للمشاريع الحالية بتعديل الدراسة القديمة المعدة سابقاً لهذه المشاريع حسب التغيرات في حال حدوثها.	17.5	29.4	38.9	11.1	3.2	3.47	1.01	متوسطة
٣٢.	تُعد إدارة الجامعة الموازنة التخطيطية خطة مالية لاستغلال الموارد المتاحة.	15.9	57.1	17.5	7.1	2.4	3.77	0.89	عالية
٣٣.	يتم توضيح السياسات العامة والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق نظام الموازنات للمسؤولين عن تطبيق هذا النظام.	19.8	27	20.6	19.8	12.7	3.21	1.32	متوسطة
٣٤.	يتم عقد ورشات عمل واجتماعات مع المسؤولين عن تطبيق نظام الموازنات لشرح وتوضيح المفاهيم والأسس المرتبطة بإعداد الموازنات.	28.6	24.6	11.9	24.6	10.3	3.37	1.39	متوسطة
٣٥.	تمتاز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية.	19.8	24.6	27	21.4	7.1	3.29	1.21	متوسطة
٣٦.	تدعم جداول الموازنة بالشرحوات والإرشادات المناسبة.	27.8	23	18.3	26.2	4.8	3.43	1.27	متوسطة
٣٧.	تحدد أسس الاحتساب والمبادئ والقواعد المستخدمة في تقدير أرقام الموازنات.	20.6	31.7	28.6	10.3	8.7	3.45	1.18	متوسطة
٣٨.	يتم وضع برنامج زمني يحدد المراحل والخطوات المطلوبة لإعداد الموازنات والمدة المتوقعة أن تستغرقها كل مرحلة منها.	29.4	32.5	21.4	7.9	8.7	3.66	1.23	متوسطة
٣٩.	يتم تحديد الأهداف التفصيلية للموازنات التقديرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة.	20.6	31.7	28.6	16.7	2.4	3.52	1.07	متوسطة
٤٠.	يتم تحديد الفرضيات الأساسية التي يتم الاسترشاد بها عند إعداد تقديرات الموازنة بناءً عليها (فرضيات تتعلق بالساسة العامة للجامعة، حركة الاقتصاد، المنافسة،...)	5.6	33.3	21.4	23.8	15.9	2.89	1.2	متوسطة
٤١.	يتم مراعاة العوامل المرتبطة بالتمويل الخارجي عند إعداد تقديرات الموازنة.	15.9	34.9	21.4	16.7	11.1	3.28	1.24	متوسطة
٤٢.	تستخدم الأساليب العملية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.	26.2	33.3	23.8	5.6	11.1	3.58	1.25	متوسطة
٤٣.	توزع تقديرات الموازنة على مدار فترة الموازنة (تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية) لأغراض المتابعة وتقويم الأداء.	25.4	38.9	22.2	10.3	3.2	3.73	1.05	عالية
٤٤.	يراعى عند إعداد الموازنات تغطية جميع أوجه النشاط للكليات والدوائر المختلفة في الجامعة بما يحقق التنسيق الكامل، ويضمن ممارسة عملية الرقابة وفقاً لمركز المسؤولية.	26.2	21.4	34.1	17.5	0.8	3.55	1.09	متوسطة
٤٥.	يُتيح نظام الموازنات التقديرية المطبق في الجامعة إمكانية إدخال التعديلات طبقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية للجامعة.	8.7	31.7	41.3	15.9	2.4	3.29	0.92	متوسطة
٤٦.	تعد الموازنات التقديرية للنشاط الجاري في الجامعة بشكل منفصل عن الموازنات الاستثمارية.	29.4	40.5	19.8	7.1	3.2	3.86	1.03	عالية
٤٧.	تؤثر علاقات العمل القائمة بين الكليات والدوائر والعاملين فيها على كفاءة نظام الموازنات.	23	34.9	19.8	11.1	11.1	3.48	1.27	متوسطة
٤٨.	تؤثر فلسفة الإدارة العليا من حيث اقتناعها بنظام الموازنات وتوجهاتها واستراتيجياتها على كفاءة وفاعلية نظام الموازنات.	32.5	31.7	21.4	6.3	7.9	3.75	1.21	عالية
٤٩.	تفي مخصصات ترميم المباني بإعادة تشغيلها بالشكل الأفضل.	5.6	15.9	49.2	21.4	7.9	2.9	0.95	متوسطة
٥٠.	تكفي المخاطر التعليمية لسد احتياجات العمليات التعليمية التدريبية.	4	14.3	32.5	31.7	17.5	2.56	1.06	متوسطة

٥١.	تتوافر مخابر الكمبيوتر وفق الاحتياجات المطلوبة.	4.8	19	29.4	28.6	18.3	2.63	1.13	متوسطة
٥٢.	تكفي الأموال التي تخصص للكلية لشراء أثاثها.	4	28.6	40.5	23	4	3.06	0.92	متوسطة
٥٣.	يخصص غرفة مكتب لكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.	5.6	13.5	21.4	27	32.5	2.33	1.22	ضعيفة
٥٤.	تكفي قاعات التدريس في معظم الكليات لاستيعاب الطلبة.	7.9	18.3	12.7	26.2	34.9	2.38	1.34	متوسطة
٥٥.	عدد الطلبة في معظم المحاضرات لا يزيد عن ١٠٠ طالب.	7.9	8.7	11.1	31.7	40.5	2.12	1.26	ضعيفة
٥٦.	تتوافر الملاعب الرياضية في الجامعة.	6.3	6.3	16.7	14.3	56.3	1.92	1.25	ضعيفة
٥٧.	تحتوي مباني جميع الكليات على المكتبات المناسبة لعدد الطلبة.	7.9	18.3	38.9	13.5	21.4	2.78	1.21	متوسطة
٥٨.	تتوافر الأموال التي تلزم لإقامة الندوات والمؤتمرات.	16.7	28.6	27.8	17.5	9.5	3.25	1.21	متوسطة
٥٩.	يتم إيفاد أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمؤتمرات المكلفة باستمرار.	7.9	25.4	31	18.3	17.5	2.88	1.2	متوسطة
٦٠.	تصرف الأموال الكافية لممارسة الأنشطة الاجتماعية في الجامعة.	4.8	22.2	31.7	23	18.3	2.72	1.14	متوسطة
٦١.	تكفي المساهمات وبدل الاشتراك في المؤسسات العربية والدولية للاطلاع على نتائج العلوم الحاصلة.	2.4	22.2	32.5	27.8	15.1	2.69	1.05	متوسطة
٦٢.	تكفي أعداد الآليات ووسائل النقل لسد احتياجات الجامعات منها.	5.6	20.6	31.7	21.4	20.6	2.69	1.18	متوسطة
٦٣.	تتوافر تقنيات التعليم في كل كلية بشكل يناسب نوعية التعليم الموجودة فيها (السيبورات الحائطية- الطباشير - ..الخ)	9.5	34.1	35.7	11.9	8.7	3.24	1.07	متوسطة
٦٤.	تتجزر معاملات شراء تقنيات التعليم بمواعيدها المطلوبة.	1.6	17.5	42.9	16.7	21.4	2.61	1.06	متوسطة
٦٥.	تكفي تجهيزات التكيف لتأمين الشروط المناسبة للعمل والتعليم.	7.1	11.9	23	26.2	31.7	2.37	1.24	متوسطة
٦٦.	تخصص الأموال اللازمة لشراء الموسوعات والمجلات لمكتبات الكليات.	3.2	36.5	28.6	19	12.7	2.98	1.1	متوسطة
٦٧.	ترصد الأموال الكافية لإجراء الدراسات اللازمة للإشاعات المزمع إقامتها في الجامعة.	7.1	31.7	37.3	17.5	6.3	3.16	1.01	متوسطة
٦٨.	تكفي الأموال المرصودة بالموازنة الجارية لإجراء الأبحاث العلمية المرجوة.	2.4	23	38.9	23	12.7	2.79	1.01	متوسطة
٦٩.	تصرف اعتمادات البحث كلها على الأبحاث العلمية المخطط لها.	5.6	18.3	39.7	18.3	18.3	2.75	1.12	متوسطة
٧٠.	تتقل أموال البحث العلمي إلى بنود أخرى لعدم صرفها بالكامل خلال السنة المالية.	4	14.3	31	21.4	29.4	2.42	1.17	متوسطة
٧١.	تتوافر تجهيزات البحث العلمي بشكل يكفي لإنجاز البحوث العلمية المطلوبة.	5.6	26.2	36.5	16.7	15.1	2.9	1.12	متوسطة
٧٢.	تتم صيانة أثاث الجامعة وتجهيزاتها بشكل مناسب.	4.8	24.6	31.7	27	11.9	2.83	1.08	متوسطة
٧٣.	تتم صيانة الآليات بما يؤمن الاستخدام الفعال لها.	6.3	27.8	41.3	15.9	8.7	3.07	1.02	متوسطة
٧٤.	تصرف الأموال الكافية لإنجاز أعمال صيانة مرافق الجامعة.	14.3	35.7	27	15.1	7.9	3.33	1.14	متوسطة
٧٥.	ترصد الأموال الكافية لشراء القرطاسية المطلوبة.	16.7	45.2	22.2	7.1	8.7	3.54	1.12	متوسطة
٧٦.	تتوافر الكتب الجامعية حسب الحاجات المطلوبة.	11.9	38.1	23.8	14.3	11.9	3.24	1.2	متوسطة
٧٧.	يتم طباعة الكتب بأوقاتها المطلوبة دون تأخير.	6.3	11.1	48.4	16.7	17.5	2.72	1.08	متوسطة
٧٨.	تتوافر في الكليات التدفئة مما يحقق السلامة الصحية.	6.3	15.1	30.2	27.8	20.6	2.59	1.16	متوسطة
٧٩.	تصرف اعتمادات المحروقات بمطارحها المناسبة.	8.7	17.5	28.6	24.6	20.6	2.69	1.23	متوسطة
٨٠.	تتوافر أعداد أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب وأعداد الطلاب.	4.8	19	37.3	18.3	20.6	2.69	1.14	متوسطة
٨١.	لا يتجاوز عدد طلاب حلقات البحث العملية العشرون طالباً في معظم الكليات.	4.8	13.5	25.4	34.9	21.4	2.45	1.11	متوسطة
٨٢.	تتوافق أعداد الموظفين في الجامعة مع عدد الطلاب.	4	13.5	29.4	29.4	23.8	2.44	1.11	متوسطة
٨٣.	يعطي العاملون في الجامعة مكافآت مناسبة على الأعمال الإضافية التي يقومون بها.	5.6	13.5	21.4	30.2	29.4	2.36	1.2	متوسطة
٨٤.	تصرف نفقات الموظفين في مواعييدها المحددة.	5.6	19.8	32.5	21.4	20.6	2.68	1.17	متوسطة
٨٥.	تكفي نفقات الإيفاد لسد الاحتياجات المطلوبة.	4.8	31.7	27	19	17.5	2.87	1.18	متوسطة
٨٦.	يتم التنسيق بين كليات الجامعة عند طلب تأمين احتياجاتها من المخابر التعليمية.	7.1	21.4	37.3	18.3	15.9	2.86	1.14	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		١٣.١٨	٢٧.٤٥	٢٩.٣٢	١٦.٨١	١٣.٢٤	٣.١١		

ويُلاحظ من الجدول أن الفقرات مرتبطة ببعضها البعض، وكانت النتيجة ايجابية في كل منها حيث إن دعم الإدارة العليا للموازنة يعمل على تعزيز ثقة المرؤوسين بها، وبالتالي ضمان وضع تقديرات واقعية في الموازنة من شأنها أن تعمل على تحقيق التوفيق بين الأهداف التي تسعى إليها الكليات والدوائر في الجامعة والسياسة العامة لها عند إعداد الموازنات، التي تعد بعد اعتمادها إذناً لتنفيذ جميع عمليات وأنشطة الجامعة وفقاً لموازنتها التي تعد معياراً لتقويم الأداء. مع الأخذ بالحسبان أن الموازنة الاستثمارية تعد بشكل منفصل عن الموازنة الجارية من وجهة نظر عينة

الدراسة حيث تستخدم الإدارة العليا الخبرات المالية والمحاسبية كافة في تقديرات الموازنة وفق ما عززته الفقرتان (١١، ٤٦)، وهذا ينطبق برأي الباحثة على الواقع العملي في إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعة. بينما جاءت عبارة تتوافر الملاعب الرياضية في الجامعة في المرتبة الأخيرة إذ حصلت على أدنى درجة في هذا المجال بمتوسط حسابي (1.92)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لا توفر الملاعب الرياضية، ويعود ذلك لعدم بناء الجامعة لكلية التربية الرياضية وملاعبها ومرافقها ووجود الكلية ضمن مبنى مؤقت داخل حرم جامعة تشرين، وتلتها الفقرتان (٥٥.٥٣) بمتوسط حسابي (٢.١٢، ٢.٣٣) حيث يرى أفراد عينة الدراسة عدم توافر المساحة الكافية والملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في الجامعة، وربما يعزى ذلك إلى زيادة أعداد أعضاء الهيئة التدريسية قياساً للمساحة المتوفرة، وازدياد عدد الطلاب المقبولين سنوياً في الجامعة بما ينسجم وسياسة الاستيعاب والتعليم الجامعي المجاني. وترى الباحثة أن حصول النسبة الأكبر من الفقرات وعددها (٧٢) فقرة على الدرجة المتوسطة بحسب إجابات أفراد العينة، وحصول (١١) فقرة من إجاباتهم فقط على الدرجة العالية، يدل أولاً على عدم كفاية الموازنة الاستثمارية في توفير احتياجات الجامعة من البنية التحتية، وغيرها من الاحتياجات، وهذا ما تثبته نسب تنفيذ الموازنة الاستثمارية المنخفضة كمتوسط إجمالي سنوات الدراسة وفق ما تبين من الدراسة التحليلية، ويدل ثانياً على عدم كفاية الموازنة الجارية لتحقيق المستوى المنشود من الرواتب والأجور والتعويضات، وفي تغطية النفقات الإدارية العامة والخاصة المتزايدة والمستمرة وتغطية النفقات التحويلية، ونفقات الديون والالتزامات الواجبة الأداء، وذلك رغم ارتفاع نسبة تنفيذ الموازنة الجارية وفق ما بينته الدراسة التحليلية وهذا يدل بدوره على أن عينة الدراسة ترى أن هناك حاجة إلى زيادة النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية من جهة، وزيادة الرواتب والأجور وزيادة الإنفاق على الأبواب العائدة للموازنة الجارية.

بيّنت الدراسة أن كفاية إعداد الموازنة أساس لكفاية الموازنة، وقاست مستوى كفاية الإعداد استناداً إلى آراء عينة الدراسة. وبيّنت أن درجة إجابات أفراد عينة الدراسة هي درجة متوسطة على مستوى الإعداد ككل، كما تراوحت إجابات عينة الدراسة بين العالية والضعيفة، وأغلب الإجابات جاءت ضمن الدرجة المتوسطة الأمر الذي يؤشر على أن عملية الإعداد، لم تصل إلى مستوى كفاية عالية، وبالتالي تحتاج إلى تطوير عمليات الإعداد أو تطوير أدواتها وفق آراء عينة الدراسة.

وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: لا يختلف مستوى كفاية إعداد الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، وتقبل الفرضية البديلة.

المجال الثاني: لا يختلف مستوى كفاية أساليب إقرار التقديرات المالية لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

أشارت نتائج الإجابات عن العبارات الـ (٢٤) المقدمة على عينة الدراسة والمتعلقة بمستوى كفاية أساليب إقرار التقديرات المالية لموازنة جامعة تشرين (الاستثمارية والجارية) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن

درجة الإجابة كانت متوسطة لجميع العبارات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (٣.٠٢) "وهو أدنى متوسط حسابي بين مجالات الدراسة الخمسة"، ويعتقد أن تركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الإجابة المتوسطة يعود في بعض الأحيان إلى عدم التيقن من طبيعة الإجابة على اعتبار أن خير الأمور أوسطها، أو على اعتبار أن هناك عدداً من أفراد عينة الدراسة والمعنيين بالموازنات لا يملكون المعرفة الكاملة عن أساليب إقرار الموازنات.

جدول (٦٠): إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في إقرار التقديرات المالية المقترحة

لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية						الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي		
٨٧.	تجري وزارة التعليم العالي تعديلات على تقدير الموازنة الاستثمارية للجامعة.	6.3	26.2	27	18.3	22.2	2.76	1.24	متوسطة
٨٨.	تجري وزارة التعليم العالي تعديلات على تقدير الموازنة الجارية للجامعة.	6.3	28.6	29.4	17.5	18.3	2.87	1.2	متوسطة
٨٩.	تكفي التعديلات التي تدخلها وزارة المالية على النفقات الجارية المقدره لتغطية احتياجات الجامعة.	4	19.8	38.9	27.8	9.5	2.81	0.99	متوسطة
٩٠.	تكفي التعديلات التي تدخلها وزارة المالية على النفقات الاستثمارية المقدره لتغطية احتياجات الجامعة.	4	26.2	34.9	23.8	11.1	2.88	1.05	متوسطة
٩١.	يجري المجلس الأعلى للتخطيط التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.	4.8	34.9	22.2	28.6	9.5	2.97	1.1	متوسطة
٩٢.	يجري المجلس الأعلى للتخطيط التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.	4.8	37.3	27.8	19	11.1	3.06	1.2	متوسطة
٩٣.	تجري هيئة تخطيط الدولة التعديلات التي تراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.	2.4	37.3	33.3	10.3	16.7	2.98	1.12	متوسطة
٩٤.	تجري هيئة تخطيط الدولة التعديلات التي تراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.	4	37.3	34.1	10.3	14.3	3.06	1.1	متوسطة
٩٥.	يجري مجلس الوزراء التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.	5.6	34.9	36.5	10.3	12.7	3.1	1.09	متوسطة
٩٦.	يجري مجلس الوزراء التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.	6.3	34.9	34.9	7.9	15.9	3.08	1.15	متوسطة
٩٧.	يجري مجلس الشعب التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.	6.3	31	40.5	4.8	17.5	3.04	1.15	متوسطة
٩٨.	يجري مجلس الشعب التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.	6.3	28.6	40.5	6.3	18.3	2.98	1.16	متوسطة
٩٩.	يصادق المجلس الأعلى للتخطيط على تقدير الموازنة الجارية للجامعة دون تعديلات.	6.3	30.2	33.3	10.3	19.8	2.93	1.21	متوسطة
١٠٠.	يصادق المجلس الأعلى للتخطيط على تقدير الموازنة الاستثمارية للجامعة دون تعديلات.	6.3	31.7	32.5	11.1	18.3	2.97	1.19	متوسطة
١٠١.	يصادق رئاسة مجلس الوزراء على تقدير الموازنة الجارية دون تعديلات.	5.6	32.5	33.3	14.3	14.3	3.01	1.13	متوسطة
١٠٢.	يصادق رئاسة مجلس الوزراء على تقدير الموازنة الاستثمارية دون تعديلات.	4.8	31.7	39.7	11.1	12.7	3.05	1.07	متوسطة
١٠٣.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الجارية دون تعديلات.	7.1	32.5	35.7	12.7	11.9	3.1	1.1	متوسطة
١٠٤.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الاستثمارية دون تعديلات.	4.8	36.5	34.9	13.5	10.3	3.12	1.05	متوسطة
١٠٥.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الجارية مع إجراء تعديلات (لا تخل) بكفاية الموازنة.	7.1	47.6	31.7	8.7	4.8	3.44	0.93	متوسطة
١٠٦.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الاستثمارية مع إجراء تعديلات (لا تخل) بكفاية الموازنة.	7.1	50	29.4	9.5	4	3.47	0.91	متوسطة
١٠٧.	موافقة الجهات السابقة على التعديلات الجارية ليست روتينية وتستند إلى مبررات موضوعية كافية.	6.3	30.2	47.6	11.1	4.8	3.22	0.9	متوسطة
١٠٨.	موافقة الجهات السابقة على التعديلات الاستثمارية ليست روتينية وتستند إلى مبررات موضوعية كافية.	7.1	31	37.3	18.3	6.3	3.14	1.01	متوسطة
١٠٩.	يمكن أن تقوم جهة واحدة من الجهات المذكورة أعلاه بمهمة تعديل الموازنة الاستثمارية بمفردها.	1.6	31	19.8	30.2	17.5	2.69	1.14	متوسطة
١١٠.	يمكن أن تقوم جهة واحدة من الجهات المذكورة أعلاه بمهمة تعديل الموازنة الجارية بمفردها.	4	34.9	16.7	28.6	15.9	2.83	1.19	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		٥.٣٨	٣٣.٢	٣٣	١٥.١٨	١٣.٢٤	٣.٠٢		

ويتبين من الجدول (٦٠) أن حصول فقرتي (١٠٥ - ١٠٦) يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الجارية والاستثمارية مع إجراء تعديلات (لا تخل) بكفاية الموازنة على أعلى درجة متوسط حسابي وقدره وفق الترتيب (3.44، 3.47) قد يعود إلى إيمان أفراد عينة الدراسة بالدور الذي يقوم به مجلس الشعب في إقرار النفقات الجارية والاستثمارية للجهات العامة ومنها جامعة تشرين وفق الاحتياجات الضرورية والأساسية، كما أن حصول فقرة (١٠٩) "يمكن أن تقوم جهة واحدة من الجهات المذكورة أعلاه بمهمة تعديل الموازنة الاستثمارية

بمفردها." وفقرة (٨٩) تكفي التعديلات التي تدخلها وزارة المالية على النفقات الجارية المقدرة لتغطية احتياجات الجامعة. على أدنى درجة متوسط حسابي وقدره وفق الترتيب (2.81، 2.69) ربما يعود ذلك إلى أن عدم وضوح دور كل جهة بتعديل الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين فيما يتعلق بالإجابة عن العبارة (١٠٩)، وعدم وضوح دور وزارة المالية بتعديل الموازنة الجارية فيما يتعلق بالعبارة (٨٩)، كما هو موضح في الجدول (٦٠). وترى الباحثة ومن حيث الواقع العملي أنه يمكن لأي جهة من الجهات التالية ذات العلاقة بإقرار الموازنات (وزارة التعليم العالي - هيئة تخطيط الدولة - وزارة المالية - المجلس الأعلى للتخطيط - رئاسة مجلس الوزراء - مجلس الشعب) أن تعدل في الاعتمادات المقترحة للموازنتين الاستثمارية والجارية زيادة، أو نقصاناً، أو أن توافق عليها دون تغيير وذلك بما يحقق كفاية الموازنات في تلبية احتياجات الجامعة، وذلك لأسباب موضوعية. تقدم من الجهة المعنية أي من جامعة تشرين، وربما يعود ذلك لارتباط المرحلتين مع بعضهما حيث إن مرحلة إقرار الموازنة بشقيها الاستثماري والجاري في الجامعة تأتي بعد مرحلة وضع تقديرات الموازنة (الاستثمارية والجارية) لجامعة تشرين وإرسالها من قبلها إلى جميع الجهات المعنية المذكورة سابقاً بالتسلسل وفق الأصول، ووفقاً للإجراءات المذكورة في القسم النظري.

وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: لا يختلف مستوى كفاية أساليب إقرار التقديرات المالية لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، وتقبل الفرضية البديلة. وذلك لأن درجة الإجابة جاءت متوسطة لجميع العبارات ولم تصل إلى درجة عالية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

المجال الثالث: لا يختلف مستوى كفاية أساليب صرف (تنفيذ) الاعتمادات المالية لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

من الجدول (٦١) يتبين أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق بعمليات صرف الاعتمادات المالية لموازنات جامعة تشرين بلغ (٣.٣١)، وحصلت (٤١) فقرة من الفقرات الواردة ضمن هذه المرحلة على الدرجة المتوسطة وفق آراء أفراد عينة الدراسة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة العالية (٦) فقرات، وبلغ عدد الفقرات الحاصلة على درجة ضعيفة (٠) فقرة. ويمكن التحقق من مستوى كفاية أساليب صرف (تنفيذ) الاعتمادات المالية لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية بأنها متوسطة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة، حيث جاءت الفقرة (١٥٢): تعدل جامعة تشرين الموازنة (الاستثمارية والجارية) بموجب المناقشات لمواجهة ظروف مستجدة في المرتبة الأولى حيث حققت أعلى متوسط حسابي ضمن هذه المرحلة وصل إلى (3.87) تلتها الفقرات (١٥١، ١٢٦، ١٢٣، ١٥٣، ١٢٤) بمتوسطات حسابية وفق الترتيب (3.82، 3.75، 3.72، 3.68، 3.67).

جدول (٦١): إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في عمليات صرف الاعتمادات المالية

لجامعة تشرين ممثلة بالنسبة المنوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية						الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي		
١١١.	غاية الجامعة من تنفيذ الموازنة تطبيق الخطة السنوية وليس مجرد صرف الاعتمادات.	18.3	44.4	18.3	6.3	12.7	3.49	1.23	متوسطة
١١٢.	تشرف جميع المستويات الإدارية على تنفيذ الاعتمادات بحدود صلاحياتها.	11.9	47.6	19	7.9	13.5	3.37	1.2	متوسطة
١١٣.	يهتم القائمون على صرف الاعتمادات بترشيد الإنفاق.	17.5	34.9	27.8	7.1	12.7	3.37	1.23	متوسطة
١١٤.	تتسق الجهات التي تقوم بصرف النفقات مع بعضها بعضاً .	14.3	31.7	27	14.3	12.7	3.21	1.23	متوسطة
١١٥.	تعيق طول المدة في صرف الاعتمادات تنفيذ العديد من المشاريع الاستثمارية بوقتها.	22.2	40.5	20.6	11.9	4.8	3.63	1.1	متوسطة
١١٦.	تعيق طول مدة عمليات الصرف توفير الاحتياجات في الأوقات المناسبة.	23	38	23	8.7	6.3	3.63	1.12	متوسطة
١١٧.	تصرف الاعتمادات الاستثمارية بالكامل على المشاريع المخططة.	15.9	24.6	42.9	13.5	3.2	3.37	1.01	متوسطة
١١٨.	تصرف الاعتمادات الجارية بالكامل حسب الخطة الموضوعه.	10.3	35.7	35.7	7.9	10.3	3.28	1.09	متوسطة
١١٩.	تصرف الاعتمادات وفق الاحتياجات التي تطيلها الكليات والجهات المعنية الأخرى.	10.3	35.7	37.3	11.1	5.6	3.34	1	متوسطة
١٢٠.	يتم الإنفاق الاستثماري وفق الخطط الموضوعه مسبقاً.	17.5	37.3	31	11.9	2.4	3.56	0.1	متوسطة
١٢١.	يتم صرف الاعتمادات المخصصة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية في الأوجه المقررة لها دون أي هدر في هذه الأموال.	11.9	22.2	35.7	19	11.1	3.05	1.16	متوسطة
١٢٢.	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حدوث انحراف في التنفيذ عن الخطة المقررة والبرنامج التنفيذي لها.	11.1	27.8	47.6	9.5	4	3.33	0.94	متوسطة
١٢٣.	تؤخذ نسب تنفيذ الخطة الاستثمارية كمييار لتقويم الأداء.	19	45.2	28.6	3.2	4	3.72	0.94	عالية
١٢٤.	هناك تأخير في تنفيذ العقود الاستثمارية المبرمة مع الجهة المتعاقد معها.	22.2	38.1	31	3.2	5.6	3.68	1.03	عالية
١٢٥.	تتسق مديرية الشؤون المالية في الجامعة مع الجهات المستفيدة من صرف النفقات.	14.3	44.4	31.7	9.5	٠	3.63	0.85	متوسطة
١٢٦.	تتسق مديرية التخطيط في الجامعة مع الجهات المخططة والمنفذة للموازنة الاستثمارية.	19	46	27.8	5.6	1.6	3.75	0.88	عالية
١٢٧.	تصدر رئاسة الجامعة أوامر الصرف بالآوقات المناسبة بسد الاحتياجات المطلوبة.	15.1	28.6	32.5	13.5	10.3	3.25	1.18	متوسطة
١٢٨.	تصرف الأموال في الجامعة بأوقاتها المناسبة دون تأخير .	8.7	24.6	33.3	18.3	15.1	2.94	1.18	متوسطة
١٢٩.	تتم عملية المناقلة بين بنود وفقرات الموازنة الاستثمارية بسهولة دون تأخير في زمن الصرف.	6.3	28.6	23.8	30.2	11.1	2.89	1.13	متوسطة
١٣٠.	تتم عملية المناقلة بين بنود وفقرات الموازنة الجارية بسهولة دون تأخير في زمن الصرف.	4	24.6	32.5	28.6	10.3	2.83	1.04	متوسطة
١٣١.	تطلب أموال إضافية في حال نقص الاعتمادات المرصودة للموازنة العامة (الجارية والاستثمارية).	15.1	47.6	27.8	7.1	2.4	3.66	0.91	متوسطة
١٣٢.	تتفق عمليات نقل الأموال من بند إلى آخر مع توجيهات وأهداف الخطة الموضوعه.	13.5	34.9	42.9	5.6	3.2	3.5	0.91	متوسطة
١٣٣.	يؤدي اتباع طريقة المناقصات إلى تأخير تنفيذ بعض المشاريع.	13.5	36.5	38.9	4	7.1	3.45	1.02	متوسطة
١٣٤.	تنتج القوانين المالية المطبقة إنجاز عمليات الصرف وتحقيق الأهداف المرسومة.	10.3	21.4	47.6	15.1	5.6	3.16	0.99	متوسطة
١٣٥.	تعيق الإجراءات الإدارية عمليات الصرف في العديد من المشاريع الاستثمارية.	22.2	22.2	42.9	7.9	4.8	3.49	1.07	متوسطة
١٣٦.	تعيق الإجراءات الإدارية عمليات الصرف الخاصة ببنود النفقات الجارية.	23.8	19.8	41.3	7.1	7.9	3.44	1.16	متوسطة
١٣٧.	يتصف النظام المالي المتبع في عمليات الصرف بالبيروقراطية.	22.2	19	38.1	13.5	7.1	3.36	1.18	متوسطة
١٣٨.	توضع شروط العقود بما يساعد في تحقيق الإنجاز بالزمن المطلوب.	7.1	31	47.6	10.3	4	3.27	0.89	متوسطة
١٣٩.	يوجد معايير للأداء المطلوب مرافقة لصرف الاعتمادات.	4.8	37.3	23	21.4	13.5	2.98	1.15	متوسطة
١٤٠.	تكفي النفقات المقدرة لتوفير جميع الاحتياجات السنوية للجامعة.	2.4	28.6	32.5	25.4	11.1	2.86	1.03	متوسطة
١٤١.	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل.	3.2	26.2	46	19.8	4.8	3.03	0.89	متوسطة
١٤٢.	تشمل تقديرات النفقات الحاجات المالية للتطوير المرغوب.	4	34.9	41.3	15.1	4.8	3.18	0.91	متوسطة
١٤٣.	تتناسب تقديرات نفقات التطوير مع تحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.	6.3	34.9	34.9	19.8	4	3.2	0.96	متوسطة
١٤٤.	تحدد كليات الجامعة والمعاهد والمنشآت حاجاتها من النفقات اللازمة لتوفير هذه الحاجات.	5.6	55.6	27.8	9.5	1.6	3.54	0.81	متوسطة
١٤٥.	تتصف تقديرات النفقات التي تضعها معظم كليات الجامعة والمعاهد والمنشآت بقربها من المعطيات الحقيقية.	٠	19.8	57.1	11.9	11.1	2.86	0.87	متوسطة
١٤٦.	يعاد النظر في الفرضيات الأساسية كلما حدث تغير جوهري في هذه الفرضيات.	4	20.6	47.6	19.8	7.9	2.93	0.94	متوسطة
١٤٧.	يتم شرح أهداف نظام الموازنات للمسؤولين عن تطبيق هذا النظام	12.7	24.6	19.8	29.4	13.5	2.94	1.26	متوسطة
١٤٨.	يوجد صعوبة بتطوير الجامعة في ظل نظام صرف الاعتمادات القائم.	23.8	18.3	31.7	22.2	4	3.36	1.18	متوسطة
١٤٩.	تكفي صلاحيات إدارة الكليات في عمليات الصرف لإنجاز الأهداف المرسومة.	1.6	23	37.3	15.1	23	2.65	1.12	متوسطة
١٥٠.	تتيح صلاحيات مديرية التخطيط حجز الاعتمادات الاستثمارية المرصودة بما يحقق الخطة المرسومة.	4.8	35.7	35.7	18.3	23	2.81	1.28	متوسطة
١٥١.	تملك رئاسة الجامعة صلاحية كافية لصرف الاعتمادات في الوقت المطلوب.	23.8	42.9	27	4	2.4	3.82	0.92	عالية
١٥٢.	تعدل جامعة تشرين الموازنة (الاستثمارية والجارية) بموجب المناقلات لمواجهة ظروف مستجدة.	23.8	46	23.8	5.6	0.8	3.87	0.87	عالية

١٥٣.	تتيح صلاحيات إدارة الجامعة دعم الموازنة العامة لها من الموارد الذاتية.	19	43.7	27	5.6	4.8	3.67	1	عالية
١٥٤.	تدعم الموارد الذاتية بنود الموازنة العامة للجامعة .	24.6	34.9	27.8	5.6	7.1	3.64	1.13	متوسطة
١٥٥.	توزع بنود الموارد الذاتية وفق احتياجات الجامعة بنسب كفاءة	13.5	31	34.9	12.7	7.9	3.29	1.1	متوسطة
١٥٦.	آلية صرف الموارد الذاتية بالجامعة كفاءة.	11.9	21.4	40.5	15.9	10.3	3.09	1.12	متوسطة
١٥٧.	يؤثر حجم كتلة الموارد الذاتية على الاعتمادات المرصودة بالموازنة العامة.	11.1	24.6	42.1	11.9	10.3	3.14	1.1	متوسطة
١٥٨.	يتم إعداد تقرير سنوي يبين الإنجازات المحققة من الموارد الذاتية ونفقاتها ومقارنتها مع الموازنة العامة للجامعة.	18.3	28.6	30.2	11.1	11.9	3.3	1.24	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		١٣.٣٣	٣٢.٦١	٣٣.٨	١٢.٧٥	٧.٨٦	٣.٣١		

وتعزز الدرجة العالية لإجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات المذكورة سابقاً: لاقتناع أفراد عينة الدراسة بامتلاك رئاسة جامعة تشرين الصلاحية الكافية لصرف اعتمادات موازنتها الجارية والاستثمارية في الوقت المطلوب والمناسب. ولمعرفتها بالدور الذي تقوم به مديرية التخطيط في الجامعة مع الجهات المعدة والمنفذة للموازنة الاستثمارية، ومعرفتها بأهمية نسب تنفيذ الخطة الاستثمارية في تقويم الأداء، والذي يؤخذ كمعيار عند إعداد وإقرار اعتمادات الموازنات، ومعرفتها بوجود تأخير في تنفيذ العقود الاستثمارية المبرمة مع الجهة المتعاقد معها. ولاقتناع أفراد عينة الدراسة بامتلاك إدارة الجامعة صلاحيات دعم الموازنة العامة لها من الموارد الذاتية للجامعة وهذا ما ينطبق على الواقع بشكل عام برأي الباحثة.

ترفض الفرضية القائلة: لا يختلف مستوى كفاية أساليب صرف (تنفيذ) الاعتمادات المالية لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية. وتقبل الفرضية البديلة. لتسجيل أغلب إجابات عينة الدراسة على الدرجة المتوسطة.

المجال الرابع: لا يختلف مستوى كفاية أساليب الرقابة وتقويم الأداء لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

جدول (٦٢): إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء جامعة تشرين ممثلة بالنسبة المنوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية						الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي		
١٥٩.	توضع تقارير مرحلية تتضمن الفروق بين المخطط والمنفذ ودرجة الانحراف.	13.5	46	30.2	7.1	3.2	3.6	0.92	متوسطة
١٦٠.	تقارن إدارة الجامعة الأعمال المادية والمالية المنفذة مع المخططة لها بشكل دوري (شهري، ربعي، نصف، سنوي).	15.1	38.1	36.5	7.9	2.4	3.56	0.93	متوسطة
١٦١.	تتيح التغذية الراجعة للرقابة تقويم العمل وتحسين تنفيذه في كل مرحلة رقابية.	7.1	28.6	44.4	15.9	4	3.19	0.93	متوسطة
١٦٢.	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لوزارة التعليم العالي.	11.9	51.6	24.6	8.7	3.2	3.6	0.92	متوسطة
١٦٣.	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لهيئة تخطيط الدولة.	18.3	38.1	24.6	11.9	7.1	3.48	1.14	متوسطة
١٦٤.	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لوزارة المالية.	19	35.7	30.2	11.9	3.2	3.56	1.03	متوسطة
١٦٥.	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة للمصارف المتخصصة بعمليات التمويل لمتابعة.	7.9	42.1	22.2	19	8.7	3.21	1.11	متوسطة
١٦٦.	تجري وزارة المالية جولات ميدانية لتتبع قانونية عمليات صرف الاعتمادات.	11.1	25.4	32.5	17.5	13.5	3.03	1.19	متوسطة
١٦٧.	ترسل هيئة تخطيط الدولة لجاناً دورية لتتبع إنجاز المشاريع بمواعيدها.	13.5	20.6	31	20.6	14.3	2.98	1.24	متوسطة
١٦٨.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال عقد النفقات وصرفها ضمن الاعتمادات المرصودة.	27.8	32.5	23.8	13.5	2.4	3.7	1.09	عالية
١٦٩.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال وضع التأشير على المعاملات التي لها آثار مالية.	27.8	34.9	21.4	14.3	1.6	3.73	1.07	عالية
١٧٠.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تتبع عمليات صرف الأموال بما يحقق الخطة المرسومة.	28.6	31	19.8	19	1.6	3.66	1.13	متوسطة
١٧١.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال متابعة تغيرات الأسعار في الأسواق.	22.2	23.8	27	24.6	2.4	3.39	1.15	متوسطة
١٧٢.	يقوم الجهاز المركزي للرقابة المالية بالرقابة الخارجية على الأداء من خلال مراقبة صحة البيانات المحاسبية الموجودة في السجلات الجامعية.	28.6	34.1	26.2	7.1	4	3.76	1.07	عالية
١٧٣.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تقويم عمليات صرف الأموال على ضوء الإنجازات المحققة.	22.2	27.8	31	15.1	4	3.49	1.12	متوسطة

١٧٤.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تقويم عمليات صرف الأموال على ضوء الأهداف المخططة.	20.6	20.6	34.9	17.5	6.3	3.32	1.17	متوسطة
١٧٥.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال ممارسة مهمة الثواب والعقاب على الأداء المنجز .	4	30.2	26.2	23	16.7	2.82	1.16	متوسطة
١٧٦.	تقارن نتائج الأعمال مع المخطط بشكل مستمر دون العناية بفترات محددة.	9.5	27.8	24.6	27	11.1	2.98	1.18	متوسطة
١٧٧.	تتضمن التقارير المرحلية المقترحات اللازمة لمعالجة الأخطاء والعثرات.	5.6	30.2	34.1	25.4	4.8	3.06	0.99	متوسطة
١٧٨.	يوجد رقابة على عمليات تقدير النفقات ما يجعلها واقعية.	5.6	31	38.9	17.5	7.1	3.1	0.1	متوسطة
١٧٩.	تسهم الرقابة على عمليات التخطيط في ضبط الأهداف.	7.9	29.4	35.7	17.5	9.5	3.09	1.08	متوسطة
١٨٠.	تُعنى الرقابة الداخلية بعمليات صرف النفقة وفق الحاجات المطلوبة.	4.8	23.8	36.5	20.6	14.3	2.84	1.09	متوسطة
١٨١.	تُعنى الرقابة الخارجية بالإنجاز المحقق على ضوء التكاليف الحقيقية.	6.3	23	38.9	16.7	15.1	2.89	1.12	متوسطة
١٨٢.	توجد مراكز مسؤولية لأنشطة الجامعة تحقق رقابة دقيقة .	9.5	9.5	35.7	27	18.3	2.65	1.17	متوسطة
١٨٣.	يحاسب مسؤولو التنفيذ عن التقصير الحاصل.	15.9	12.7	37.3	18.3	15.9	2.94	1.26	متوسطة
١٨٤.	يكافأ المنفذون الذين حققوا التنفيذ بمستوى جيد .	13.5	15.9	30.2	20.6	19.8	2.83	1.3	متوسطة
١٨٥.	تقتصر الرقابة على تدقيق الفواتير المصروفة فقط.	7.9	27.8	21.4	31.7	11.1	2.9	1.17	متوسطة
١٨٦.	تتم الرقابة على الإنجازات المحققة على أرض الواقع.	7.1	27.8	34.1	21.4	9.5	3.02	1.08	متوسطة
١٨٧.	تعد الرقابة على العديد من عمليات الصرف رقابة شكلية.	14.3	17.5	35.7	20.6	11.9	3.02	1.2	متوسطة
١٨٨.	يمنع نظام الرقابة المتبع الغش والسرقة.	5.6	17.5	28.6	23.8	24.6	2.56	1.2	متوسطة
١٨٩.	يُتيح نظام الرقابة المتبع اكتشاف الأخطاء.	6.3	23.8	34.1	19	16.7	2.84	1.16	متوسطة
١٩٠.	يعمل نظام الرقابة المالي الداخلي للجامعة على الحد من الأخطاء في أثناء صرف الاعتمادات.	7.9	25.4	38.1	10.3	18.3	2.94	1.19	متوسطة
١٩١.	تستخدم برامج حاسوبية خاصة لكشف عمليات التزوير أو تكرار الصرف.	5.6	17.5	29.4	20.6	27	2.54	1.22	متوسطة
١٩٢.	يضمن أسلوب الرقابة المتبع تجاوز الثغرات في الموازنات القادمة	4.8	27	35.7	19	13.5	2.9	1.09	متوسطة
١٩٣.	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تهدف إلى استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة.	7.9	28.6	41.3	15.9	15.9	3.16	0.1	متوسطة
١٩٤.	تستخدم الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة.	7.1	44.4	41.3	7.1	٠	3.52	0.74	متوسطة
١٩٥.	تستخدم الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل أهداف تحتاج إلى أكثر من سنة مالية واحدة لتحقيقها.	6.3	23.8	52.4	12.7	4.8	3.14	0.89	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		١٢.٣	٢٨.٢	٣٢.١	١٧.٤	٩.٩٤		٣.١٦	

أشارت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى كفاية أساليب الرقابة وتقييم الأداء لموازنة جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى أن درجة تطبيق فقرات هذه المرحلة كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المرحلة (٣.١٦). وحصلت (٣٤) فقرة من الفقرات الواردة ضمن هذه المرحلة على الدرجة المتوسطة وفق آراء أفراد عينة الدراسة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة العالية (٣) فقرة، وبلغ عدد الفقرات الحاصلة على درجة ضعيفة (٠) فقرة. ويمكن الإجابة عن الفرضية حول مستوى كفاية أساليب الرقابة وتقييم الأداء لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية بأنها متوسطة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة. وقد أخذت الفقرة (١٧٢) يقوم الجهاز المركزي للرقابة المالية بالرقابة الخارجية على الأداء من خلال مراقبة صحة البيانات المحاسبية الموجودة في السجلات الجامعية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.76) ثلثها الفقرة (١٦٩) يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال وضع التأسيسات على المعاملات التي لها آثار مالية، ومن ثم الفقرة (١٦٨) يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال عقد النفقات وصرفها ضمن الاعتمادات المرصودة. وهذا ما ينطبق على الواقع الفعلي والأهم من ذلك برأي الباحثة هو تفعيل أساليب الرقابة المستخدمة وصولاً إلى تحسين كفايتها.

وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: لا يختلف مستوى كفاية أساليب الرقابة وتقييم الأداء لموازنة جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، وتقبل الفرضية البديلة.

المجال الخامس: يواكب نظام إعداد وإقرار موازنة جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية.

يوضح الجدول (٦٣) أن درجة إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في مواكبة نظام إعداد وإقرار موازنة جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية. في أغلبها متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦١)، حيث حصلت (١٩) فقرة على درجة متوسطة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة العالية (١١) فقرة.

جدول (٦٣): إجابات عينة الدراسة حول آرائهم في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارة	النسبة المئوية							
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق	المتوسط الحسابي		
درجة الإجابة	الانحراف المعياري								
١٩٦.	تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.	10.3	46.8	31	0.8	11.1	3.44	1.07	متوسطة
١٩٧.	تدعم بنود موازنة الموارد الذاتية للجامعة بند الدورات التدريبية والداخلية في الموازنة الجارية.	10.3	50	34.9	4	0.8	3.65	0.75	متوسطة
١٩٨.	تحتوي بنود الموازنة على تقديرات نفقات وإيرادات النشاطات الثقافية في مجال خدمة المجتمع.	8.7	31	35.7	17.5	7.1	3.17	1.05	متوسطة
١٩٩.	تدعم بنود موازنة الموارد الذاتية للجامعة النشاطات الثقافية في مجال خدمة المجتمع في الموازنة الجارية .	14.3	32.5	31	14.3	7.9	3.31	1.13	متوسطة
٢٠٠.	هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة.	9.5	34.9	35.7	11.1	8.7	3.25	1.07	متوسطة
٢٠١.	تحتوي بنود موازنة الموارد الذاتية على نفقات وإيرادات التعليم الموازي.	25.4	31	30.2	8.7	4.8	3.63	1.1	متوسطة
٢٠٢.	يتيح نظام الموازنات في الجامعة إمكانية إدخال التعديلات طبقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية أو إذا حدث تغير جوهري في نشاطات الجامعة.	23	30.2	30.2	6.3	10.3	3.49	1.21	متوسطة
٢٠٣.	تشمل الموازنة الجارية جميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة.	21.4	25.4	32.5	9.5	11.1	3.37	1.24	متوسطة
٢٠٤.	تحتوي بنود الموازنة على تقديرات ونفقات النشاط الزراعي في الجامعة.	16.7	27.8	39.7	7.1	8.7	3.37	1.11	متوسطة
٢٠٥.	زيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات بشكل يتناسب مع متطلبات التوسع والتطور في التعليم العالي.	21.4	41.3	29.4	5.6	2.4	3.74	0.94	عالية
٢٠٦.	السماح بزيادة افتتاح الجامعات الخاصة وعدم حصر التعليم بالمؤسسات الحكومية.	16.7	31	27.8	15.1	9.5	3.3	1.2	متوسطة
٢٠٧.	تعاون الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية سواء كانت تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو غيره.	25.4	40.5	15.9	15.1	3.2	3.7	1.11	متوسطة
٢٠٨.	مساهمة الإعلام الجامعي في استقطاب الطلاب من الدول العربية والعالمية.	23.8	36.5	17.5	16.7	5.6	3.56	1.18	متوسطة
٢٠٩.	رفع الرسوم الجامعية لمستوى البكالوريوس بشكل لا يؤثر على الطلاب الفقراء.	23.8	29.4	17.5	19	10.3	3.37	1.31	متوسطة
٢١٠.	زيادة حصص الجامعات من الرسوم الجمركية والضرائب.	18.3	26.2	27.8	19	8.7	3.26	1.21	متوسطة
٢١١.	المشاركة بين وزارة التعليم العالي وبعض الوزارات أو مؤسسات القطاع الخاص بفتح مجالات تلبى اهتمامهم على أن تتكفل الجهات السابقة بتمويلها.	31	30.2	27.8	4.8	6.3	3.75	1.14	عالية
٢١٢.	الموائمة بين التعليم العالي وسوق العمل بحيث يتم تحديد القبول والتوسع فيه حسب احتياجات السوق.	35.7	30.2	19.8	7.1	7.1	3.8	1.21	عالية
٢١٣.	الموازنة بين أعداد الملتحقين والموارد المالية المتاحة للجامعات.	30.2	33.3	25.4	6.3	4.8	3.78	1.1	عالية
٢١٤.	الإفادة من التكنولوجيا التي من شأنها التقليل من النفقات.	42.1	26.2	18.3	6.3	7.1	3.9	1.23	عالية
٢١٥.	تشجيع التعليم الموازي والمساكن والتعليم المفتوح وغيره بشكل لا يؤثر على نوعية التعليم.	31	23.8	28.6	7.9	8.7	3.6	1.2	متوسطة
٢١٦.	التوسع في البرامج ذات المردود المادي كبرامج التعليم المستمر والدورات.	43.7	30.2	19	5.6	1.6	4.09	1	عالية
٢١٧.	دعم التمويل الذاتي للجامعات من خلال التركيز على مفهوم الجامعة المنتجة.	38.1	31	22.2	4.8	4	3.94	1.08	عالية
٢١٨.	العمل على الحصول على المنح والهبات والتبرعات من مصادر داخلية وخارجية والتي من شأنها مساعدة الجامعة.	37.3	33.3	23	3.2	3.2	3.98	1.01	عالية
٢١٩.	الاستفادة من صناديق التمويل المحلية والإقليمية والدولية.	31.7	34.9	27.8	2.4	3.2	3.9	0.99	عالية
٢٢٠.	استثمار وتأجير بعض مرافق الجامعة مقابل مردود مادي.	38.9	30.2	23	5.6	2.4	3.98	1.03	عالية

٢٢١.	العمل على تشجيع مساهمة الأثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات.	25.4	35.7	26.2	4	8.7	3.65	1.16	متوسطة
٢٢٢.	تشجيع البحوث التطبيقية والاستثمارات واستثمار نتائجها لحشد مصادر مالية.	44.4	23	23	4.8	4.8	3.98	1.14	عالية
٢٢٣.	الاستثمار في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية.	34.1	16.7	30.2	11.1	7.9	3.58	1.28	متوسطة
٢٢٤.	حفز وتشجيع أرباب العمل في القطاع الخاص بتحمل نفقات تدريس غير القادرين.	37.3	19	24.6	10.3	8.7	3.66	1.31	متوسطة
٢٢٥.	حث الأثرياء على دعم الجامعة مقابل إطلاق أسمائهم على كليات أو مختبرات أو قاعات الجامعة.	19.8	21.4	19.8	15.1	23.8	2.98	1.46	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		٢٦.٣٢	٣١.١٢	٢٦.٦٢	٨.٩٧	٧.٠٨	٣.٦١		

يتبين من الجدول (٦٣) أن: فقرة التوسع في البرامج ذات المردود المادي كبرامج التعليم المستمر والدورات كأحد التوجهات الجديدة لجامعة تشرين في الحصول على إيرادات إضافية عند إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين تقدمت ثلثها الفقرات (٢٠٥، ٢١١، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٦، ٢١٧، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢٢) والتي تعزز وفق رأي أفراد عينة الدراسة توجه الجامعة في الحصول على إيرادات إضافية لمواردها المالية عبر الحصول على المنح والهبات والتبرعات من مصادر داخلية، وخارجية والتي من شأنها تخفيف العبء عن كلتا الموازنتين في الجامعة، وتسهم في تمويل الإنفاق فيها.، واستثمار بعض مرافق الجامعة وتأجيرها، وتشجيع البحوث التطبيقية والاستثمارات في مجال البحث العلمي، والاستفادة من صناديق التمويل المحلية والإقليمية والدولية، والإفادة من التكنولوجيا، إضافة إلى دعم التمويل الذاتي وزيادة مصادره عبر التركيز على مفهوم الجامعة المنتجة، وعبر الموازنة مع سوق العمل، والموازنة بين أعداد الملتحقين والموارد المالية المتاحة، وعبر مشاركة القطاع الخاص، وزيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات بشكل يتناسب مع متطلبات التوسع والتطور في التعليم العالي. ولم تسجل أية درجة ضعيفة وفق إجابات عينة الدراسة. مما يؤكد مواكبة نظام إعداد وإقرار الموازنة في جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية.

وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: يواكب نظام إعداد وإقرار موازنة جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة بين الواقع والأسس العلمية، وتقبل الفرضية البديلة.

خلاصة الإجابة عن الفرضية القائلة: لا يختلف مستوى كفاية الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين في سد احتياجاتها بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة.

ترفض هذه الفرضية، وتقبل الفرضية البديلة لأن: درجة كفاية الموازنات التخطيطية بكلتا الموازنتين (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين في سد احتياجاتها جاءت متوسطة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة وذلك لما توفره الموازنة الاستثمارية من جهة " بدرجة متوسطة" من الاعتمادات اللازمة لتأمين احتياجات الجامعة من البنى التحتية للعمليات التعليمية، من خلال تشييد الأبنية، وتجهيز المباني بما يلزم من الأثاث والمعدات والأدوات، وتوفير وسائل النقل، وتوفير المخابر التعليمية والبحثية، وإجراء أعمال الاستبدال والتجديد وغيرها من الاحتياجات بما يخدم العملية التعليمية اللازمة وغيرها. وما توفره الموازنة الجارية من جهة أخرى "بدرجة

متوسطة" من الاعتمادات اللازمة لسد احتياجات الجامعة من الرواتب والأجور والتعويضات، ومن المصاريف الإدارية العامة والخاصة، وغيرها من بنود الموازنة الجارية وفق إجابات عينة الدراسة، والتي جاءت بدرجة متوسطة، وليس بدرجة عالية.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي للمجال الأول: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من صحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ودلالاتها في درجة تقديرهم لإعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٦٤).

جدول (٦٤): تحليل التباين الأحادي لمجالات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	بين المجموعات	7149.203	4	1787.301	0.95	0.438	غير دال
	داخل المجموعات	227690.512	121	1881.74			
	المجموع	234839.714	125				

من قراءة الجدول (٦٤) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لعمليات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٩٥، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٤٣٨) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي للمجال الثاني: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة عدم وجود فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ودلالاتها في درجة تقديرهم لإقرار التقديرات المالية في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٦٥). ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لإقرار التقديرات المالية في الجامعة، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٠٩٧، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٩٨٣) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٦٥): تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية
المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	بين المجموعات	84.013	4	21.003	0.097	0.983	غير دال
	داخل المجموعات	26164.979	121	216.239			
	المجموع	26248.992	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي للمجال الثالث: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. للتحقق من وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، استخدم تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج على النحو المدرج في الجدول (٦٦). ومن يُلاحظ أن قيمة (F) التباين = ١.٦٦٢، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.١٧٣) وهي أكبر من ٠.٠٥، وبناء على ذلك فإن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة هي غير دالة حول عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه). وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٦٦): تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	بين المجموعات	3177.882	4	794.47	1.622	0.173	غير دال
	داخل المجموعات	59256.158	121	489.72			
	المجموع	62434.04	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي للمجال الرابع: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. من الملاحظ في الجدول (٦٧) أن قيمة (F) التباين = ٥.٤٧٢، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أصغر من ٠.٠٥، وبناء على ذلك فإن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة هي دالة وجوهرية حول عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه). وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٦٧): تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	بين المجموعات	10863.105	4	2715.776	5.472	0.000	دال*
	داخل المجموعات	60049.887	121	496.28			
	المجموع	70912.992	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق تبعاً للمؤهل العلمي استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على النحو المدرج في الجدول (٦٨).

جدول (٦٨): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥%	
						أدنى قيمة	أدنى قيمة
عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	فأقل ثانوية	معهد	-3.829	9.224	٠.996	-32.68	25.03
		إجازة	9.546	7.648	٠.816	-14.38	33.47
		ماجستير	26.6	9.224	٠.088	-2.25	55.45
		دكتوراه	21.006	8.071	٠.156	-4.24	46.25
	معهد	ثانوية فأقل	3.829	9.224	٠.996	-25.03	32.68
		إجازة	13.375	6.657	٠.405	-7.45	34.2
		ماجستير	30.429(*)	8.42	٠.014	4.09	56.77
		دكتوراه	24.835(*)	7.138	٠.02	2.5	47.17
	إجازة	ثانوية فأقل	-9.546	7.648	٠.816	-33.47	14.38
		معهد	-13.375	6.657	٠.405	-34.2	7.45
		ماجستير	17.054	6.657	٠.168	-3.77	37.88
		دكتوراه	11.46	4.937	٠.256	-3.98	26.9
	ماجستير	ثانوية فأقل	-26.6	9.224	٠.088	-55.45	2.25
		معهد	-30.429(*)	8.42	٠.014	-56.77	-4.09
		إجازة	-17.054	6.657	٠.168	-37.88	3.77
		دكتوراه	-5.594	7.138	٠.961	-27.93	16.74
	دكتوراه	ثانوية فأقل	-21.006	8.071	٠.156	-46.25	4.24
		معهد	-24.835(*)	7.138	٠.02	-47.17	-2.5
		إجازة	-11.46	4.937	٠.256	-26.9	3.98
		ماجستير	5.594	7.138	٠.961	-16.74	27.93

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

من قراءة الجدول (٦٨) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي حول عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة جاء بين الإداريين من حملة معهد وحملة الماجستير وحملة الدكتوراه لصالح حملة المعهد، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي للمجال الخامس: لا توجد فروق دالة إحصائية في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

من الملاحظ في الجدول (٦٩) أن قيمة (F) التباين = ٥.٠١٦، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠١) وهي أصغر من ٠.٠٠٥، وبناءً على ذلك فإن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة هي دالة وجوهرية لمواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه). وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٦٩): تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	بين المجموعات	7235.059	4	1808.765	5.016	0.001	دال*
	داخل المجموعات	43631.743	121	360.593			
	المجموع	50866.802	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق تبعاً للمؤهل العلمي استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على النحو المدرج في الجدول (٧٠).

جدول (٧٠): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات تبعاً للمؤهل العلمي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥%	أدنى قيمة	أدنى قيمة
مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	ثانوية فأقل	معهد	-4.2	7.862	0.991	-28.8	20.40	
		إجازة	12.461	6.519	0.459	-7.93	32.85	
		ماجستير	24.443	7.862	0.052	-0.15	49.04	
		دكتوراه	13.112	6.88	0.462	-8.41	34.63	
	معهد	ثانوية فأقل	4.200	7.862	0.991	-20.4	28.80	
		إجازة	16.661	5.674	0.078	-1.09	34.41	
		ماجستير	28.643(*)	7.177	0.005	6.19	51.10	
		دكتوراه	17.313	6.085	0.095	-1.72	36.35	
	إجازة	ثانوية فأقل	-12.461	6.519	0.459	-32.85	7.93	
		معهد	-16.661	5.674	0.078	-34.41	1.09	
		ماجستير	11.982	5.674	0.353	-5.77	29.73	
		دكتوراه	0.652	4.208	1	-12.51	13.82	
	ماجستير	ثانوية فأقل	-24.443	7.862	0.052	-49.04	.15	
		معهد	-28.643(*)	7.177	0.005	-51.1	-6.19	
		إجازة	-11.982	5.674	0.353	-29.73	5.77	
		دكتوراه	-11.33	6.085	0.486	-30.37	7.70	
	دكتوراه	ثانوية فأقل	-13.112	6.880	0.462	-34.63	8.41	
		معهد	-17.313	6.085	0.095	-36.35	1.72	
		إجازة	-.652	4.208	1	-13.82	12.51	
		ماجستير	11.33	6.085	0.486	-7.7	30.37	

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

ومن قراءة الجدول (٧٠) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي لمواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية جاءت بين الإداريين من حملة معهد وحملة الماجستير لصالح حملة المعهد، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل العلمي لكافة المجالات: لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة عدم وجود فروق دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين إجابات أفراد عينة الدراسة ودلالاتها في درجة تقديرهم لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية فأقل، معهد، إجازة جامعية، ماجستير، دكتوراه)، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٧١).

ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في الجامعة، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٢.٣٠٢، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٦٢) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في الجامعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (٧١): تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ككل	بين المجموعات	90896.05	4	22724.013	2.302	0.062	غير دال
	داخل المجموعات	1194476.489	121	9871.707			
	المجموع	1285372.54	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة للمجال الأول: لا توجد فروق دالة إحصائية في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين حول إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، واستخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وأدرجت النتائج في الجدول (٧٢). ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) في مجال إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٣٢٦، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٧٢٢) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول (٧٢): تحليل التباين الأحادي لمجال إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	بين المجموعات	1239.156	2	619.578	0.326	0.722	غير دال
	داخل المجموعات	233600.558	123	1899.192			
	المجموع	234839.714	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة للمجال الثاني: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، واستخدم تحليل التباين

الأحادي الجانب، وأدرجت النتائج في الجدول (٧٣).

جدول (٧٣): تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	بين المجموعات	1842.010	2	921.005	4.641	0.011	دال *
	داخل المجموعات	24406.982	123	198.431			
	المجموع	26248.992	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

من الملاحظ في الجدول (٧٣) أن قيمة (F) التباين = ٤.٦٤١، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠١١) وهي أصغر من ٠.٠٠٥، وبناءً على ذلك فإن الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة هي دالة حول عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر). وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق تبعاً لمتغير الخبرة استخدم اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية على النحو المبين في الجدول (٧٣).

جدول (٧٤): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير الخبرة بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) الخبرة	(J) الخبرة	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥ %	
إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	أقل من 5 سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	-10.194(*)	3.929	0.011	أدنى قيمة	أعلى قيمة
		10 سنوات فأكثر	-2.521	3.572	0.482	-17.97	-2.42
	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	أقل من 5 سنوات	10.194(*)	3.929	0.011	2.42	17.97
		10 سنوات فأكثر	7.673(*)	2.889	0.009	1.95	13.39
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	2.521	3.572	0.482	-4.55	9.59
		من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	-7.673(*)	2.889	0.009	-13.39	-1.95

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

من قراءة الجدول (٧٤) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) جاءت بين الإداريين من ذوي الخبرة (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات) و (أقل من 5 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات)، وبين ذوي الخبرة (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات) و (١٠ سنوات فأكثر) لصالح ذوي الخبرة (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات) وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة للمجال الثالث: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين حول إعداد عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة تشرين تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات)

سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، واستخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٧٥).

جدول (٧٥): تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	بين المجموعات	306.915	2	153.458	0.304	0.739	غير دال
	داخل المجموعات	62127.125	123	505.099			
	المجموع	62434.040	125				

من قراءة الجدول السابق ذكره (٧٥) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) حول إعداد عمليات صرف الاعتمادات المالية لجامعة تشرين، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٣٠٤، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٧٣٩) وهي أكبر من ٠.٠٠٥ وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد عمليات صرف الاعتمادات المالية لجامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة للمجال الرابع: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات رقابة موازنة وتقييم أداء الجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات رقابة موازنة وتقييم أداء جامعة تشرين تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٧٦).

جدول (٧٦): تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقييم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات رقابة موازنة وتقييم أداء الجامعة	بين المجموعات	353.601	2	176.800	0.308	0.735	غير دال
	داخل المجموعات	70559.391	123	573.654			
	المجموع	70912.992	125				

من قراءة الجدول السابق (٧٦) يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) حول عمليات رقابة موازنة وتقييم أداء جامعة تشرين، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٣٠٨، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٧٣٥) وهي أكبر من ٠.٠٠٥ وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد عمليات رقابة موازنة وتقييم أداء جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة للمجال الخامس: لا توجد فروق دالة إحصائية في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين حول عمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية تبعاً لمستوى الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأكثر)، استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري لآراء أفراد عينة الدراسة، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA)، وأدرجت النتائج في الجدول (٧٧). ومن قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة بين إجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) حول عمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٤٧٤، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٦٢٤) وهي أكبر من ٠.٠٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) في عمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول (٧٧): تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	بين المجموعات	388.694	2	194.347	0.474	0.624	غير دال
	داخل المجموعات	50478.108	123	410.391			
	المجموع	50866.802	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل الخبرة لكافة المجالات: لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين تبعاً لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ - وأقل من ١٠ سنوات ، ١٠ سنوات فأكثر)، استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدول (٧٨)، ومن خلاله تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة في مدى تقديرهم لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥)، حيث قد بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٣٨٧، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٦٨) وهي أكبر من ٠.٠٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة.

جدول (٧٨): تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ككل	بين المجموعات	8036.651	2	4018.325	0.387	0.68	غير دال
	داخل المجموعات	1277335.889	123	10384.845			
	المجموع	1285372.540	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي للمجال الأول: لا توجد فروق دالة إحصائية في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة جامعة تشرين لعمليات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدول (٧٩)، ومن خلال قراءته يتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي في مدى تقديرهم لعمليات إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث قد بلغت قيمة (F) التباين = ١.٧٧٩، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.١٧٣) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم قبول الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في عمليات إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (٧٩): تحليل التباين الأحادي لعمليات إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة	بين المجموعات	6603.754	2	3301.877	1.779	0.173	غير دال
	داخل المجموعات	228235.961	123	1855.577			
	المجموع	234839.714	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي للمجال الثاني: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقديرهم لعمليات إقرار التقديرات المالية المقترحة في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي (٨٠):

جدول (٨٠): تحليل التباين الأحادي لمجال إقرار التقديرات المالية

المقترحة للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	بين المجموعات	3126.792	2	1563.396	8.317	0.000	دال *
	داخل المجموعات	23122.201	123	187.985			
	المجموع	26248.992	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

ومن قراءته يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول إقرار التقديرات المالية المقترحة في جامعة تشرين، حيث بلغت قيمة $(F) = 8.317$ ، عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من 0.005 . وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.005) في إقرار التقديرات المالية المقترحة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) الذي أظهر أن هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير الموظفين الإداريين والمديرين لصالح الموظفين الإداريين، وبين درجات تقدير المديرين وأعضاء الهيئة التدريسية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية بدلالة المتوسطات الحسابية على النحو المدرج في الجدول (٨١). فالموظفون الإداريون وأعضاء الهيئة التدريسية لديهم قدرة أعلى على تقدير اقتراح إقرار التقديرات المالية في جامعة تشرين من المديرين وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية.

جدول (٨١): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار

التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) مسمى وظيفي	(J) مسمى وظيفي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥ %
إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة	مدير	موظف إداري	-12.907(*)	3.166	0.000	-5.06 -20.75
		عضو هيئة تدريسية	-10.085(*)	3.841	0.035	-0.57 -19.60
	موظف إداري	مدير	12.907(*)	3.166	0.000	20.75 5.06
		عضو هيئة تدريسية	2.822	3.120	0.665	10.55 -4.91
	عضو هيئة تدريسية	مدير	10.085(*)	3.841	0.035	19.60 0.57
		موظف إداري	-2.822	3.120	0.665	4.91 -10.55

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي للمجال الثالث: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة ودلالاتها في درجة تقديرهم لعمليات صرف الاعتمادات المالية في جامعة تشرين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، تم إجراء تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) للفروق عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$ ، ويوضح الجدول (٨٢) هذه النتائج. ومن قراءته تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير إجابات أفراد عينة الدراسة لعمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لـ (F) أصغر من (0.005) ، وقد بلغت قيمة $(F) = 5.899$ ، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.004) .

جدول (٨٢): تحليل التباين الأحادي لعمليات صرف الاعتمادات المالية

للجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	بين المجموعات	5464.055	2	2732.027	5.899	0.004	دال *
	داخل المجموعات	56969.985	123	463.171			
	المجموع	62434.040	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية كما هو موضح في الجدول (٨٣)، الذي بيّن أن مصدر هذا الفرق كان بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لعمليات صرف الاعتمادات المالية في جامعة تشرين بين الموظفين الإداريين والمديرين لصالح المديرين. وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (٨٣): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) مسمى وظيفي	(J) مسمى وظيفي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥%	
						أعلى قيمة	أدنى قيمة
عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة	مدير	موظف إداري	-15.947(*)	4.970	0.007	-28.26	-3.63
		عضو هيئة تدريسية	-6.152	6.028	0.595	-21.09	8.79
	موظف إداري	مدير	15.947(*)	4.970	0.007	3.63	28.26
		عضو هيئة تدريسية	9.794	4.898	0.140	-2.34	21.93
	عضو هيئة تدريسية	مدير	6.152	6.028	0.595	-8.79	21.09
		موظف إداري	-9.794	4.898	0.140	-21.93	2.34

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي للمجال الرابع: لا توجد فروق دالة إحصائية في عمليات رقابة موازنة وتقويم الأداء الجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للكشف عن الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لعمليات رقابة موازنة وتقويم الأداء في جامعة تشرين حسب المسمى الوظيفي، واختبار دلالة هذه الفروق استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (٨٤).

جدول (٨٤): تحليل التباين الأحادي لعمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	بين المجموعات	10598.381	2	5299.190	10.807	0.000	دال *
	داخل المجموعات	60314.611	123	490.363			
	المجموع	70912.992	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

من خلال النتائج المدرجة في الجدول السابق لاختبار دلالة الفروق في درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لتصورهم حول عمليات رقابة موازنة وتقويم الأداء في جامعة تشرين، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، حيث بلغت قيمة (F) = ١٠.٨٠٧، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أصغر من ٠.٠٠٥. وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول عمليات رقابة موازنة وتقويم الأداء في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الذي أظهر أن هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لعمليات رقابة موازنة وتقويم الأداء في الجامعة من

الموظفين الإداريين والمديرين لصالح المديرين، وبين الموظفين الإداريين وأعضاء الهيئة التدريسية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية بدلالة المتوسطات الحسابية على النحو المدرج في الجدول (٨٥).

جدول (٨٥): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) مسمى وظيفي	(J) مسمى وظيفي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥ %
عمليات رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة	مدير	موظف إداري	-20.707(*)	5.114	0.000	-33.38 -8.03
		عضو هيئة تدريسية	-4.394	6.203	0.779	-19.76 10.98
	موظف إداري	مدير	20.707(*)	5.114	0.000	8.03 33.38
		عضو هيئة تدريسية	16.313(*)	5.040	0.007	3.83 28.80
	عضو هيئة تدريسية	مدير	4.394	6.203	0.779	-10.98 19.76
		موظف إداري	-16.313(*)	5.040	0.007	-28.80 -3.83

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي للمجال الخامس: لا توجد فروق دالة إحصائية في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لإظهار الفروق ودلالاتها بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى مواكبة جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية الأخرى تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، استخدم تحليل التباين الأحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، وتظهر النتائج في الجدول (٨٦)، ومن خلاله تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي في مدى تقديرهم لمواكبة جامعة تشرين لأنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية الأخرى عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة (F) التباين = ٠.٧٦٧، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٤٦٧) وهي أكبر من ٠.٠٥. وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (٨٦): تحليل التباين الأحادي لعمليات مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات وفقاً لأراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية	بين المجموعات	626.480	2	313.240	0.767	0.467	غير دال
	داخل المجموعات	50240.322	123	408.458			
	المجموع	50866.802	125				

الفرضية الرابعة وفق متغير المؤهل المسمى الوظيفي لكافة المجالات: لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية ودلالاتها بين إجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تقديرهم لواقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين ككل تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير، موظف إداري، عضو هيئة تدريسية)، استخدم تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة، وأدرجت النتائج في الجدول الآتي (٨٧):

جدول (٨٧): تحليل التباين الأحادي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات (التباين)	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ككل	بين المجموعات	90882.499	2	45441.250	4.679	0.011	دال *
	داخل المجموعات	1194490.041	123	9711.301			
	المجموع	1285372.540	125				

* عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

ومن قراءة الجدول السابق يتبين وجود فروق دالة وجوهرية بين إجابات أفراد عينة الدراسة عند المستوى الإجمالي لمجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية، حيث بلغت قيمة (F) = ٤.٦٧٩، عند مستوى الدلالة (٠.٠١١) وهي أصغر من ٠.٠٥، وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية الذي أظهر أن هذه الفروق جاءت بين درجات تقدير الموظفين الإداريين والمديرين لصالح المديرين، بدلالة المتوسطات الحسابية، فالمديرون لديهم قدرة أعلى على تقدير واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في جامعة تشرين من الموظفين الإداريين، كما هو موضح بالجدول (٨٨). وبالتالي تم رفض الفرضية القائلة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في الجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (٨٨): تحليل التباين الأحادي ونتائج اختبار شيفيه للفروق في مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في الجامعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	(I) مسمى وظيفي	(J) مسمى وظيفي	اختلاف المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	قيمة الدلالة	مجال الثقة ٩٥%	مجال الثقة ٩٥%
مجالات واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الجامعة	مدير	موظف إداري	-56.787(*)	22.758	0.048	-113.18	-0.4
		عضو هيئة تدريسية	-4.195	27.604	0.989	-72.59	64.2
	موظف إداري	مدير	56.787(*)	22.758	0.048	0.4	113.18
		عضو هيئة تدريسية	52.591	22.428	0.068	-2.98	108.16
	عضو هيئة تدريسية	مدير	4.195	27.604	0.989	-64.2	72.59
		موظف إداري	-52.591	22.428	0.068	-108.16	2.98

* اختلاف المتوسط عند مستوى دلالة ٠.٠٥.

٢. الخلاصة:

بينت التحليلات والاستنتاجات السابقة أن هناك عوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين تأثيراً إيجابياً في بعض الجوانب، وسلبياً في بعضها الآخر وأن هذه العوامل تتمثل بمستوى كفاية وأساليب إعداد موازنة الجامعة وإقرارها وتنفيذها ومراقبتها، إضافة إلى كفاية مصادر تمويل جامعة تشرين التي تؤمن لها متطلباتها المالية لسد احتياجاتها المطلوبة، وأكدت إجابات أفراد العينة عن بنود الاستبانة التي تصف هذه العمليات والأساليب على تأثير هذه العمليات والأساليب في كفاية الموازنة، الأمر

الذي يوصل إلى اعتبارها العوامل المباشرة المحددة لمستوى كفاية الموازنة، وهذا يؤدي إلى تحسين كفاية الموازنة من خلال تحسين أساليب إعدادها وإقرارها، وصرفها ورقابتها.

ثانياً: اتجاهات وسبل تحسين كفاية موازنة جامعة تشرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

من خلال التحليلات السابقة لموازنة جامعة تشرين ولإجابات عينة الدراسة عن بنود الاستبانة المؤلفة من (٢٢٥) عبارة، نجد أن مستوى كفاية موازنة تشرين لاتصل إلى الحد الأعلى إنما تقف عند الدرجة المتوسطة، الأمر الذي يستدعي البحث عن سبل تحسين كفاية موازنة جامعة تشرين، ولتحقيق هذا الهدف وللإجابة عن الفرضية القائلة : لا توجد سبل لتحسين كفاية موازنة جامعة تشرين. خصص هذا الجزء الأخير من الاستبانة، حيث قدمت الباحثة عدّة مقترحات لتحسين كفاية الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وتطويرها، استناداً إلى آراء أفراد عينة الدراسة، مقدمة عدّة خيارات إذ يضم كل خيار مجموعة من البدائل للتطوير، وبحيث يتم اختيار بديل أو أكثر، على النحو المبين في الجداول الآتية:

جدول (٨٩): الخيار رقم (١)

العبارة	التكرار	النسبة
اعتبار الجامعة برنامجاً واحداً في أثناء تقدير النفقات	33	26.2%
تقسيم الجامعة إلى برامج وأنشطة (الطب، الهندسة،...الخ).	93	73.8%
المجموع	126	100%

من الجدول (٨٩) يتبين الخيار الأول أن نسبة (73.8%) من أفراد عينة الدراسة تفضل تقسيم الجامعة إلى برامج كبرنامج الطب مثلاً الذي ينقسم بدوره إلى أنشطة مثل نشاط (الطب البشري، طب الأسنان، الصيدلة،...)، وبرنامج الهندسة الذي ينقسم بدوره إلى نشاط (الهندسة المدنية، المعمارية، الهمك،...)، وهذا ما يتحقق ضمن موازنة البرامج والأداء، في حين أن نسبة (26.2%) تفضل عدّ الجامعة برنامجاً واحداً في أثناء تقدير النفقات وهذا هو النظام المعمول به حالياً.

جدول (٩٠): الخيار رقم (٢)

العبارة	التكرار	النسبة
وضع تقديرات للنفقات (الجارية والاستثمارية) على مستوى الجامعة ككل.	18	14.3%
وضع تقديرات النفقات لكل برنامج/ كلية ثم جمع التقديرات على مستوى الجامعة.	108	85.7%
المجموع	126	100%

من الجدول (٩٠) يبين الخيار الثاني أن نسبة (85.7%) من أفراد عينة الدراسة تفضل أن يتم وضع تقديرات نفقات جامعة تشرين على مستوى البرامج والأنشطة، ومن ثم يتم جمع التقديرات وصولاً إلى تقدير إجمالي النفقات على مستوى الجامعة ككل. في حين أن نسبة (14.3%) فضلت وضع تقديرات نفقات الموازنة (الجارية والاستثمارية) على مستوى الجامعة ككل. ويرأي الباحثة يجب أن تؤخذ جودة المخرج التعليمي بالحسبان عند تحديد الجامعة لاحتياجاتها، حيث إن وضع تقديرات الإنفاق لكل برنامج وصولاً إلى تقديرها على مستوى الجامعة آخذة بالحسبان جودة المخرج؛ يحقق كفاية الموازنة للجامعة نظراً لدقة تقدير النفقات عند الإعداد وواقعيتها، والذي يسهم بدوره في الحصول على الاعتمادات اللازمة والضرورية أثناء مناقشة الموازنة في الجهة

المعنية، ومن ثم إقرارها، وهذا ينعكس بدوره على فاعلية وسهولة تنفيذ الموازنة والرقابة عليها من جهة. والحصول على مخرج تعليمي نوعي.

جدول (٩١): الخيار رقم (٣)

النسبة	التكرار	العبارة
21.4%	٢٧	وضع تقديرات على ضوء المعلومات (التقديرية) المتوافرة عن حجم الاحتياجات.
78.6%	99	وضع تقديرات حسب التكاليف الحقيقية لهذه الاحتياجات.
100%	126	المجموع

من الجدول (٩١) يرى (78.6%) من أفراد عينة الدراسة أن تقديرات الموازنة (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين يجب أن توضع بناءً على التكاليف الحقيقية لهذه الاحتياجات وفق أسعار السوق، في حين يرى (21.4%) من أفراد عينة الدراسة أن وضع التقديرات يجب أن يتم على ضوء المعلومات (التقديرية) المتوافرة عن حجم الاحتياجات وهو الأسلوب المتبع حالياً في الجامعة. إلا أنه يجب أن توجد دراسات حول التغيرات في الأسعار والتغيرات المتوقعة تؤخذ بالحسبان عند تحديد الجامعة لاحتياجاتها.

جدول (٩٢): الخيار رقم (٤)

النسبة	التكرار	العبارة
7.1%	9	وضع تقديرات على أساس استمرار الجامعة بالأوضاع الراهنة.
34.9%	44	وضع تقديرات على أساس إدخال تجديدات على الجامعة.
49.2%	62	وضع تقديرات على أساس الاثنين معاً.
8.7%	11	وضع التقديرات على أساس البدء من الصفر دوماً.
100%	126	المجموع

من الجدول (٩٢) يرى (49.2%) من أفراد عينة الدراسة أن تقديرات نفقات الموازنة في الجامعة يجب أن تكون واقعية بحيث تراعي الأوضاع الراهنة للجامعة من جهة، وأن تراعي من جهة ثانية العمل على إدخال التجديدات المناسبة، التي تراعي بدورها المستجدات الحاصلة في الجامعة، والاحتياجات المستقبلية لها، وهذا يمكن أن يتم تطبيقه في أنواع الموازنات كافة ماعدا الموازنة الصفرية حيث رأى (8.7%) فقط من أفراد عينة الدراسة أن وضع تقديرات الموازنة يجب أن يتم على أساس الموازنة الصفرية، وتتفق الباحثة وإجابات أفراد عينة الدراسة بضرورة الأخذ بالحسبان الأوضاع الراهنة للجامعة من جهة ولتوجهاتها، وحاجاتها المستقبلية.

جدول (٩٣): الخيار رقم (٥)

النسبة %	التكرار	العبارة
27.8	35	وضع تقديرات على أساس الموارد الحكومية المتاحة
15.9	20	وضع تقديرات على أساس الحصول على تمويل إضافي من مصادر غير حكومية (كالخارجي...)
14.3	18	وضع تقديرات على أساس الموارد المتاحة الحكومية وغير الحكومية
7.1	9	وضع تقديرات على أساس الموارد الذاتية وإسهامها في بناء الجامعة
34.9	44	وضع تقديرات على أساس التمويل من الموارد المختلفة
100	126	المجموع

من الجدول (٩٣) يرى (34.9%) من أفراد عينة الدراسة أن لا يقتصر تخطيط الموازنة التخطيطية (الجارية والاستثمارية) في الجامعة على الموارد المتاحة (الاعتمادات المخصصة) من الحكومة فقط، بل على

الجامعة أن تأخذ بالحسبان الموارد المتاحة كافة، ولاسيما مواردها الذاتية. وهذا برأي الباحثة يراعى في جامعة تشرين عند إعداد موازنتها، ولكنه يحتاج إلى تطوير الأساليب المستخدمة.

جدول (٩٤): الخيار رقم (٦)

النسبة %	التكرار	العبرة
31.7	40	الاعتماد على خطة واحدة للتقدير
68.3	86	الاعتماد على خطة رئيسية وأخرى بديلة
100	126	المجموع

من الجدول (٩٤) يرى (68.3%) من أفراد عينة الدراسة أن تعتمد الجامعة على خطة رئيسية وعلى خطة أخرى بديلة وذلك لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تعترض تنفيذ الخطة، في حين يفضل (31.7%) الاعتماد على خطة واحدة للتقدير، وهذا ما هو معمول به حالياً في الجامعة كباقي مؤسسات التعليم العالي السورية، والذي يسمح بتعديل بعض الأعمال المالية للخطة الموضوعية بموافقة الجهة المعنية عند الضرورة لذلك.

جدول (٩٥): الخيار رقم (٧)

النسبة %	التكرار	العبرة
34.1	43	توفير جميع الاحتياجات
65.9	83	توفير معظم الاحتياجات لترشيد الإنفاق
100	126	المجموع

من الجدول (٩٥) يفضل (65.9%) من أفراد عينة الدراسة أن توفر خطة الجامعة معظم احتياجاتها، ويعززون ذلك إلى أن حجم التمويل المتاح يفرض على المخططين اختيار الاحتياجات الأكثر أهمية، ووفق الأولويات بدلاً من وضع احتياجات غير قابلة للتنفيذ. في حين يفضل (34.1%) من أفراد عينة الدراسة أن يتم توفير جميع احتياجات الجامعة خلال العام المالي.

تتفق الباحثة ورأي النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة نظراً لمحدودية الاعتمادات المخصصة للجامعة، والتي تفرض على القائمين على إعداد وتنفيذ الخطة بالجامعة ترتيب الأولويات وتأمين الاحتياجات الأكثر أهمية والعمل على توفيرها عوضاً عن وضع ولحظ أعمال مادية وتقديرات مالية لها غير قابلة للتنفيذ. وهذا ما هو معمول به حالياً بالجامعة، في حين تفضل الباحثة وضع خطة وفق البرامج والأنشطة وفق دراسات جدوى اقتصادية تتضمن أعمالاً مادية قابلة للتنفيذ مادياً ومالياً بالكامل وفق ما هو مخطط لها بالسنة المالية.

جدول (٩٦): الخيار رقم (٨)

النسبة %	التكرار	العبرة
84.9	107	زيادة رواتب العاملين في الجامعة
15.1	19	الإبقاء على الرواتب الحالية للعاملين
100	126	المجموع

من الجدول (٩٦) يرى (84.9%) من أفراد عينة الدراسة زيادة رواتب العاملين في الجامعة، وإدخال هذه الزيادة في خطة الجامعة، حتى تلحظ لها الاعتمادات الكافية، في حين رأى (15.1%) من أفراد عينة الدراسة الإبقاء على الرواتب الحالية للعاملين. وترى الباحثة: أنه وفي الواقع العملي تقوم الجامعة عند إعداد الموازنة وخاصة

الموازنة الجارية ذات العلاقة وذلك في بابها الأول المخصص للرواتب وأجور العاملين بدراسة حركة القوى العاملة عند تقدير النفقات من (تعيين جديد، زيادة الرواتب بمرسوم لجميع العاملين في الدولة، ترفيع، تقاعد..). آخذين بالحسبان التغيرات الحاصلة على رواتب العاملين لأسباب متعددة عند إعداد الخطة، وآخذين بالحسبان رواتب المعيّدين الموفدين والوافدين بموجب الاتفاقيات الدولية أو خارجها. في حين لم تخصص خطة الموارد الذاتية نسبة من هذه الموارد للعاملين بالجامعة من مختلف الفئات (الإداريين وعمال الفئات المتنوعة الأخرى)، في حين لاحظت هذه الخطة نسبة من موارد الجامعة الذاتية لأعضاء الهيئة التعليمية، ومن المفيد الإشارة إلى أهمية هذا التوجه في تحفيز وتطوير أداء العاملين الإداريين.

جدول (٩٧): الخيار رقم (٩)

النسبة %	التكرار	العبارة
35.7	45	العناية بعمليات صرف النفقات حسب الخطة
64.3	81	العناية بالإنجاز المحقق
100	126	المجموع

من الجدول (٩٧) يرى (64.3%) من أفراد عينة الدراسة أن تكون العناية بالأعمال المادية المنجزة والمنفذة ونسبتها من الخطة المخطط تنفيذها خلال السنة المالية، بدلاً من العناية بحجم الإنفاق ونسبته، مع الأخذ بالحسبان أن حجم الاعتمادات المصروفة خلال العام ولنهاية العام المالي لا تشير بدقة إلى نسبة الإنجاز المادي للخطة، وهذا يمكن أن يتحقق في حال اعتماد الجامعة موازنة البرامج والأداء التي تعتمد على الإنجاز المحقق وليس على حجم الإنفاق.

جدول (٩٨): الخيار رقم (١٠)

النسبة %	التكرار	العبارة
32.5	41	رقابة محاسبية على الفواتير في حدود الاعتماد
67.5	85	رقابة إنجاز في حدود التكاليف
100	126	المجموع

من الجدول (٩٨) يرى (67.5%) من أفراد عينة الدراسة أن الرقابة على الموازنة يجب أن تتم على حجم الإنجاز المحقق على أرض الواقع، ومقارنته مع الخطة الموضوعية، ومقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية التي كانت قد وضعت أثناء التنفيذ، في حين يرى (32.5%) أن الرقابة على الموازنة يجب أن تتم من خلال مراقبة صحة صرف الفواتير طبقاً لحجم الاعتمادات المرصودة. علماً أن الرقابة على التكاليف تعتمد في موازنة البرامج والأداء. وترى الباحثة أن تقوم الجامعة بالرقابة على حجم الأعمال المادية المنفذة ومقارنتها مع الأعمال المادية المخططة، وعلى حجم الإنفاق المخطط والمصروف مقارنة بالتكاليف الفعلية للأعمال المادية.

جدول (٩٩): الخيار رقم (١١)

النسبة %	التكرار	العبارة
33.3	42	الاعتماد على مركز مسؤولية واحد في رئاسة الجامعة
66.7	84	الاعتماد على مراكز مسؤولية حسب الكليات والبرامج الموضوعية
100	126	المجموع

من الجدول (٩٩) فضل (66.7%) من أفراد عينة الدراسة الاعتماد على مراكز مسؤولية حسب الكليات والبرامج الموضوعية، من أجل سهولة تحديد حجم المسؤوليات، الذي يحفز ويقوم العمل أثناء التنفيذ، ووضع الخطة، في حين فضل (33.3%) الاعتماد على مركز مسؤولية واحد في رئاسة الجامعة، وترى الباحثة ضرورة توزيع المسؤولية في إعداد وتنفيذ الموازنة حسب البرامج الموضوعية بمشاركة وإشراف من رئاسة الجامعة، والمشاركة الفعلية لجميع العاملين بالجامعة المعنيين بإعداد وتنفيذ الموازنة.

جدول (١٠٠): الخيار رقم (١٢)

النسبة	التكرار	العبرة
31.7%	40	وجود فترات رقابية خارجية (١/٤ و ١/٢ و ٣/٤ و آخر السنة)
68.3%	86	وجود رقابة داخل الجامعة مستمرة على مدى أشهر السنة
100%	126	المجموع

من الجدول (١٠٠) فضل (68.3%) من أفراد عينة الدراسة وجود رقابة للخطة داخل الجامعة مستمرة وغير مقيدة على مدى أشهر السنة، بينما فضل (31.7%) من أفراد عينة الدراسة وجود فترات رقابية خارجية ربعية لنهاية العام. ترى الباحثة ضرورة الأخذ بالخيارين وكلاهما معمول بهما في جامعة تشرين. حيث يشكّلان دوراً مهماً للرقابة على تنفيذ خطة الجامعة.

جدول (١٠١): الخيار رقم (١٣)

النسبة %	التكرار	العبرة
24.6	31	إعداد تقرير سنوي عن الإنجازات المحققة وتوضيح الانحرافات.
75.4	95	إعداد تقرير دوري عن الإنجازات ومطابقتها مع الأهداف المخططة.
100	126	المجموع

من الجدول (١٠١) يتبين أن (75.4%) من أفراد عينة الدراسة تتجه نحو إعداد تقرير دوري عن الإنجازات المنفذة ومطابقتها مع الأهداف المخططة، في حين يرى (24.6%) من أفراد عينة الدراسة أن تقوم الجامعة بإعداد تقرير سنوي عن الإنجازات المحققة في الخطة وتوضيح الانحرافات عنها، ويرأي الباحثة ضرورة الأخذ بالبدلين أي تعد الجامعة تقارير دورية (شهرية - ربعية - سنوية..). توضح فيها الأعمال المادية المنفذة ومطابقتها مع الأعمال المادية المخططة، وتوضح الانحرافات وأسبابها وصعوبات العمل والمقترحات الضرورية لرفع وتيرة العمل كما هو معمول به حالياً بالجامعة.

جدول (١٠٢): الخيار رقم (١٤)

النسبة	التكرار	العبرة
27%	34	توضيح حجم الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمنفذ مع ذكر الأسباب.
73%	92	التوضيح المرحلي لحجم الانحرافات واقتراح أساليب العلاج.
100%	126	المجموع

من الجدول (١٠٢) يتبين أن (٧٣%) من أفراد عينة الدراسة يرى أن التقارير المرحلية يجب أن لا تقتصر على ذكر الانحرافات الحاصلة أثناء التنفيذ وأسبابها، كما هو وارد في البديل الأول "والذي شكل (27%) من إجابات عينة الدراسة "بل لابد من اقتراح أساليب العلاج من وجهة نظر القائمين على تنفيذ الخطة ويبدو هذا

الخيار سليماً لأنه يعطي مؤشرات أدق عن أساليب العلاج بالنسبة للمستويات الإدارية الأعلى من جهة، وبراغي الحالة السلوكية للقائمين على تنفيذ الخطة من خلال شعورهم بأهميتهم، وقيمة الأعمال التي ينجزونها.

جدول (١٠٣): الخيار رقم (١٥)

النسبة	التكرار	العبرة
35.7%	45	حصر مسؤولية الصرف برئاسة جامعة تشرين
64.3%	81	توزيع مسؤوليات الصرف على إدارات الجامعة في الكليات وسواها في المراكز الإدارية
100%	126	المجموع

من الجدول (١٠٣) يتبين أن (64.3%) من أفراد عينة الدراسة يفضل توزيع مسؤوليات الصرف على القائمين على تنفيذ البرامج الموضوعية، كل حسب البرنامج، في الكليات وسواها في المراكز الإدارية مما يسهم بالمشاركة الفعالة لجميع القائمين على إعداد وتنفيذ الخطة ، وتوزيع المسؤولية، وتطبيق مبدأ المحاسبة وتسهيل الإجراءات الإدارية الخاصة بإدارة الموازنة. في حين يرى (35.7%) حصر مسؤولية الصرف برئاسة جامعة تشرين. وترى الباحثة أن يؤخذ بالخيار الأول بإشراف ورقابة من رئاسة الجامعة.

جدول (١٠٤): الخيار رقم (١٦)

النسبة	التكرار	العبرة
30.2%	38	الاعتماد على الأطر الموجودة في عمليات تقدير النفقات والعمل على تدريبهم
69.8%	88	استخدام وتدريب أطر جديدة متخصصة من أجل وضع التقديرات المناسبة
100%	126	المجموع

من الجدول (١٠٤) يتبين أن (69.8%) من أفراد عينة الدراسة اختار تأهيل وتدريب الأطر المتخصصة من أجل وضع التقديرات المناسبة لخطة الجامعة (الجارية والاستثمارية)، لما تحتاجه عملية وضع الخطة وتقديراتها المالية من عناصر مؤهلة ومدرية على القيام بهذه الأعمال، ومتابعة تنفيذ الخطة وتذليل الصعوبات وتجاوز العقبات. بينما يرى (30.2%) من أفراد عينة الدراسة الاعتماد على الأطر الموجودة، وتدريبهم وتأهيلهم حتى يتمكنوا من وضع التقديرات المناسبة للخطة. وترى الباحثة ضرورة أن يشمل التدريب الأطر الموجودة، وأطر جديدة متخصصة.

جدول (١٠٥): الخيار رقم (١٧)

النسبة	التكرار	العبرة
22.2%	28	يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من وزير المالية
15.1%	19	يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من رئيس مجلس الوزراء
4.8%	6	يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بمرسوم رئاسي
57.9%	73	يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من أمر صرف النفقة في الجامعة وربط ذلك بالموازنات الجديدة في وزارة المالية
100%	126	المجموع

من الجدول (١٠٥) يتبين أن (57.9%) من أفراد عينة الدراسة فضل أن تجرى المناقشات بين بنود وقرارات الموازنة من قبل أمر الصرف وهو رئيس الجامعة، مما يوفر برأيهم مرونة عالية في التعامل مع مشكلات وصعوبات ومعوقات الخطة الطارئة بشكل آني ولحظي معاً، دون التأخر في معالجتها. والواقع أن

المناقلات تجرى في الجامعة حالياً بقرار من وزارة المالية. وترى الباحثة ضرورة أن تجرى المناقلات الداخلية بين بنود وقفات الموازنة الخاصة بالجامعة بقرار من أمر الصرف (رئيس الجامعة) بعد اقتراح من لجنة إعدادها وتنفيذها.

يستخلص مما سبق الآتي:

إن الخيارات التي تعمل على تحسين كفاية موازنة جامعة تشرين والتي نالت نسباً أكبر من الخيارات الأخرى، وفق وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

١- في مجال إعداد الموازنة: فضل أفراد عينة الدراسة الآتي:

- أ- تقسيم جامعة تشرين إلى برامج وأنشطة.
- ب- وضع تقديرات لكل برنامج ثم جمع هذه التقديرات على مستوى الجامعة.
- ت- وضع التقديرات حسب التكاليف الحقيقية لهذه الاحتياجات.
- ث- وضع التقديرات على أساس استمرار الجامعة بالأوضاع الراهنة، مع إدخال تجديدات عليها.
- ج- وضع التقديرات على أساس التمويل من الموارد المختلفة.
- ح- الاعتماد على خطة رئيسية، وأخرى بديلة.
- خ- توفير معظم الاحتياجات لترشيد الإنفاق.
- د- زيادة رواتب العاملين بالجامعة.
- ذ- تأهيل وتدريب كوادر جديدة متخصصة من أجل وضع التقديرات المناسبة.

٢- في مجال تنفيذ الموازنة: فضل أفراد عينة الدراسة الآتي:

- أ- العناية بالإنجاز المحقق.
- ب- توزيع مسؤوليات الصرف على إدارات الجامعة في الكليات وسواها في المراكز الإدارية.
- ت- الاعتماد على مراكز مسؤولية حسب الكليات والبرامج الموضوعة.
- ث- يفضل إجراء عملية المناقلة بين بنود الموازنة بقرار من أمر صرف النفقة في الجامعة وربط ذلك بالموازنات الجديدة في وزارة المالية.

٣- في مجال رقابة الموازنة: فضل أفراد عينة الدراسة أن تتم الرقابة على الموازنة وفق الآتي:

- أ- رقابة إنجاز في حدود التكاليف.
- ب- وجود رقابة داخل الجامعة مستمرة على مدى أشهر السنة.
- ت- إعداد تقرير دوري عن الإنجازات ومطابقتها مع الأهداف المخططة.
- ث- التوضيح المرحلي لحجم الانحرافات واقتراح أساليب العلاج.

مما سبق نجد وكما رأى أفراد عينة الدراسة أنه يوجد سبل لتحسين كفاية موازنة جامعة تشرين، وذلك عبر تطوير أساليب تخطيطها، وإقرارها، وتنفيذها، ورقابتها، وتمويلها، وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: لا توجد سبل لتحسين كفاية موازنة جامعة تشرين، وتقبل الفرضية البديلة.

وللتأكد من دقة الإجابة على الفرضية الأولى القائلة: يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية. وجهت عبارات مباشرة لأفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم في ذلك، إضافة إلى العبارات الغير مباشرة السابقة وجاءت الإجابات على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (١٠٦): إجابات عينة الدراسة حول إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وفق أساليب ومعايير موضوعية

وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق إلى حد ما		
١.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وفق الاحتياجات الواقعية.	٩.٥	٢٠.٦	٣٤.٩	١١.١	٢٣.٨	٢.٨١	متوسطة
٢.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفق الاحتياجات الواقعية.	٧.٩	٢٠.٦	٣٣.٣	١٤.٣	٢٣.٨	٢.٧٥	متوسطة
٣.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وفق أساليب مقبولة (تخضع لمعايير علمية).	١٢.٧	١٣.٥	٢٠.٦	١٥.١	٣٨.١	٢.٤٨	متوسطة
٤.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفق أساليب مقبولة (تخضع لمعايير علمية).	١١.١	١٥.١	١٧.٥	١٢.٧	٤٣.٧	٢.٣٧	متوسطة
٥.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في مؤسسات التعليم العالي السورية.	٢٩.٤	٤١.٣	١٤.٣	٤	١١.١	٣.٧٤	عالية
٦.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الاستثمارية في مؤسسات التعليم العالي السورية.	٤	١٩	٤٣.٧	٢٢.٢	١١.١	٢.٨٣	متوسطة
٧.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في جامعة تشرين.	٢٨.٦	٤٢.٩	١٧.٥	٢.٤	٨.٧	٣.٨٠	عالية
٨.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الاستثمارية في جامعة تشرين.	٨.٧	٢١.٤	٣٤.٩	٢٤.٦	١٠.٣	٢.٩٤	متوسطة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		١٣.٩٩	٢٤.٣	٢٧.٠٩	١٣.٣	٢١.٣٣	٢.٩٧	

يوضح الجدول (١٠٦) أن درجة إجابات عينة الدراسة حول إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية في أغلبها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٧)، وقد حصلت (٦) فقرات على درجة متوسطة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة العالية (٢) فقرة، وسجلت العبارتين: (يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في جامعة تشرين، يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في مؤسسات التعليم العالي السورية) وفق الترتيب درجة إجابة عالية، إلا أن مستوى كفاية الموازنة الجارية بلغ الدرجة المتوسطة، وهذا يدل وفق رأي عينة الدراسة على عدم كفاية الموازنة الجارية في إشباع احتياجات الجامعة بالمستوى المنشود من الرواتب والأجور والتعويضات، وفي تغطية النفقات الإدارية العامة والخاصة المتزايدة والمستمرة وتغطية النفقات التحويلية، ونفقات الديون والالتزامات الواجبة الأداء، وذلك رغم التزام الجامعة بنسب تنفيذ عالية وفق رأي عينة الدراسة، ورغم ارتفاع نسبة تنفيذ الموازنة

الجارية في معظم سنوات الدراسة، وهذا ما بينته الدراسة التحليلية، وهذا يدل بدوره على أن عينة الدراسة ترى أن هناك حاجة إلى زيادة النفقات المخططة على الموازنة الجارية.

أما ما يتعلق بإجابة عينة الدراسة حول الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الاستثمارية وفق ما وضعه الجدول (١٠٦) فجاءت متوسطة، كما أن درجة كفاية الموازنة الاستثمارية جاءت متوسطة كما تبين لنا سابقاً، وهذا ما يدل على عدم كفاية الموازنة الاستثمارية في تلبية احتياجات الجامعة من البنية التحتية، وغيرها من الاحتياجات بالمستوى المطلوب، وهذا ما أثبتته نسب تنفيذ الموازنة الاستثمارية المنخفضة في بعض سنوات الدراسة وفق ما تبين من الدراسة التحليلية، ونتائج الفرضيات الخاصة بها والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات المخططة والفعلية لإجمالي السنوات، ولكل فقرة، ولبعض المشاريع الحيوية الهامة. وترى الباحثة أن ذلك يعود لعدم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفق الاحتياجات الواقعية بما يحقق الكفاية المطلوبة. وهذا ما أكدته إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة عن العبارات (١، ٢، ٣، ٤)، ويعود السبب بشكل رئيس إلى الأسلوب التقليدي المتبع في إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي.

وبالتالي تم رفض الفرضية الأولى القائلة: يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية وتقبل الفرضية البديلة.

ثالثاً - إجابات عينة الدراسة حول الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين وتأثيرها في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية:

وللتحقق من الفرضية الثانية القائلة: تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية. **وجهت عبارات مباشرة لأفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم في ذلك وجاءت الإجابة على النحو المبين في الجدول الآتي:**

جدول (١٠٧): إجابات عينة الدراسة حول درجة تأثير الاتفاقيات الدولية في

إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارات	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	إلى حد ما موافق	غير موافق	غير موافق			
١.	يوجد خطة للاتفاقيات الدولية المبرمة مع وزارة التعليم العالي.	٤	١٠.١	٨.٧	١٧.٥	٥٨.٧	١.٨٤	١.٢١	منخفضة
٢.	يوجد خطة للاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين.	٠	١١.١	١١.١	٦.٣	٧١.٤	١.٦٢	١.٠٧	منخفضة
٣.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في إعداد الموازنات الاستثمارية.	٠	٢٢.٢	٢٠.٦	٣٤.٩	٢٢.٢	٢.٤٣	١.٠٧	متوسطة
٤.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في تنفيذ الموازنات الاستثمارية.	٢.٤	٢٢.٢	١٩.٨	٣٧.٣	١٨.٣	٢.٥٣	١.١	متوسطة
٥.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في إعداد الموازنات الجارية.	٤	١٤.٣	٤١.٣	٣٥.٧	٤.٨	٢.٧٧	٠.٩	متوسطة

٦.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في تنفيذ الموازنات الجارية.	٤	١٢.٧	٣٨.٩	37.3	7.1	2.69	0.93	متوسطة
٧.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في إعداد الموازنات الاستثمارية.	٠	٢٦.٢	١٧.٥	53.2	3.2	2.67	0.9	متوسطة
٨.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في تنفيذ الموازنات الاستثمارية.	٠	٢٦.٢	١٥.١	56.3	2.4	2.65	0.9	متوسطة
٩.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في إعداد الموازنات الجارية.	٥.٦	١٥.٩	٢٠.٦	50.8	7.1	2.62	1.02	متوسطة
١٠.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في تنفيذ الموازنات الجارية.	٥.٦	١٤.٣	٢٦.٢	46.8	7.1	2.64	1	متوسطة
١١.	تؤدي الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين إلى تطوير البحث العلمي في الجامعة.	٢.٤	١٧.٥	٤٢.٩	24.6	12.7	2.72	0.98	متوسطة
١٢.	توجد اتفاقيات دولية تهدف إلى تطوير أساليب إعداد الموازنات التخطيطية في وزارة التعليم العالي	٢.٤	٧.١	٧.٩	25.4	57.1	1.72	1.04	منخفضة
١٣.	توجد اتفاقيات دولية تهدف إلى تطوير أساليب إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين.	٩.٥	٥.٦	٩.٥	٤.٨	70.6	1.79	1.36	منخفضة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		٣.٠٧	١٥.١١	٢١.٥٥	33.15	26.36	2.36		

يوضح الجدول (١٠٧) أن درجة إجابات عينة الدراسة حول تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية في أغلبها متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٦)، حيث حصلت (٩) فقرات على درجة متوسطة بينما بلغ عدد فقرات الدرجة المنخفضة (٤) فقرات، ولم تسجل إجابات عالية لأفراد العينة.

تركزت الإجابات المتوسطة لأفراد عينة الدراسة حول تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، ومع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية، وقد توصلت نتائج الدراسة التحليلية إلى أن دور هذه الاتفاقيات جزئي، ومحدود اقتصر على البند (١٩) رواتب المعيّدين الموفدين والوافدين بالنسبة للموازنة الجارية، وعلى مشروع مشفى الجامعة التعليمي بالنسبة للموازنة الاستثمارية، و يعود السبب في ذلك لعدم وجود خطة للاتفاقيات الدولية التي ستبرم مع المؤسسات التعليم العالي، ولعدم وجود اتفاقيات دولية تهدف إلى تطوير أساليب إعداد الموازنات التخطيطية في وزارة التعليم العالي وهذا ما أكدته نتيجة إجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات (١، ٢، ١٢، ١٣)، والتي جاءت بدرجة ضعيفة، وقد أشارت الباحثة سابقاً إلى عدم وجود خطة للاتفاقيات الدولية في التعليم العالي، والتي تندرج ضمن الاتفاقية العامة للحكومة، ويعود ذلك وكما ترى الباحثة لغياب الأساليب العلمية الموضوعية في إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية.

وبالتالي ترفض الفرضية الثانية القائلة: تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية. وتقبل الفرضية البديلة.

وللتحقق من الفرضية الثالثة القائلة: تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية. وجهت عبارات مباشرة لأفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم في ذلك وجاءت الإجابة على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (١٠٨): إجابات عينة الدراسة حول درجة تلبية الاتفاقيات الدولية للاحتياجات

والتطلعات المستقبلية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق			
١	تناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية وتطلعاتها واحتياجاتها المستقبلية.	٣.٢	١٠.٣	٣٣.٣	١٨.٣	٣٤.٩	٢.٢٩	١.١٤	منخفضة
٢	تناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين وتطلعاتها واحتياجاتها المستقبلية.	٣.٢	١٠.٣	٣١.٧	٢٢.٢	٣٢.٥	٢.٢٩	١.١٣	منخفضة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		٣.٢	١٠.٣	٣٢.٥	٢٠.٢٥	٣٣.٧	٢.٢٩		

يوضح الجدول (١٠٨) أن درجة إجابات عينة الدراسة حول درجة تناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، وقد توصلت الباحثة بدراساتها التحليلية أن الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين تلي جزءاً من احتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، ولا تحقق أقصى منفعة ممكنة منها، وذلك لعدم الالتزام بتنفيذ، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة معها.

وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة القائلة: تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية.. وتقبل الفرضية البديلة.

للتحقق من الفرضية الرابعة القائلة: يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.

وجهت عبارات مباشرة لأفراد عينة الدراسة لاستطلاع آرائهم في ذلك وجاءت الإجابة على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (١٠٩): إجابات عينة الدراسة حول درجة الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية للاحتياجات

والتطلعات المستقبلية ممثلة بالنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الرقم	العبارة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
		موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق			
١	يتم الالتزام التام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية مع مؤسسات التعليم العالي السورية، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.	١.٦	١٠.٣	٣١	٢٦.٢	٣١	٢.٢٥	١.٠٦	منخفضة
٢	يتم الالتزام التام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.	٠	١٣.٥	١٧.٥	٢٤.٦	٤٤.٤	٢	١.٠٨	منخفضة
المتوسط الحسابي ومتوسط النسب		٠.٨	١١.٩	٢٤.٢٥	٢٥.٤	٣٧.٧	٢.١٣		

يوضح الجدول (١٠٩) أن درجة إجابات عينة الدراسة حول الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها جاءت منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٣)، وقد توصلت الباحثة لعدم الالتزام بتنفيذ، ومتابعة تنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين الموجهة منها بالدرجة الأولى للموازنة الجارية، وبالدرجة الثانية للموازنة الاستثمارية، ويعود ذلك إلى ضعف نشاط منسق كل اتفاقية، وعدم وجود برامج تنفيذية، ورقابة على

تنفيذ هذه الاتفاقيات لتذليل صعوباتها، وتقديم الحلول الملائمة من قبل المعنيين، ولأسباب خارجة عن إدارة الجامعة، والوزارة، والحكومة.

وبالتالي تم رفض الفرضية الرابعة القائلة: يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها. **وتقبل الفرضية البديلة.**

الخلاصة:

عرض هذا المبحث نتائج استقصاء آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وعواملها وسبل تحسينها، فبين أن درجة كفاية هذه الموازنة متوسطة في الموازنتين الجارية والاستثمارية، وفي أساليب إعداد الموازنة وإقرارها وتنفيذها ورقابتها وتمويلها، وأن هذه الأحكام على المستوى العام لا تطبق على جوانب الموازنة جميعها التي تناولها الاستقصاء فهناك جوانب ذات كفاية عالية وجوانب ذات كفاية منخفضة. كما بينت نتائج الاستقصاء أن العوامل المؤثرة في مستوى كفاية الموازنة هي أساليب إعدادها وإقرارها وتنفيذها ورقابتها وتمويلها، فالمستوى المتوسط لكفاية هذه الأساليب جعل مستوى كفاية الموازنة متوسطاً.

اشتملت عينة الدراسة على ثلاث فئات: فئة الإداريين العلميين (أعضاء هيئة تدريسية وأعضاء هيئة فنية)، وفئة موظفي مديريات جامعة تشرين التي لها صلة بإعداد وتنفيذ موازنات جامعة تشرين، وفئة موظفي المديريات في الوزارات ذات الصلة خارج جامعة تشرين، وقد جاءت آراء الفئات الثلاث متوافقة ودون فروق جوهرية في معظم بنود الاستبانة، كما تؤثر نتائج الاستقصاء على الحاجة إلى زيادة موازنة جامعة تشرين بشقيها الاستثماري والجاري، وإلى تطوير أساليب إعدادها وإقرارها وتنفيذها ورقابتها وتمويلها، وصولاً إلى موازنة أكثر كفاية تلبي من خلالها معظم احتياجات الجامعة وتنفذ معظم أعمالها المادية المخططة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية تم قبول أو رفض فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

✚ **ترفض الفرضية الأولى القائلة:** يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة وفقاً للاحتياجات الواقعية وتقبل الفرضية البديلة.

✚ **ترفض الفرضية الثانية القائلة:** تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية. وتقبل الفرضية البديلة.

✚ **ترفض الفرضية الثالثة القائلة:** تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين لاحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية. وتقبل الفرضية البديلة.

✚ **ترفض الفرضية الرابعة القائلة:** يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها. وتقبل الفرضية البديلة.

الخاتمة

النتائج والمقترحات والتوصيات

المراجع المستخدمة

الخاتمة:

إن إدارة العملية التخطيطية هي: عملية مستمرة تتطلب بالدرجة الأولى توافر الرغبة والإرادة الحقيقية في التطوير والتحسين المستمرين، كما تتطلب التحليل والمتابعة وإعادة التحليل بشكل دائم. فالعملية التخطيطية، هي عملية مستمرة متصلة من رأس الهرم بالشكل النوعي والمركز الحيوي حتى القاعدة في التفاصيل وعملية تنفيذ التفاصيل ومتابعتها وتقييمها. وتأتي أهميتها بكل أجزائها ومراحلها على مستوى تقييم الأفراد في كشف المبدعين منهم ليكونوا الأجدر بإدارة العمل في مختلف الإدارات وخاصةً المدراء باعتبار أن العمل الأساسي للمدير هو التفكير بهدف التخلص من الأزمات والحيلولة دون الاستسلام لتدفق المهام من الخارج والداخل بعد فرزها بحسب أهميتها وصولاً لتحقيق الفاعلية المطلوبة، وإنجاز الأهداف المرسومة في العملية التخطيطية بكل دقة. وإن الارتقاء بأداء جامعة تشرين لتكون منارة إشعاع علمي ومعرفي محلياً وإقليمياً وعالمياً عملية شاقة تطال أكثر من منحى يأتي في مقدمتها الفرد قبل أي شيء آخر، فالجامعة يجب أن تقوم على أفراد يؤمنون بها ويدركون بأن قيمتهم سترتقي كلما ارتقى هذا الكيان، وإن تعزيز الثقة بين المؤسسة والأفراد وتوافر الرؤية الواضحة، وانتقاء الأبناء، وتشجيع الأشخاص المبدعين إضافة إلى الإمكانيات المادية هي روافع لا بد منها في عملية تطوير الجامعة وانفتاحها على آفاق عالمية أرحب وأشمل.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. تقسم موازنة جامعة تشرين إلى قسمين (موازنة جارية وموازنة استثمارية)، وتُعد موازنة تقليدية (موازنة بنود ورقابة)، ترتبط بشكل مباشر بالموازنة العامة للدولة، وتحاكيها من ناحيتي الشكل والمضمون، وتوضع وفق القوانين والأحكام المالية لموازنة الدولة، وتستند إلى التعليمات التي تأتيها من وزارة المالية، وهيئة تخطيط الدولة. وهذا الارتباط والمحاكاة يجعلان من موازنة الجامعة تحمل خصائص موازنات مؤسسات الدولة الإيجابية والسلبية.
٢. تُعد جامعة تشرين إحدى جهات القطاع العام الإداري، وهي وحدة محاسبية مستقلة شأنها في ذلك شأن كافة الجامعات الحكومية السورية، يخصص لها موازنة خاصة ضمن موازنة وزارة التعليم العالي (التوزيعية)، والتي يرصد لها موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للدولة (التوزيعية) بكافة إيراداتها ونفقاتها.
٣. تمول جامعة تشرين بثلاثة مصادر وهي: المصادر الحكومية، والمصادر الذاتية، والمصادر الخارجية، ويعد التمويل الحكومي المصدر الأساسي في تمويل جامعة تشرين، وهو الأساس الذي تبنى عليه الموازنة التخطيطية للجامعة، وتقوم الجامعة بسد النقص في التمويل الحكومي بقدر ما تسمح به الموارد الذاتية للجامعة ووفقاً للأولويات، ويتسم التمويل الخارجي للجامعة بمحدوديته وضعفه.

٤. بينت الدراسة وجود بعض السلبيات في إعداد وتنفيذ الموازنتين (الجارية والاستثمارية) في جامعة تشرين كغيرها من مؤسسات التعليم العالي، ووجود بعض الصعوبات التي تحد من سير تنفيذها وتحقيق أهدافها، وبالتالي في كفايتها، وحددت الدراسة بعض العوامل التي تؤثر في كفاية تمويلها.

٥. شكّلت المعاهد التقنية التابعة لجامعة تشرين عبئاً إضافياً على موازنتها الاستثمارية، لما تؤمنه من مستلزمات ضرورية لهذه المعاهد (المكان وتجهيزاته)، رغم تخصيصها بموازنة خاصة بها منفصلة عن موازنة الجامعة.

٦. توصّلت الدراسة إلى استخلاص مجموعة من المؤشرات يجب أخذها بالحسبان في البنود الخاصة بها عند إعداد الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية)، والتي مركزها وبوصلتها (الطالب) وهي:

- معدل نمو أعداد الطلاب المسجلين في جامعة تشرين للمراحل الجامعية كافة، ومعدل زيادة نصيب الطالب الواحد من النفقات.
- معدل نمو أعداد الطلاب المسجلين في وزارة التعليم العالي للمراحل الجامعية كافة.
- نسب أعداد الطلاب المسجلين في جامعة تشرين للمراحل الجامعية كافة من مثيلاتها في وزارة التعليم العالي.
- معدل نمو الطلاب الخريجين في المرحلة الجامعية الأولى في جامعة تشرين ونسبتهم إلى الطلاب المسجلين بالمرحلة الجامعية الأولى.
- معدل نمو الطلاب الخريجين في مرحلة الدراسات العليا في جامعة تشرين ونسبتهم إلى أعداد الطلاب المسجلين في الدراسات العليا.
- تحديد حصة الطالب من المساحات المخصصة واختلافاتها من كلية لأخرى.
- تحديد كلفة الطالب من النفقات المخططة والفعلية للموازنتين (الجارية، والاستثمارية) بجامعة تشرين.
- معدلات نمو أعداد أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في جامعة تشرين.
- معدلات نمو أعداد أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية ووزارة التعليم العالي.
- نسب أعداد أعضاء الهيئة التعليمية والتدريسية في جامعة تشرين من مثيلاتها في وزارة التعليم العالي.
- معدلات نمو حصة عضو الهيئة التعليمية والتدريسية وقياسها إلى مثيلاتها في وزارة التعليم العالي.
- نسب تنفيذ موازنات جامعة تشرين الإجمالية، والجارية، والاستثمارية.
- معدلات نمو موازنات جامعة تشرين (المخططة - الفعلية) الإجمالية، والجارية، والاستثمارية.
- نسب موازنات جامعة تشرين من موازنات التعليم العالي الجارية والاستثمارية والإجمالية (المخططة - الفعلية).
- نسب تنفيذ موازنات وزارة التعليم العالي الجارية والاستثمارية والإجمالية.
- معدلات نمو موازنات وزارة التعليم العالي الجارية والاستثمارية والإجمالية (المخططة - الفعلية).

●نسب موازنات وزارة التعليم العالي من موازنات الدولة الجارية، والاستثمارية، والإجمالية (المخططة- الفعلية).

- نسبة تنفيذ موازنة التعليم ما دون العالي الإجمالية.
 - معدل نمو موازنة التعليم ما دون العالي الإجمالية (المخططة- الفعلية).
 - نسبة موازنة التعليم ما دون العالي الإجمالية من موازنة الدولة.
 - نسبة تنفيذ موازنة التعليم العام الإجمالية (عالي، ما دون عالي).
 - معدل نمو موازنة التعليم العام والإجمالية (المخططة- الفعلية).
 - نسبة موازنة التعليم العام من موازنة الدولة.
 - نسبة تنفيذ موازنة الدولة الإجمالية، ومعدل نمو هذه الموازنة (المخططة- الفعلية).
 - نسب الإنفاق الفعلي على التعليم العالي وما دون العالي من الناتج المحلي الإجمالي.
 - نسب الإنفاق الفعلي على التعليم العالي في سورية وفي دول أخرى ومقارنة تلك النسب.
٧. يفوق معدل نمو الموازنات في جامعة تشرين معدل نمو أعداد الطلاب وأيضاً يفوق معدل نمو أعداد الهيئة التعليمية بشكل كبير، والأمر نفسه في الوزارة، وهذا قد يشكّل مفارقة كون هذا الأمر يجب أن يجعل من نمو أعداد الهيئة التعليمية يفوق أو يوازي على الأقل نمو أعداد الطلاب، كما يجب أن يلبي حاجة الجامعة لإنهاء بعض المشاريع المهمة وغير المنتهية، ويعود ذلك إلى أن حساب معدل نمو الموازنات يتم وفق الأسعار الجارية، والذي لا يعبر بشكل حقيقي عن معدلات نمو هذه الموازنات كونه لا يأخذ في الحسبان نسب التضخم السنوية والتي لا يوجد معيار دقيق لاحتسابها.

٨. عدم تخصيص المساحة الكافية للطلاب في جامعة تشرين وفق المعيار المحدد بمعظم كليات جامعة تشرين لأسباب مختلفة من أهمها عدم الانتهاء من بناء الكليات الملحوظة بالموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين.

٩. ارتفاع نسبة كلفة الطالب في جامعة تشرين الفعلية إلى المخططة قياساً للموازنة الجارية، وبالتالي فإن استفادة الطالب من هذه النفقات مرهونة بنوعية المدرسين، وجودة أدائهم في العملية التعليمية ونسبة عددهم إلى عدد الطلبة، لأن القسم الأكبر من الموازنة الجارية يتمثل بكتلة الرواتب والأجور، في حين بقية النفقات لا تشكل سوى (٣/١) من حجم النفقات الجارية، وانخفاض حصة الطالب الفعلية إلى المخططة بالنسبة للموازنة الاستثمارية بمعظم سنوات الدراسة، وانخفاض معدل نمو الإنفاق الاستثماري المخطط في جامعة تشرين عن معدل نمو الطلاب المسجلين في الجامعة. وهذا ينعكس سلباً على التوسع في الطاقة الاستيعابية للجامعة وتوفير مستلزماتها، بما يتوافق ومتطلبات جودة التعليم العالي.

١٠. تحدد جامعة تشرين احتياجاتها جميعها بكلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية وتحدد في ضوءها المبالغ المالية التي تلزم لتوفيرها، إلا أنها نادراً ما تحصل على المبالغ التي تطلبها أثناء المناقشة، وغالباً ما تلزمها القيادات العليا بالقبول بمبالغ محددة، كون الجهة المعنية بمناقشة وإقرار الموازنة (الجارية والاستثمارية) لوزارة

التعليم العالي ولجميع مؤسساتها التابعة لها ومنها جامعة تشرين لا تعتمد على الأسس العلمية والموضوعية وفق برامج واضحة وتفصيلية بمناقشة وإقرار الموازنة، ولا تأخذ بالحسبان مدى كفاية الموازنة لتحقيق الأهداف ومدى تناسب بنود هذه الموازنة مع تحقيق الأهداف.

١١. إن الفروق التي ظهرت بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية للموازنة التخطيطية (الاستثمارية)، وعلى المستوى الإجمالي للموازنة هي فروق دالة وجوهرية. في حين تبين عدم وجود فروق دالة وجوهرية بين متوسط النفقات المخططة ومتوسط النفقات الفعلية للموازنة التخطيطية (الجارية)، وهذا ما بينته الدراسة التحليلية، التي أظهرت وجود خلل في إجمالي الموازنة التخطيطية بشقيها (الجارية، والاستثمارية) في بعض سنوات الدراسة، والذي يعود بنسبة كبيرة إلى ارتفاع نسبة الخلل في تنفيذ بعض المشاريع الواردة في الموازنة الاستثمارية، وبنسبة أقل في تنفيذ بعض بنود الموازنة الجارية.

١٢. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرواتب والأجور والتعويضات بين النفقات المخططة، والنفقات الفعلية. ووجود فروق دالة في النفقات الإدارية العامة والخاصة المخططة، والفعلية. وفي النفقات التحويلية، وكذلك في الديون والالتزامات الواجبة الأداء المخططة والفعلية لسنوات الدراسة، وهذه الفروق الدالة إحصائياً بين الإنفاق المخطط والفعلية تؤثر سلباً على سير العملية التعليمية وعلى جودة التعليم.

١٣. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية لكل فقرة من فقرات المشاريع الاستثمارية لسنوات الدراسة، وإجمالي السنوات لكل فقرة. وهذه الفروق الدالة إحصائياً تشير إلى ضرورة معالجة الخلل بين النفقات المخططة والفعلية لتحسين جودة التعليم.

١٤. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النفقات الاستثمارية المخططة والفعلية عند عدد من المشاريع الاستثمارية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة عند بعضها الآخر لسنوات الدراسة. والفروق الدالة لها انعكاسات سلبية على سير العملية التعليمية.

١٥. بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة، وفي إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة، وفي عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، وعلى مستوى الإجمالي ككل بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في رقابة موازنة وتقييم أداء الجامعة، وفي مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة.

١٦. بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة، وفي عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، وفي رقابة موازنة وتقييم أداء الجامعة، وفي مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية، وعلى مستوى الإجمالي ككل بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة. في حين بينت النتائج وجود فروق دالة وجوهرية في إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة.

١٧. بينت النتائج عدم وجود فروق دالة وجوهية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي في مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية. في حين بينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في إعداد الموازنات التخطيطية للجامعة، وفي إقرار التقديرات المالية المقترحة للجامعة، وفي عمليات صرف الاعتمادات المالية للجامعة، وفي رقابة موازنة وتقويم أداء الجامعة، وعلى مستوى الإجمالي ككل.

١٨. بينت نتائج الدراسة الميدانية اختلاف مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين (الجارية والاستثمارية) في سد احتياجاتها بحسب تقدير أفراد عينة الدراسة، ووجود عوامل تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفايتها تأثيراً إيجابياً في بعض الجوانب، وسلبياً في بعضها الآخر، تتمثل بمستوى كفاية وأساليب إعداد موازنة الجامعة وإقرارها وتنفيذها ومراقبتها، إضافة إلى كفاية مصادر تمويل جامعة تشرين التي تؤمن لها متطلباتها المالية لسد احتياجاتها المطلوبة، وأكدت ذلك إجابات أفراد العينة عن بنود الاستبانة التي تصف هذه العمليات والأساليب وتأثيراتها على كفاية الموازنة، الأمر الذي يوصل إلى اعتبارها العوامل المباشرة المحددة لمستوى كفاية الموازنة، وهذا يدفع إلى تحسين كفاية الموازنة من خلال تحسين عمليات أساليب إعدادها وإقرارها، وصرفها ورقابتها.

١٩. بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود سبل لتحسين كفاية موازنة جامعة تشرين، ومن هذه السبل تطوير أساليب تخطيط الموازنة، وإقرارها، وتنفيذها، ورقابتها، وتمويلها.

٢٠. توصلت نتائج الدراسة إلى أنه: لا يتم إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي، ومنها جامعة تشرين "نموذج للدراسة" وفق أساليب ومعايير موضوعية وعلمية صحيحة، ولا يتم وفقاً للاحتياجات الواقعية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة التحليلية ذلك.

٢١. بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه: لا تأثير للاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين في إعداد وتنفيذ موازناتها التخطيطية حيث جاءت درجة إجابات أفراد عينة الدراسة، متوسطة، ولم تأت بدرجة عالية، وقد بينت الدراسة التحليلية أن دور هذه الاتفاقيات جزئي، ومحدود اقتصر على تمويل بند رواتب المعيدين الموفدين والوافدين، وبند نفقات البحث العلمي بالنسبة للموازنة الجارية، وعلى تمويل جزء من فقرة آلات ومعدات العائدة لمشروع مشفى الجامعة التعليمي بالنسبة للموازنة الاستثمارية.

٢٢. ارتفع عدد الاتفاقيات الدولية المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المختلفة الموجهة لدعم تمويل الإنفاق لبنود الموازنة الجارية للجامعة، ومحدودية الاتفاقيات الموجهة لدعم تمويل الإنفاق لموازناتها الاستثمارية.

٢٣. أسهمت القروض الخارجية التي حصلت عليها جامعة تشرين بتأمين القطع الأجنبي للموازنة الاستثمارية، وخففت الاتفاقيات المبرمة مع الجامعة عبء الإنفاق من التمويل الحكومي لهذه الموازنة، عبر تأمين بعض

احتياجات الجامعة من المخابر البحثية والتعليمية، من التمويل الخارجي بشكل محدود، مما أسهم بدعم العملية التدريسية والبحثية، وتحسين جودة المخرج التعليمي وفق ما بينت الدراسة التحليلية.

٢٤. أسهمت الاتفاقيات العلمية ومذكرات التفاهم المبرمة بين جامعة تشرين والجهات الدولية المتعددة، بتخفيف عبء الإنفاق عن مصادر التمويل الحكومية المرصدة للموازنة الجارية للجامعة بتمويل الإنفاق لأهم بنود الموازنة الجارية لجامعة تشرين (البحث العلمي، والمعידين الموفدين). عبر توفير القطع الأجنبي لها، مما ساهم بتطوير ودعم البحث العلمي، ورفع جودة المخرج التعليمي في الجامعة وفق ما بينت الدراسة التحليلية.

٢٥. لا تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص مع جامعة تشرين واحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، لعدم وجود خطة لهذه الاتفاقيات تبنى على أسس علمية موضوعية، تأخذ بالحسبان الاحتياجات الواقعية. وفق ما بينته الدراسة التحليلية أيضاً.

٢٦. لا يتم الالتزام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي، وبشكل خاص مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، لما يتطلبه إنجاز هذه الاتفاقيات من وقت حتى تدخل حيز التنفيذ، ولضعف نشاط المنسقين، وعدم تفعيل معظم الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة مما أدى إلى عدم تحقيق أقصى منفعة منها، وحصرها بالطرف الآخر وفق ما جاء بالدراسة التحليلية.

مقترحات وتوصيات الدراسة:

أولاً: مقترحات الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً لأهم المقترحات التي انتهت إليها الدراسة، والتي من شأنها أن تسهم في تطوير أساليب إعداد وتنفيذ موازنة جامعة تشرين بشقيها (الجارية والاستثمارية)، وتعزيز إيجابياتها وتحسين كفاءتها، على مستوى جامعة تشرين، وعلى مستوى وزارة التعليم العالي ككل، وقد انطلقت هذه المقترحات والتوصيات من النتائج التي توصلت إليها الباحثة إليها، والتي عملت عليها منذ بداية الدراسة، واستناداً إلى مجموعة من مفاهيم الإدارة الحديثة والتي من أهمها: التخطيط الذي يعد نقطة البداية لكل وظائف الإدارة، والتحديد المسبق الذي نريد أن نسيطر عليه، ونسير نحوه، والطريقة التي ننوي أن نذهب بها إلى حيث نقصد، وهو أيضاً النشاط المعقد الذي يتطلب تفكيراً بالمستقبل بطريقة منتظمة وتنبؤاً بالأحداث المتوقعة والعمل من خلاله على تقليص الفجوة بين ما هو قائم فعلاً أو ما نحن عليه الآن وبين ما نستهدف تحقيقه، وهو الأسلوب الذي يصل المستقبل بالحاضر من مبدأ أن أحد أسباب الفشل في التخطيط إعطاء الأولوية لإخماد حرائق اليوم على حساب التخطيط للمستقبل، وبالتالي استمرار توفير كل عوامل إشعال الحرائق في المستقبل.

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة بتقسيم هذه المقترحات إلى عامة بعيدة الأجل، وخاصة قصيرة الأجل.

مقترحات عامة طويلة الأجل:

١. تطبيق موازنة البرامج والأداء من خلال توصيف جودة التعليم واشتقاق الأنشطة من ذلك وتوزيعها إلى برامج ووضع تقديرات مالية لكل برنامج على حدة، ثم جمع هذه البرامج في خطة واحدة رئيسية تكون البرنامج الشامل لمجموع هذه البرامج، ويتم التعامل مع كل برنامج كموازنة جزئية من الموازنة الشاملة للبرنامج الشامل، فموازنة البرامج والأداء، التي تُعدّ تنظيمياً متطوراً للموازنة العامة تعتمد على التركيز على الهدف من الإنفاق وجودة إنجاز هذا الهدف، وليس مجرد إتمام الإنفاق المخصص، وبالتالي يمكن التركيز على الأداء وقياس الكفاءة والفاعلية في التنفيذ، حيث يتم توزيع الموازنة بحسب البرامج، والأنشطة، ومراكز المسؤولية، كما تجعل التنفيذ (لا مركزي)، فكل مركز ينفذ برنامجه ونشاطه من خلال تنفيذ موازنته مرتكزاً على تحقيق أهدافه، وجودة المخرجات بما يتفق والتخطيط الاستراتيجي. كما تحقق موازنة البرامج والأداء فوائد عدّة منها (القدرة على إعداد موازنات سنوية واقعية أكثر، وتمييز أفضل لحاجات الأفراد، وربط التكاليف بمسؤوليات الموظفين، والكشف عن التقصير وأسبابه بشكل مباشر). وإن عملية الانتقال إلى خطط البرامج والأداء، وتهيئة عملية إعداد وتنفيذ ورقابة الموازنات التخطيطية وفق البرامج والأنشطة يجب أن تكون تدريجية وعلى مدى خطة خمسية (مثلاً الخطة الخمسية الثانية عشرة)، ويمكن أن تبدأ بعدة برامج عامة في السنة الأولى وتنتهي البرامج المتخصصة كافة في السنة الأخيرة من الخطة الخمسية. ويجب العمل على أن تُعدّ الخطة الخمسية والاستراتيجية للجامعة كما غيرها من الجهات التابعة لوزارة التعليم العالي وفقاً لهذه البرامج والأنشطة والعكس صحيح. وعلى أن يتم استكمال الإجراءات جميعها، وإصدار التشريعات والقوانين اللازمة بهذا الشأن جميعها، والتي تكفل تهيئة أسباب نجاح وتغيير عملية تخطيط الموازنة من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء بشكل فعلي.

٢. تفعيل مديرية الإحصاء والتخطيط وإعطاؤها الصلاحيات اللازمة من قبل الجهات المعنية للنهوض بدورها الرئيس في كل مفاصل العملية التخطيطية، وبشكل رئيس دورها في تنظيم وتجميع كافة البيانات والمعلومات عن جميع الأنشطة والبرامج بالجامعة بما فيها الاتفاقيات الدولية المبرمة والتي ستبرم، وجميع مصادر تمويل جامعة تشرين، وكافة المؤشرات المطلوبة لدعم القرار بهدف الارتقاء بأسلوب إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) للجامعة. بعد مدها بالأشخاص المبدعين ذوي الكفاءة ودعمهم بكل الميزات المادية الممكنة بما يمكن من الارتقاء بالعملية التعليمية.

٣. إيقاف الهدر في أسلوب الإنفاق، وخاصةً مع اقتراب انتهاء العام المالي بسبب اعتماد التنفيذ بالإنفاق معياراً لتحديد مخصصات موازنة العام التالي خاصةً بالنسبة للمشاريع الاستثمارية المباشرة بها، ويتم ذلك من خلال اعتماد مبدأ تدوير المخصصات ولكن ليس لأعوام عديدة، وإنما للعام التالي فقط، وبالتالي ما لم يتم إنجازه في العام الحالي (عام تنفيذ الخطة) يتم إنجازه في العام التالي كملحق خطة العام السابق، وهذا ما يتيح العناية بشكل أكبر ببرمجة النفقات ويجعلها مرتبطة بالفاعلية، مما يتيح مستوى أعلى من التركيز على جودة الإنجاز. وهذه العملية يجب ضبطها بنقاط عدة لها فوائد كبيرة لإنجاحها، وهي:

أ- تدوير ما تبقى من المخصصات لاستكمال ما تبقى من أعمال (عام الخطة)، وبالتالي عدم الخوف من فقدها.

ب- إكمال ما تبقى من أعمال يساعد على وضعها في الخدمة، وتحقيق القيمة المضافة، والتركيز بالوقت نفسه على جودة الإنجاز المحقق، دون الخوف من اقتراب انتهاء العام المالي، ومن شطب هذه المخصصات في العام التالي.

ت- عدم تكرار بنود أو ما تبقى من بنود أعمال خطة العام الحالي في العام التالي، وبالتالي توفير الكثير من الجهود وخاصةً أن ما لم يتم تنفيذه لا يتم تحديده بشكل دقيق إلا في نهاية العام أي بعد إعداد واعتماد خطة العام التالي، وبالتالي لا يمكن إعادة وضعها في خطة العام التالي مباشرةً ونصبح أمام معضلة حيث يؤدي هذا الأمر إلى وضع ما لم يتم تنفيذه إلى ما بعد العام التالي، وهذا يؤدي بالنتيجة إلى التأخر الكبير في إنجاز المشاريع وتنفيذ الخطط، وخسارة جزء كبير من القيمة المضافة بالإضافة إلى إضعافها عند إنجازها نتيجة التأخر في إنجازها إضافةً إلى زيادة تكلفة إتمام إنجازها الناجمة عن فروق الأسعار.

ث- يكون ملحق خطة العام السابق لمدة (سنة أشهر فقط) يجب خلالها إتمام إنجاز ما تأخر من بنود في عملية الإنجاز، وذلك بعد تدوير مخصصاتها وإضافة بند دائم في الخطة يسمى بند دعم ملحق خطة العام السابق، حيث يتم فيه وضع مبلغ مالي يعادل نسبة التضخم العامة في الدولة الناجمة عن فروق الأسعار بعد تحديدها من قبل الجهات المعنية من المخصصات التي تم تدويرها، يتم دعم ملحق الخطة منه في حال الحاجة.

ج- يتم رفع تقرير نهائي في الأسبوع الأول من الشهر السابع عن عملية تنفيذ ملحق خطة العام السابق، وفي حال بقاء بعض البنود دون تنفيذ بشكل كامل أو جزئي يتم ذكر الأسباب بدقة من الجهة المعنية (البرنامج المعني)، ومقارنتها مع الأسباب والملاحظات التي تقوم بتجميعها مديرية الإحصاء والتخطيط من خلال دائرة المتابعة للاستفادة منها لاحقاً عند إعداد خطة العام التالي، وأيضاً تقييم كفاءة الأشخاص القائمين على تنفيذ الخطة كل في برنامجه، وفي الوقت نفسه يكون هناك وقت كافٍ لإدراج البنود التي لم يتم تنفيذها بشكل كامل أو جزئي في خطة العام التالي مباشرةً.

٤. تأمين قاعدة معلومات متقدمة خاصة بالأمور القانونية، والإدارية، والاقتصادية، والمالية، والمحاسبية، والتعليم العالي، واتفاقياته الدولية وما يرتبط بها من القوانين والمراسيم والأحكام النازمة المالية والإدارية، والمراجع الإدارية والمحاسبية كافة، المتعلقة بوضع الموازنات التخطيطية، بما يتناسب مع عمل مديرية الموازنة في وزارة المالية وهيئة تخطيط الدولة. تعدُّ مرجعاً للمديريات والهيئات كافة في الجامعة يمكن تسميتها بنك المعلومات الشامل (ورقياً، وإلكترونياً).

٥. دعم الجامعة بالمزيد من الكوادر البشرية ذوي الكفاءة من أعضاء الهيئة التعليمية والإداريين، بما يتناسب مع عدد الطلبة المتزايد، بما يسهم في زيادة جودة التعليم وتحسين مخرجاته، وزيادة الإنفاق على بند زيادة أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية بالموازنة الجارية لجامعة تشرين للحفاظ على معدل نمو متوازن ما بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء الهيئة التعليمية، والإدارية، ويلبي أيضاً المهام الجديدة والدقيقة التي تتطلبها عملية التغيير إلى موازنة البرامج والأداء.

٦. زيادة الإنفاق على البحث العلمي، واعتماد مبدأ التركيز في الإنفاق على البنود الحيوية بالبحث العلمي والدراسات التي تعطي الحلول المناسبة للقضايا المحلية في مختلف المجالات وتقديمها للجهات المعنية، والاعتماد تدريجياً على الإيفاد الداخلي لنيل درجة الدكتوراه، وتوظيف المبالغ الكبيرة على الموفدين في تهيئة أسباب اعتماد إيفادهم داخل الجامعة، وبالتالي رفع مستوى كفاية الجامعة على مستوى الدراسات العليا.

٧. تفعيل ودعم وتطوير مديرية البحث العلمي في جامعة تشرين (من حيث المكان والكوادر الإدارية المتخصصة والتجهيزات وغيرها..) لرفع السوية العلمية للمدخل والمخرج التعليمي بالجامعة، والتي من مهماتها تنظيم عملية البحث العلمي بشكل ينسجم وخطط الجامعة كافةً، لاسيما الخطة الاستراتيجية للجامعة التي أولت البحث العلمي الأهمية الأولى، وبالتالي يكون لها برنامج خاص متكامل (موازنة) له حصته كأى برنامج أو نشاط من برامج وأنشطة الجامعة، وبالتدرج يصبح لبرنامج البحث العلمي آلية واضحة قابلة للقياس، وبالتالي يكون لها دور كبير في رفع مستوى كفاية الجامعة على مختلف المستويات العلمية وخاصة رفع مستوى الكفاية الداخلية للجامعة على مستوى الدراسات العليا.

٨. زيادة الموارد المالية لجامعة تشرين من خلال تحفيز التعليم العالي بالأساليب المفتوحة وهي أسلوب (التعليم المفتوح، والموازي، والافتراضي)، والتي تبقى غير كافية لتوفير الأموال اللازمة للتوسع في التعليم الجامعي وتجويده، بالرغم من أهمية الموارد المالية التي تجنى منها، لذلك **تقترح الباحثة البحث عن سبل أخرى من خلال:**

✚ وضع خطة (سنوية، خمسية) للاتفاقيات الدولية التي ستبرم انطلاقاً من احتياجات الجامعة الواقعية والضرورية، لها برامج زمنية تنفيذية وآليات تنفيذ محددة استناداً إلى الخطة العامة للدولة.

✚ تفعيل الاتفاقيات الهامة المبرمة بين الجامعة والجهات الدولية المختلفة، الموجهة لدعم كلتا الموازنتين، بما يحقق إشباع الاحتياجات الواقعية للجامعة.

✚ توجيه الاتفاقيات الدولية المبرمة مع الجامعة إلى الدول الصديقة لسورية كروسيا، وإيران، والصين وغيرها، وأيضاً المؤسسات، والوكالات المختلفة..)، على أن تكون اتفاقيات نوعية مركزة وموجهة لدعم تمويل إنفاق كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية، بشروط ميسرة وبما يحقق أقصى منفعة منها.

✚ التعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والخدمية الحكومية منها وغير الحكومية، عبر تكتيف الاتفاقيات مع الجهات والهيئات المحلية المختلفة.

✚ تفعيل الوظيفة الاقتصادية للجامعة من خلال زيادة فاعلية مكاتب العمل المهنية في الجامعة .

✚ تقديم بعض الخدمات التعليمية للطلبة مقابل رد النفقات بعد تخرجهم وحصولهم على العمل بفوائد رمزية.

✚ إقامة مراكز أبحاث علمية تشرف عليها مديرية البحث العلمي تقدم الاستشارات والبرامج الملائمة لحل مشكلات إدارية وصناعية وزراعية وتعليمية وخدمية مقابل نسب بسيطة من أرباح وموازنات المؤسسات المستفيدة من هذه الأبحاث، ولفترات زمنية محددة.

🚩 زيادة الموارد المالية الذاتية للجامعة من خلال استثمار الجامعة لقدراتها وإمكاناتها الكبيرة والبحث دائماً عن أساليب وأفكار جديدة، وإبداعية لتكون أنموذجاً لكل مؤسسات الدولة العامة والخاصة.

٩. العمل على إعداد موازنة مستقلة لجامعة تشرين خاصة بها (موازنة برامج وأداء) يتم تمويلها من الموارد الذاتية التي يتم تحصيلها خلال العام، ليكون الإنفاق منها في العام التالي وفق خطة الموازنة المستقلة بشقيها الجاري والاستثماري على غرار خطة إعداد موازنة الجامعة ذات التمويل الحكومي، إلا أن الفرق هو أن الموازنة المستقلة ذات التمويل الذاتي يكون تمويلها مرصوداً بشكل مسبق من إيرادات العام السابق، وبالتالي لا مشكلة فيها من حيث رصد التمويل لها لأنه جاهز سلفاً، أما الموازنة الحكومية فهي معرضة بأي وقت لنقص التمويل نتيجة عدم رصد المبلغ اللازم لها وتحويله إلى حساب الجامعة بشكل مسبق، وهذا ما يؤدي في أغلب الأحيان إلى عدم تحقيق نسب التنفيذ المطلوبة، وبالتالي إلى الخلل وحدوث بعض الفروق أحياناً ومن الأفضل إعداد خطة الموازنة المستقلة خلال الأشهر الثلاثة الأولى من كل عام، أي بعد معرفة مبلغ الموارد الذاتية من العام السابق بالضبط وإقرار الموازنة الحكومية وتكون السنة التنفيذية لخطة الموازنة المستقلة تسعة أشهر، وتتميز هذه الموازنة المستقلة بالمرونة والسرعة في الإعداد والإقرار والتنفيذ وتغطيتها لجوانب الضعف والنقص في الموازنة الحكومية الناتجة عن تخفيض المبالغ المقترحة من الجامعة بعد إعداد الخطة، وبالتالي التأثير على كفاءة العملية التعليمية فتأتي الموازنة المستقلة لتغطي هذا الجانب السلبي في الموازنة الحكومية، وأيضاً تدفع هذا الجانب إلى الأمام في مختلف البرامج إضافة إلى بعض البرامج المستقلة الخاصة بها بشكل كامل. ويجب رصد (١٠%) من قيمة الموازنة المستقلة (حجم الموارد الذاتية) في بند مستقل يصرف منه، إما في بنود الموازنة المستقلة أو في دعم بنود الموازنة الحكومية وحسب الأولويات وخاصة في البنود الحيوية وذلك خلال الأشهر الثلاثة الأخيرة من العام (الربع الرابع) أي بعد تعديل الموازنة الحكومية (في حال حدوث تعديل خلال العام وغالباً ما يكون التعديل سلبياً في حال حدوثه)، وبعد تقييم كفاءة التمويل الحكومي لتنفيذ الموازنة الحكومية الأساسية أو المعدلة.

١٠. العمل على تغيير أساليب التسجيل في التعليم النظامي بشكل يمكن من معالجة الهدر الناتج عن الرسوب والتسرب اللذين يسببان ضياع قسم من الأموال والجهد المبذول في التعليم، ويخفضان إنتاجية التعليم الكمية، وذلك من خلال إلزام الطالب بدفع مبلغ مالي رمزي ومحدد لقاء كل مقرر ومضاعفة هذا الرسم عند رسوبه وإعادة أي مقرر من مقرراته الدراسية في المرة الثانية، وبالتالي تقل نسبة الرسوب والتسرب. ويُعد هذا حلاً بالنسبة لمشكلة الاستنفاد، كما يُعد حلاً للطرفين إذ تزداد الموارد الذاتية للجامعة أضعافاً مضاعفة وترتفع الكفاءة الداخلية للتعليم، ويتم رفع مستوى العملية التعليمية، وكفاءة المخرج التعليمي.

١١. رفع نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي، كون القطاع التعليمي أصبح الاستثمار الأهم لمستقبل البلاد والعامل الأساسي في تطورها وتبوءها مراتب متقدمة.

١٢. التوسع في تهيئة الكوادر التي تشارك في إعداد الموازنة وتنفيذها ورقابتها، وتدريب العاملين غير المؤهلين لدى كل برنامج، ومنحهم فرصة دراسة الأنظمة المالية المختلفة، والحديث خاصة المتعلقة بأنظمة البرامج والأداء بإشراف مديرية الإحصاء والتخطيط، بالتعاون مع الجهات المعنية.

١٣. تطوير النظام المالي الحالي بما يتلاءم مع مشكلات العمل الراهنة، وقضايا التطوير والتغيير لاسيما ما يخص المناقصات، والتعاقد، وصرف النفقات وتهيئة هذا النظام وكوادره بشكل تدريجي للعمل وفق خطط موازنة البرامج والأداء.

مقترحات خاصة قصيرة الأجل:

إن الحلول والأساليب المقدّمة في الاقتراح العملي للخطة السنوية المنبثقة عن نتائج هذه الدراسة، وذلك بعد تحديدها في نتائج الدراسة النظرية والتحليلية والميدانية، والتي بمجموعها أظهرت أماكن الضعف في عملية إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية بشقيها (الجارية، والاستثمارية). فالأقتراح المدعّم بالحلول والأساليب المنطقية للنهوض بواقع عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الموازنات التخطيطية هو ليس لموازنة واحدة (خطة واحدة) فقط بل لموازنين (لخطتين) الأولى (الأساسية) وهي الموازنة ذات التمويل الحكومي، والثانية يمكن تسميتها بالموازنة المستقلة، أو الموازنة الذاتية أو الداعمة الحيوية ذات التمويل الذاتي. وقد قسمت الباحثة هذه المقترحات إلى ثلاثة مستويات: (إعداد، تنفيذ ومتابعة تنفيذ، تقييم) الموازنات التخطيطية، بما يحقق تنفيذ المقترحات العامة السابقة تدريجياً وفق الآتي:

أولاً: إعداد الموازنات التخطيطية: يتم إعداد الموازنات التخطيطية وفق الآتي:

١- تطبيق موازنة البرامج والأداء تدريجياً: التي تعد تنظيمياً متطوراً يُقسّم الخطة إلى برامج وأنشطة، إذ يتم وضع التقديرات المالية لكل برنامج على حدة، ثم بجمع هذه البرامج على مستوى الجامعة ضمن برنامج الخطة الرئيسية (الموازنة العامة)، حيث يتم تحديد ما هو اعتيادي وسنوي وما هو حيوي ومهم (بعد تحديد طبيعة النفقة بشكل دقيق جارية واستثمارية إن كانت ضمن الإنفاق الجاري أو الاستثماري)، وهذا يتطلب اعتماد مبدأ التركيز في أثناء التخطيط عند كل برنامج كونه يستهدف البنود الحيوية التي تستلزم الدراسة التفصيلية التي تشكل نسبة صغيرة من إجمالي البنود وتكمن حيويتها في كونها تعطي قيمة مضافة عالية جداً وجديدة - وهذا لا يعني أن بقية البنود ليست مهمة ولكنها أخذت وضعها الروتيني والإجرائي السنوي من حيث آلية الإنفاق عليها مثل كثير من بنود الموازنة الجارية كبنود الباب الأول باب الرواتب والأجور والتعويضات... - ، ويُستنتج أنه من المهم اعتماد مبدأ التركيز على هذه البنود في موازنة البرامج والأداء، خاصة وأنه يتلاقى مع مبدأ القليل الحيوي والكثير غير الحيوي (المتشابه ذو الطبيعة الروتينية) في الكثير من عناصرهما، فالمبدأ يركزان على تكثيف الجهود باتجاه إنجاز الأهداف الحيوية، وتقسيم الخطة وفق

برامج تساعد على تطبيق مبدأ التركيز ومبدأ القليل الحيوي من حيث دقة التقديرات للاحتياجات وتكاليفها والأولويات المهمة والحيوية وتوسيع الكادر المشارك في عملية إعداد الخطة.

٢- **تحديد الأهداف العامة للخطة لكل برنامج:** يتم تحديد هذه الأهداف الروتينية منها والحيوية وتحديد أماكن الخلل، وأماكن الضعف بدقة وآليات التغلب عليها، وكيفية تركيز الجهود لاستدراكها وبعد ذلك تحديد الاحتياجات لتحقيق هذه الأهداف أثناء صياغة مشروع الخطة التي نحن بصدد إعدادها لكل برنامج.

٣- **دقة البيانات والمعلومات وتحليلاتها:** يعتمد إعداد الموازنات التخطيطية في كل برنامج على البيانات والإحصاءات الدقيقة والشاملة والمركزة في عدة جداول والمدعومة بالحسابات الدقيقة وبالتحليل لمعدلات النمو والنسب المختلفة وهذا من عمل (دائرة الإحصاء)، والمقارنات بين مخرجات العملية التعليمية (الطالب، والأبحاث العلمية) ومُدخلات العملية التعليمية (الهيئة التعليمية، والإدارية، والبنى التحتية والتجهيزات...)، لمدة خمس سنوات سابقة على الأقل، وبالتالي تحديد المتغيرات بدقة، ومن ثم وكنتيجة استنتاج المؤشرات الناجمة عن تلك المتغيرات، وتحليلها بدقة وإلى ماذا ستؤدي وهذا من عمل (دائرة التخطيط) وكيفية التعامل مع هذه المؤشرات، وبالتالي القدرة على تحديد الأهداف بدقة ووفق الأولويات ذات الطبيعة الاستراتيجية وإرسال هذه الجداول وتحليلاتها ومؤشراتها إلى مراكز البرامج للاستفادة منها في إعداد خططهم كافة (انظر الملحق (١) من الدراسة).

٤- **التدرج في عملية تغيير طرائق إعداد الخطة إلى خطة البرامج والأداء على مراحل:**

أ- إن التدرج في عملية التحول هذه من برامج عامة إلى برامج أكثر خصوصية يساعد على التوسع المتزامن والتدريجي في بناء الكوادر المؤهلة واللازمة لتأمين عملية الإعداد للخطة والتي تكون أقرب إلى ما يخصها عند التنفيذ للخطة.

ب- تساعد هذه الأساليب على التخطيط في أدق التفاصيل للبند الحيوي تحديداً، فالإدارة الفعالة الحديثة للخطة تتطلب تخطيط تفاصيل العمل كافة، وبذلك تثبت أن كل ساعة نقضيها في التخطيط توفر من خلالها ساعات طويلة عند التنفيذ.

ت- إن التدرج في التحول إلى خطط البرامج والأداء يسهم في بناء الإدارة السليمة والدقيقة في عملية إعداد الخطة وفي مجال التخطيط بشكل عام، كما يساعد المدراء في مختلف جهات الجامعة وكلياتها ومعاهدها ومنشأتها على أن ينجزوا ما هو مخطط بفاعلية، وبأحسن النتائج وفي الوقت المحدد.

ثانياً: تنفيذ ومتابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية: يتم تنفيذ الموازنات التخطيطية وفق الآتي:

١. **تطوير متابعة التنفيذ بما يتناسب طرذاً مع تطور الإعداد والتحول التدريجي إلى خطة البرامج والأداء:**

إن استخدام الأساليب الحديثة أثناء إعداد الخطة وإدخال التجديدات على عملية الإعداد مثل تطبيق توزيع الخطة إلى برامج يزيد من فاعلية التنفيذ ومتابعة هذا التنفيذ، وتركيز الجهود في عملية المتابعة على البنود التي تم

تركيز الجهود عليها أساساً في عملية الإعداد والتي من المهم جداً التركيز على عملية تنفيذها بدقة وضمن البرنامج الزمني المحدد لها، لما لها من قيمة مضافة عالية جداً على مجمل العملية التعليمية.

٢. **رفع مستوى متابعة التنفيذ ضمن البرنامج المادي والزمني المحدد:** إن إدارة عملية تنفيذ الخطة وإدارة وقت تنفيذها تتمثل بالاستخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وهذا يتطلب الالتزام الكثير في تنفيذ أدق التفاصيل في هذه البنود الحيوية وضمن الوقت المحدد لها ومتابعتها وإعادة تحليلها بهدف التطوير على المستوى اللحظي أثناء التنفيذ (على مبدأ التخطيط المستمر أثناء تنفيذ الخطة) وخاصةً للبنود الحيوية فنجاح الخطة يتطلب التعرف بدقة على النتائج والمشكلات لحظة التنفيذ بهدف القيام بعملية تعديل آليات التنفيذ للخطة بما يتلاءم ونتائج المتابعة وإعادة التحليل اللحظيين والتي هي من صلب عمل دائرة المتابعة في مديرية التخطيط وبالتعاون مع مكتب المتابعة لرئاسة الجامعة، واللجنة العليا لإعداد ومتابعة وتقييم الخطة وخاصةً لهذه البنود الحيوية المهمة جداً.

٣. **الدقة في التنفيذ بما يتناسب مع الدقة بالإعداد:** إن إعداد الخطة بشكل دقيق يستند إلى مؤشرات دقيقة وواضحة يمكن من تحديد أهداف دقيقة وواضحة تميز ما بين الأهداف الروتينية (مثل النفقات التشغيلية والرواتب والأجور.. أي لما هو موجود.. وفي الخدمة..) والأهداف التطويرية الحيوية (التحديث لما هو قائم في المشاريع الاستثمارية وإدخالها إلى الخدمة وخلق قيم مضافة عالية الجودة إلى مداخلات العملية التعليمية والاستثمار في الموارد البشرية، وتطوير مستوى أعضاء الهيئة التعليمية، والهيئة الإدارية). كل هذا يجعل عملية التنفيذ ومتابعته واضحة وأكثر دقة من ذي قبل كما يجعل عملية المتابعة ممكنة حتى قبل بدء التنفيذ من خلال مشاركة الجهات المختلفة في تركيز جهودها لتنفيذ ما يتعلق بها من الخطة، ومساعدتها من خلال الحوار والنقاش، ومن ثم صياغة المعوقات وهذا يؤدي إلى تحديد أسباب عدم القدرة أو البطء بالتنفيذ ووضع الإدارة العليا بحقيقة الأمور بشكل فني وقانوني دقيق مع اقتراح الحلول المناسبة، وبالوقت نفسه وضع الملاحظات الجزئية كافة على تنفيذ الخطة لدى كل البرامج في الجامعة وتجميعها وتبويبها للاستفادة منها لاحقاً وهذا عمل (دائرة المتابعة).

٤. **تفعيل المتابعة من خلال الاستثمار الأمثل للوقت والذي تعتمد عليه الإدارة الحديثة:** أي محاربة الإدارة السيئة للوقت فهو مورد مهم وأساسي وليس قيدياً، وهنا يكمن الفارق الأساسي بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، إذ إنه من السهل جداً أن تكون مشغولاً ولكن من الصعب جداً أن تكون فعالاً والفاعلية تتطلب دائماً التفكير والتحليل المستمرين أثناء العمل ومحاربة مبدأ ملازمة العمل دون تفكير وتحليل وتقييم، كما تتطلب عملية المتابعة الفعالة العناية والتركيز على الإنجاز المحقق وليس بعمليات صرف النفقة، وبالتالي التوجه إلى تطبيق الإنفاق النوعي وتوفير عامل المرونة وتفويض الصلاحية الفاعلة ومبدأ المحاسبة بأن واحد وتحديد مسؤوليات الصرف على إدارات الجامعة وإدارات البرامج.

٥. **جعل عامل المرونة غير مقتصر فقط على أوامر الصرف:** بل يجب أن يشتمل على عملية المناقشات خاصةً ما يدعم منها القليل الحيوي وفق مبدأ التركيز، والاكتفاء بإجراء عملية المناقشة بين البنود بقرار من أمر الصرف

الرئيس وهو رئيس الجامعة، وربط ذلك مع الموازنات الجديدة في وزارة المالية، ومتابعة هذا الأمر بدقة في مديرية التخطيط وتفويضها بالصلاحيات المناسبة لتقوم بتصحيح الأخطاء أثناء التنفيذ بعد اقتراحها الحلول للإدارة العليا.

ثالثاً: تقييم تنفيذ الموازنات التخطيطية، ودراسة النتائج وتحليلها:

١. **تجميع عمليات التقييم الجزئي أثناء التنفيذ:** إن عملية المتابعة أثناء التنفيذ وما قبل التنفيذ كنوع من الرقابة اللحظية والاستباقية يساعد جداً بتقييم نتائج تنفيذ الخطة من خلال تجميع الملاحظات الجزئية كافة أثناء عملية المتابعة الموجودة لدى دائرة المتابعة ودراساتها دراسة دقيقة وبشكل متكامل وهذه الدراسات التقييمية لعملية التنفيذ والمتابعة يمكن الاستفادة منها بشكل كبير عند إعداد الموازنة التخطيطية للعام التالي بعد صياغتها بالشكل الفني الصحيح لدى دائرة الدراسات التابعة لمديرية التخطيط بعد تفعيلها وتأمين الأشخاص الأكفاء للقيام بهذه المهمة، وبالتالي تحليل الحساب الختامي الأولي نهاية العام والحساب الختامي النهائي منتصف العام بشكل شامل ودقيق لإظهار الانحرافات وتكراراتها في البرامج المختلفة، والأسباب التي أدت إليها والحلول الواقعية لمعالجتها والتغلب عليها في الموازنات القادمة.

٢. **التقييم النهائي للموازنة:** إن وضوح آليات تنفيذ الخطة ومتابعتها التي هي نتيجة عن وضوح آليات إعداد الخطة وأهدافها يؤدي بالنتيجة إلى كفاءة عملية التقييم لتنفيذ الخطة ومتابعتها بعد إعدادها في كل برنامج من برامجها وفي كل بند من بنودها وفي كل فقرة وفي كل باب ولدى كل مشروع ولدى كل جهة من جهات الجامعة.

٣. **تحديد أماكن التقصير وسوء التنفيذ وتحديد المسؤولية بدقة:** تمكن هذه الدراسات التقييمية من تحديد المسؤوليات ومعرفة ما إذا كانت ذاتية (أي ناتجة عن الأفراد) أو موضوعية (خارجة عن إرادة الأفراد مثل نقص التمويل أو الكوارث) وعلى مختلف درجاتها إن كانت ذاتية أو موضوعية، وبالتالي تكون أداة مهمة لتفعيل مبدأ المحاسبة بشكل دقيق وحقيقي، وذلك بعد توزيع هذه المسؤوليات وفق البرامج والأنشطة.

٤. **كفاءة التقييم:** إن كفاءة التقييم هي نتيجة ضمنية لكفاءة المتابعة وكفاءة الإعداد، فبعد عملية التقييم والدراسة ووضع النتائج في الجداول الشاملة ومن ثم العودة لحساب المتغيرات والمؤشرات ومدى تطورها.. وبعدها إعداد الخطة.. نرى عملية التكامل في إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعة تنفيذها وتقييمها ودراسة النتائج، وتحليل الموازنة المنفذة، ومن ثم العودة إلى إعداد الخطة. إذاً عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم عملية متكاملة شاملة دقيقة تتطلب الجهد والتعاون والكفاءة العالية لدى الأفراد القائمين عليها، إذ إن إحدى أهم أسباب كفاءة عملية التقييم الشاملة هذه هي استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الخطة وتنفيذها ومتابعتها من تطبيق أسلوب التوزيع إلى البرامج إلى مبدأ التركيز (تركيز الجهود) حتى مبدأ القليل الحيوي، بحيث تتركز عملية التقييم كنتيجة طبيعية للبنود الحيوية على حسن الأداء في التنفيذ التي وصفناها سابقاً، والتي تبين لنا في النتيجة مدى كفاءة الأشخاص القائمين على الإعداد والتنفيذ ومتابعة التنفيذ ورقابته، وتساعد عملية التقييم هذه بتقييم الأشخاص القائمين على العمل بشكل دقيق، وتحديد الأشخاص الذين يستحقون المكافأة والارتقاء بالسلم الوظيفي، وبالتالي

تحديد الأشخاص الأكفاء بالفعل وخاصةً المدراء القائمين على إدارة العمل في مختلف البرامج وبمختلف الدرجات وتكشف بالتالي كفاءة وفاعلية العاملين وعلى مختلف المستويات.

ثانياً: توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بما يلي:

١. تطبيق موازنة البرامج والأداء في مؤسسات التعليم العالي وبشكل خاص في جامعة تشرين وفق أساليب ومعايير علمية موضوعية تأخذ بالحسبان الاحتياجات الواقعية.
٢. إصدار جميع التشريعات والقوانين اللازمة للانتقال التدريجي من الموازنة التقليدية إلى موازنة البرامج والأداء.
٣. وضع برنامج زمني لتطبيق الاقتراحات العامة من خلال الموازنات السنوية (إعداد، تنفيذ، متابعة تنفيذ، رقابة، تقييم) وفق أسلوب البرامج والأداء.
٤. وضع خطة للاتفاقيات الدولية التي ستبرمها الجامعة مع الجهات الدولية المختلفة في إطار الخطة العامة للدولة، تأخذ بالحسبان إمكانيات الجامعة، واحتياجاتها وتطلعاتها المستقبلية، بما يحقق أقصى منفعة ممكنة من الجانب الآخر، متضمنة برامج زمنية تنفيذية، ورفع تقارير تتبع تنفيذ دورية لها (شهرية، أو ربعية، أو سنوية)، لمعرفة درجة الالتزام بتنفيذها، ومدى تلبيتها لاحتياجات الجامعة وتطلعاتها المستقبلية، والصعوبات والمعوقات، ووضع الحلول الملائمة.
٥. تفعيل الاتفاقيات الدولية المبرمة بين الجامعة والدول الصديقة لسورية كروسيا، وإيران، والمؤسسات، والوكالات المختلفة،)، وإبرام اتفاقيات جديدة معها نوعية مركزة وموجهة لدعم تمويل إنفاق كلتا الموازنتين الجارية والاستثمارية، بشروط ميسرة وبما يحقق أقصى منفعة منها.

المراجع المستخدمة:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

١. إبراهيم، محمد إبراهيم، ٢٠٠٤: **التعليم المفتوح- تعليم الكبار**، دار الفكر، القاهرة.
٢. أبو كليلية، هادية (٢٠٠٢): دراسات في تخطيط التعليم واقتصادياته. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
٣. أبو نصار، محمد، ٢٠٠٣: **المحاسبة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤. أحمد بلقاسم، ٢٠٠٦: **القانون الدولي (المفهوم والمصادر)**، ط ٢، دار هومة .
٥. أحمد، عبد السلام، ٢٠٠٠: **أساسيات المحاسبة الحكومية والمحليات**، مركز الجامعة للتعليم المفتوح، القاهرة.
٦. أسكندري، أحمد و، بو غزالة، ناصر محمد، ١٩٩٨: **محاضرات في القانون الدولي العام** ، القاهرة .
٧. الجزار، محمد، ١٩٨١: **المحاسبة الإدارية- الإطار الفكري**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
٨. جمال عبد الناصر مانع، ٢٠٠٥ : **القانون الدولي العام(المدخل والمصادر)** ، د ط ، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة (الجزائر).
٩. جمال، عمارة، ٢٠٠٤: **أساسيات الموازنة العامة للدولة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
١٠. الجمال، محمد رشيد عبده، ١٩٩٢: **دراسة المحاسبة القومية والحكومية**، الدار الجامعية، بيروت.
١١. جمل، برهان الدين، ١٩٩٢: **المالية العامة**، ط١، دار طلاس، دمشق، ص ٢٦٠.
١٢. الحاج، طارق، ١٩٩٩: **المالية العامة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. حجازي، محمد أحمد، ١٩٩٥: **المحاسبة الحكومية والإدارة المالية العامة**، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
١٤. حريم، حسين، ١٩٩٧: **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران، للنشر، عمان، الأردن.
١٥. حسين، أحمد، ١٩٩٧، **المحاسبة الحكومية المتقدمة**، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية.
١٦. حماد، طارق، ٢٠٠٥: **الموازنات التقديرية- نظرة متكاملة**، الإسكندرية، مصر.
١٧. حنان، رضوان حلوة، وكحالة، جبرائيل جوزيف، ١٩٩٧، **المحاسبة الإدارية**، دار الثقافة، عمان.
١٨. الحياي، وليد ناجي، ١٩٩١: **المدخل في المحاسبة الإدارية**، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
١٩. الدهان، أميمة، ١٩٩٢: **نظريات منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن.
٢٠. راضي، محمد سامي، وحجازي، وجدي حامد، ٢٠٠١: **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

٢١. الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٨): *التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل*، ط١، دار الشروق، عمان.
٢٢. رجب، عبد العزيز، ١٩٩٦: *المحاسبة الإدارية*، دار البيان، القاهرة.
٢٣. رحمة، أنطون (٢٠٠٢-٢٠٠٣، ب): *اقتصاديات التعليم*، دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية.
٢٤. رحمة، أنطون والشماس عيسى (٢٠٠٦-٢٠٠٧، ج): *التربية العامة وفلسفة التربية*، دمشق، جامعة دمشق، كلية التربية.
٢٥. رحمة، أنطون، ١٩٩٣-١٩٩٤: *اقتصاديات التعليم*، ط٤، دمشق، جامعة دمشق، دمشق.
٢٦. رحمة، أنطون، ٢٠٠٠: *اقتصاديات التعليم*، دمشق، الطبعة الخامسة، منشورات جامعة دمشق.
٢٧. رحمة، أنطون، ٢٠٠٦-٢٠٠٧: *اقتصاديات التعليم*، دمشق، جامعة دمشق.
٢٨. رحمة، أنطون، ٢٠٠٦-٢٠٠٧: *التخطيط التربوي*، دمشق، جامعة دمشق.
٢٩. الزامل، أحمد محمد، ٢٠٠٠: *المحاسبة الإدارية مع تطبيقات بالحاسب الآلي*، معهد الإدارة العامة، الرياض.
٣٠. السعيدة، منصور إبراهيم، ١٩٩٣: *المحاسبة الإدارية*، مؤسسة رام للتكنولوجيا، عمان.
٣١. سفيان، سليمان والشرع، مجيد، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية: اتخاذ قرارات ورقابة*، دار الشروق، عمان.
٣٢. سنقر، صالحة، ٢٠٠٠: *تطور التعليم العالي في سورية من عام ١٩٧٠ وحتى ٢٠٠٠ وتوجهاته المستقبلية*، دمشق، وزارة التعليم العالي.
٣٣. شرف، سمير، ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩: *اقتصاديات المالية العامة*، مركز التعليم المفتوح، جامعة تشرين.
٣٤. صبري، نضال رشيد، ١٩٨٤: *مبادئ الموازنات*، طبعة المعارف، القدس، فلسطين.
٣٥. ضيف، خيرت، ١٩٧٥: *الميزانيات التقديرية*، بيروت، دار النهضة.
٣٦. ظاهر، محمد احمد، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٧. عبد العال، أحمد رجب، ١٩٩٥: *المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٣٨. العبيدي، غانم (١٩٨٢): *اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم*. الرياض: دار العلوم للطباعة.
٣٩. عثمان، الأميرة إبراهيم، وعلي، عبد الوهاب نصر، (٢٠٠٦): *مقدمة في المحاسبة الإدارية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٤٠. علوان، عبد الكريم، ٢٠٠٩: *الوسيط في القانون الدولي العام*، ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
٤١. علوان، محمد يوسف، ٢٠٠٣: *القانون الدولي العام (المقدمة والمصادر)*، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٤٢. علي صادق أبو هيف: *القانون الدولي العام*، دط، منشأة المعارف، دس.
٤٣. عليمات، ناصر (٢٠٠٤): *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية*، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

٤٤. غنيمه، متولي، محمد، ٢٠٠١: تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر - أساليب جديدة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
٤٥. فلوح، صافي، ١٩٩٤: *المحاسبة الإدارية ودراسة الميزانيات*، ط٢، جامعة دمشق، دمشق.
٤٦. القريوتي، محمد قاسم، وزيلف، مهدي حسن، ١٩٨٩: *مبادئ الإدارة - النظريات والوظائف*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٧. القلا، فخر الدين، ٢٠٠٤-٢٠٠٥: *تقنيات التعليم الذاتي*، جامعة دمشق، دمشق.
٤٨. قللي، يحيى احمد، ٢٠٠٣: *دراسات في أساليب المحاسبة الإدارية للقادة الإداريين وغير التجاريين*، القاهرة، انتيراك للطباعة والنشر.
٤٩. كراجه، عبد الحليم وإسماعيل، مدحت، ١٩٨٩: *المحاسبة الحكومية بين النظرية والتطبيق*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
٥٠. اللوزي، سليمان وآخرون، ١٩٩٧: *إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥١. مبارك، صلاح، ١٩٩٣: *المحاسبة الحكومية، مدخل معاصر*، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
٥٢. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ١٩٩٨: *المحاسبة الإدارية*، عمان، الأردن.
٥٣. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية، المفاهيم الأساسية*، عمان، الأردن.
٥٤. محمد، موفق حديد، ٢٠٠٤: *الإدارة العامة هيكل الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية*، دار الشروق، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.
٥٥. مرار، فيصل فخري، ١٩٩٥: *العلاقة بين التخطيط والموازنة العامة: مدخل مفاهيمي وإداري وتنظيمي*، عمان، دار مجدلاوي.
٥٦. مرعي، عبد الحي والفيومي، محمد، ١٩٩٠: *المحاسبة الحكومية والقومية*، الدار الجامعية، بيروت.
٥٧. مرعي، عبد الحي وجمعة، إبراهيم إسماعيل، ١٩٩٥: *نماذج المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
٥٨. مرعي، عبد الحي، ١٩٨١: *الموازنة التخطيطية وأساليب التحليل الكمي*، الإسكندرية، دار المطبوعات الجامعية.
٥٩. مرعي، عطية عبد الحميد، ٢٠٠٦: *في المحاسبة الإدارية*، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٦٠. المهاني، محمد خالد، ١٩٩٤: *منهجية الموازنة العامة للدولة في الجمهورية العربية السورية*، وزارة الثقافة، دمشق.
٦١. موساوي معمر، *منتدى الجزائرية للقانون والحقوق، القسم البيداغوجي*، السنة الثانية عدل ٢٠٠٨/١٢/٠٦ ،
اخذ ٢٠١٠/٠٣/٠٤.
٦٢. الناصر، ناصر عيد، ١٩٩٨: *المالية العامة*، دمشق، مطبعة الداودي.

٦٣. نصر، عبد الوهاب وبدوي، محمد عباس، ٢٠٠٦: المحاسبة الحكومية والقومية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٦٤. نور، والسوافيري، فتحي رزقي، ١٩٩٣: *المحاسبة الإدارية*، الإسكندرية، مصر.
٦٥. الهواري، سيد، ٢٠٠٠: *الأصول والأسس العلمية*، الإسكندرية، مصر.
٦٦. هوبر، جان فرانسوا ولمير، لوران، ٢٠٠٢: *المحاسبة الإدارية*، ترجمة عبد الرحيم الكسم، دار الرضا، دمشق.
٦٧. هيتجر، ليستراي وماتولتش، سيرج، ترجمة: حجاج، أحمد حامد ومراجعة: سعيد، كمال الدين، ١٩٨٦: *المحاسبة الإدارية*، الرياض، دار المريخ.
٦٨. هيتجر، ليستراي، وماتولتش، سيرج، ترجمة، حجاج، أحمد حامد، ٢٠٠٠: *المحاسبة الإدارية*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦٩. وراد خليل، عطا الله، ١٩٩٠-١٩٩١: *المحاسبة الحكومية*، مطبعة الاتحاد، دمشق.
٧٠. وزارة التعليم العالي، ١٩٩٥: *التعليم العالي: ٢٥ عاماً من العطاء المستمر في ظل التصحيح المجيد*، وزارة التعليم العالي، دمشق.

٧١. وليد بيطار، ٢٠٠٨: *القانون الدولي العام*، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

الرسائل الجامعية:

=====

١. أبو العجين، طارق، ٢٠٠٧، *تحليل الموازنة التطويرية للهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة في الفترة (٢٠٠١ - ٢٠٠٥)*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
٢. أبو مصطفى، محمد، ٢٠٠٩: *دور وأهمية التمويل الخارجي في تغطية العجز الدائم لموازنة السلطة الوطنية الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٣. الأفندي، سجي مصطفى، ٢٠٠٣: *مدى استخدام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في منشآت القطاع العام*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سورية.
٤. الجابري، نياض (٢٠٠٤) *جودة وكفاءة التعليم السعودي: دراسة في المرحلة الثانوية للبنين*. رسالة دكتوراه مقدمة إلى جامعة مانشستر في بريطانيا، مجلة المعرفة، العدد (١١٣). الرياض: وزارة التربية والتعليم.
٥. الجديلي، محمد حسن، ٢٠٠٥: *دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. الجلال، أحمد، ٢٠٠٦: *دور السياسة النقدية والمالية في مكافحة التضخم في البلدان النامية حالة اليمن*، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر.
٧. الحسن، اياد، ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦: *منظمات التمويل العربية والإسلامية ودورها التنموي في الجمهورية العربية السورية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.

٨. الحميد، محمد علي، سالم، ٢٠٠٦: **تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، جامعة عدن، اليمن.
 ٩. الخياط، محمد، ٢٠٠٣: **موازنة البرامج والأداء وإمكانية تطبيقها على الموازنة العامة للدولة في سورية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
 ١٠. رجب حسين، محمد كمال، ٢٠١١: **أثر السياسة الانفاقية في التضخم في فلسطين**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الأزهر - غزة.
 ١١. الزعبي، محمد ناجح، ٢٠٠٤: **دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
 ١٢. السمكي، فايز بسام، ٢٠٠٤: **مشكلات التمويل الجامعي ومقترحات لتطوير مصادره مستقبلاً في ضوء سياسة التعليم العالي في الأردن**، رسالة دكتوراه، الأردن.
 ١٣. الطراونة، غادة عوض، ٢٠٠٥: **تقييم نظم الموازنات التخطيطية ودورها في فعالية إدارة سلطة إقليم البتراء**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
 ١٤. العبسي، محمد، ٢٠٠٤: **بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
 ١٥. علي، محمد هيثم، ٢٠٠٧-٢٠٠٨: **الموازنات التخطيطية للتعليم العالي وسبل تطويرها في الجمهورية العربية السورية "نموذج جامعة دمشق"** أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.
 ١٦. عليومات، محمد، عبد الله، ٢٠٠٧: **استراتيجية مقترحة لحل مشكلات التمويل في الجامعات الحكومية ومقارنتها مع تمويل الجامعات الخاصة**، رسالة ماجستير، عمان.
 ١٧. العمري، عطا، ٢٠٠٥: **"مدى فاعلية الموازنة كأداة تخطيط ورقابة في وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) في قطاع غزة"**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
 ١٨. كابوش، موفق، ١٩٨٦-١٩٨٧، **دور الموازنات التخطيطية في تقييم الأداء من خلال المخطط الوطني للمحاسبة في الجزائر**، رسالة ماجستير في المحاسبة من جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دار السلام، دمشق.
- المجلات والتقارير والمؤتمرات:**

=====

١. بركات، غياث، ١٥ - ٥ - ٢٠٠٧: **محاضرة بعنوان سياسات التعليم العالي في سورية جمعية العلوم الاقتصادية، وزارة التعليم العالي، الجمهورية العربية السورية.**
٢. البنك الإسلامي للتنمية، التقرير السنوي، جدة، ١٤١٩ هـ، ص ٤١٣.
٣. جامعة الكويت، ١٩٩٤: **التعليم العالي العربي وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين**، وقائع المؤتمر العلمي الثاني لقسم أصول التربية في جامعة الكويت من ١٤ - ٢٠ نيسان عام ١٩٩٤، جامعة الكويت.

٤. جعفر، عبد الإله نعمة، ٢٠٠٠: **تمويل وتكاليف التعليم في الأردن**، بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح خلال الفترة ١٦-١٨ ايار ٢٠٠٠، الزرقاء- الأردن، جامعة الزرقاء الأهلية
٥. حلس، سالم، ٢٠٠٥: **دور الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطينية**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، المجلد الرابع عشر، غزة، فلسطين.
٦. رحمة، انطون، ١٩٨٥: **سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي: مجالاتها وأولوياتها، ندوة سياسة تطوير التعليم العالي في الوطن العربي المنعقدة في دمشق ١٦-٢١ تشرين الثاني ١٩٨٥**، دمشق، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المركز العربي للبحوث التعليم العالي.
٧. رحمة، انطون، ٢٠٠٠: **كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية أوضاعها وسبل تحسينها**، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد رقم (٣) متخصص، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
٨. شباط، يوسف، ١٩٩٧: **عقلنة الخيارات المتعلقة بالموازنة**، مجلة الحقوق، عدد ٢، الكويت.
٩. شرجي، إياد، ٢٠٠٧: **دليل التعليم العالي في سورية ٢٠٠٧**، مجلة شبا بلق، الإصدار الثاني، دمشق.
١٠. شكري، محمد عزيز، ٢٠١٠: **المجلد الأول**، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية.
١١. مراجعة الإنفاق العام لقطاع التعليم العالي - سورية، وزارة التعليم العالي، مسودة التقرير النهائي، شباط ٢٠٠٩.
١٢. وزارة التعليم العالي، الربع الرابع ٢٠١٠: **تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي المقررة في الخطة الخمسية العاشرة**، سورية، دمشق.
١٣. وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الأول ٢٠١٢: **تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي للربع الأول للعام ٢٠١٢** والمقررة في الخطة الحادية عشرة، سورية، دمشق.
١٤. وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الثالث ٢٠١٠: **تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي للربع الثالث للعام ٢٠١٠** والمقررة في الخطة العاشرة، سورية، دمشق.

المجموعات والمصادر الإحصائية:

=====

١. جامعة تشرين، /٢٠٠٠-٢٠٠٨/: **الموارد الذاتية لجامعة تشرين للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٨**، بيانات غير منشورة، مديرية الشؤون المالية.
٢. جامعة تشرين، /٢٠٠٠-٢٠٠٩/: **الموازنات التخطيطية الجارية والاستثمارية (المخططة والفعلية) لجامعة تشرين للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٩**، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.
٣. جامعة تشرين، ٢٠٠٠-٢٠٠٩: **عدد العاملين في جامعة تشرين**، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.

٤. جامعة تشرين، /٢٠٠٠-٢٠٠٩/: أعداد الطلاب الخريجين بمختلف الأنظمة والمراحل التعليمية بجامعة تشرين للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٩، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.
٥. جامعة تشرين، /٢٠٠٠-٢٠٠٩/: أعداد الطلاب المسجلين بمختلف الأنظمة والمراحل التعليمية بجامعة تشرين للأعوام ٢٠٠٠-٢٠٠٩، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.
٦. جامعة تشرين، ٢٠٠٩: مساحات الكليات بجامعة تشرين، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.
٧. جامعة تشرين، ٢٠٠٩: أعداد أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة تشرين، بيانات غير منشورة، مديرية التخطيط والإحصاء.
٨. المجموعة الإحصائية لعام، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١، المكتب المركزي للإحصاء، دمشق.

القوانين والتشريعات:

=====

١. بلاغ رئاسة مجلس الوزراء بخصوص إعداد خطة ٢٠٠٦ صادر في ١٥-٥-٢٠٠٥.
٢. القانون المالي الأساسي والأنظمة المالية النافذة في الهيئات الإدارية للدولة مع التعديلات لغاية ٣١-١-١٩٨٥، رئاسة الجمهورية، ط٣، دمشق، وزارة المالية.
٣. دستور الجمهورية العربية السورية، الصادر بالمرسوم رقم ٢٠٨، تاريخ ١٣-٣-١٩٧٣، رئاسة الجمهورية، دار الملاح، دمشق، ص ١٥.
٤. قانون تنظيم الجامعات رقم ٦/ الصادر بتاريخ ٥/١/٢٠٠٦، رئاسة الجمهورية، وزارة التعليم العالي، دمشق.
٥. المرسوم التشريعي رقم (٣٨٣) الصادر بتاريخ ٢٩-٧-٢٠٠١، رئاسة الجمهورية، وزارة التعليم العالي، دمشق.
٦. وزارة المالية، الجداول المعتمدة لإعداد الموازنات، مديرية الموازنة العامة، ٢٠٠٩.

المراجع باللغة الأجنبية:

=====

1. Daniel, 2004,"Budgeting in selected Nigerian university libaraies" www emeraldinsight.com, Emojorho.
2. Drury, Colin, 2004, Management Accounting for Business Decisions 'An International Thomson publishing Company,USA.p155.
3. H. Kinzel & A. Granol, 1984, Zero-Base Budgets Model proposal Reform, Committee on Government Operations, New York.
4. Horngren, T. Charles, 2002; Motivaition, budgets and responsibility accounting, Spain, Madrid, Mateu – Cromo Artes Graphics.
5. Lucey,. T, 1996, Management Accounting ,Spain , Mateu - Cromo Artes.p125.
6. Montana Stat University, 2006, University Planning- Analysis, Montana state Budget, US, Montana, Montana University.
7. Pace University-2006,Finance of Administration, Budget, New york, Pace University.
8. Pundy1,IM, 2000, Management Accounting_ A Planning and Control Approach', Third edition, Vikas publishing House, USA.
9. Render, Barry, & stair, Ralph M, 2000,Quantitative Analysis for Management 7 the dition, prentice Hall, inc, New Jersy, USA, P157.
10. Rick Witing,2000:Budget planning the Next Generation, information Week, issue 805, p160.
11. Raja, Kanaga,2008: Palestinian Economy Regresses, Policy Space Needed to End Decline, South-North Development Monitor(SUNS), Geneva.
12. Singhk, K - The Impact of Strategic Planning Process Variation on Superior Organizational Performance in Nonprofit Human Service Organization Providing Mental Health Services. PHD. 2005, Retrieved from; <http://www lip .umi.com/ dissertations/fullcit,.>
13. Thorogood, T- Strategic Planning or Managing Change? England Wales. PhD. 2005, Retrieved from;
14. Golofski. S, 2003, The Identification of Successful Strategic Planning and Implementation Strategies Through the Benchmarking, Process Retrieved.

المواقع الإلكترونية:

15. www. mhe.org.sy .2009-2010.
16. WWW.ALL.about Syria..com. t.
17. Scenes Direct.
18. <http://wwwlip.umi.com/dissertations/fullcit/f1137921>, 117.

الملاحق

ملحق (١) تطور النفقات المخططة والفعلية للموازنة الجارية والاستثمارية (للدولة والتعليم العالي ومادون التعليم العالي ، وجامعة تشرين) ونسبها ومعدلات نموها وتطور أعداد الطلاب وأعداد أعضاء الهيئة التعليمية في التعليم العالي

وتطور الإنتاج والناتج المحلي الإجمالي في سورية ومقارنة نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في سورية ونسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في بعض الدول الأخرى من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية

من العام (١٩٩٩-٢٠٠٠) ولغاية العام (٢٠٠٨-٢٠٠٩)

رقم المجموعة	البيان / العام	العام المالي	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	المعدلات الوسطية للنمو	تسلسل
١	أعداد ومعدل نمو أعداد طلاب جامعة للمراحل التعليمية جميعها *	العام الدراسي	١٩٩٩-٢٠٠٠	٢٠٠١-٢٠٠٠	٢٠٠٢-٢٠٠١	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠٤-٢٠٠٣	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٠٠٩-٢٠٠٨		
		المجموع العام	30736	35827	41208	46559	51486	55947	61024	64927	71087	74204		1
		معدل النمو	-	١٦.٥٦	١٥.٠١	١٢.٩٩	١٠.٥٨	٨.٦٦	٩.٠٧	٦.٤٠	٩.٤٩	٤.٣٨		2
			-	16.56	34.07	51.48	67.51	82.02	98.54	111.24	131.28	141.42	١٥.٧١	3
		النسبة من طلاب الوزارة	١٦.٢٨	١٦.٨٣	١٨.٠٥	١٨.٩٨	١٧.٧٦	١٥.٥١	١٤.٥٨	١٤.١١	١٤.١٠	١٣.٩٥		4
٢	أعداد ومعدل نمو أعداد طلاب وزارة التعليم العالي المراحل التعليمية جميعها **	المجموع العام	188819	212872	228303	245345	289925	360736	418607	460123	504184	532072		1
		معدل النمو	-	12.47	7.25	7.46	18.17	24.42	16.04	9.92	9.58	5.53		2
			-	12.74	20.91	29.94	53.55	91.05	121.70	143.68	167.02	181.79	٢٠.٢٠	3
		النسبة من طلاب الوزارة	١٤.٨٧	١٦.٩٧	١٦.٩٢	٢٠.٢٦	١٩.٤٠	٢٠.٣٦	٢١.١٩	٢١.٣٥	٢٦.٠٤	٢٨.٠٠		١
		الهيئة التدريسية	٨٧٢	٩١٣	٩٤٢	٩٩٨	٩٩٧	١٠٥٤	١٠.٧٣	١٠.٤٩	١١.٢١	١١.٥٦		٢
٣	الهيئة التعليمية بجامعة تشرين *	معدل النمو لأعداد الهيئة التعليمية	-	١٤.١٢	٠.٢٩	١٩.٢٤	٤.٢٤	٤.٩٥	٤.٠٨	٠.٧٦	٢١.٩٧	٧.٥٣		٣
			-	١٣.٧٩	١٣.٧٩	٣٠.٢٥	٣٠.٤٦	٣٦.٩٢	٤٣.٥٠	٤٣.٥٨	٧٥.١٢	٨٨.٣٠	٩.٨١	٤
			-	٤.٧٠	٣.١٨	٥.٩٤	٠.١٠	٥.٧٢	١.٨٠	٢.٢٤	٦.٨٦	٣.١٢		٥
			-	٤.٧٠	٨.٠٣	١٤.٤٥	١٤.٣٣	٢٠.٨٧	٢٣.٠٥	٢٠.٣٠	٢٨.٥٦	٣٢.٥٧	٣.٦٢	٦
			٢٠.٦٧	٢١.١١	٢٤.٣٥	٢٢.٩٨	٢٦.٥٤	٢٧.٤٨	٢٨.٨٠	٣٠.٤١	٢٧.٣٠	٢٦.٥٠		٧
		معدل النمو لحصة عضو الهيئة التدريسية من الطلاب	٣٥.٢٥	٣٩.٢٤	٤٣.٧٥	٤٦.٦٥	٥١.٦٤	٥٣.٠٨	٥٦.٨٧	٦١.٨٩	٦٣.٤١	٦٤.١٩		٨
			-	٢.١٣	١٥.٣٥	٥.٦٣	١٥.٤٩	٣.٥٤	٤.٨٠	٥.٥٩	١٠.٢٣	٢.٩٣		٩
			-	٢.١٣	١٧.٨٠	١١.١٨	٢٨.٤٠	٣٢.٩٤	٣٩.٣٣	٤٧.١٢	٣٢.٠٨	٢٨.٢١	٣.١٣	١٠
			-	١١.٣٢	١١.٤٩	٦.٦٣	١٠.٧٠	٢.٧٩	٧.١٤	٨.٨٣	٢.٤٦	١.٢٣		١١
			-	١١.٣٢	٢٤.١١	٣٢.٣٤	٤٦.٥٠	٥٠.٥٨	٦١.٣٣	٧٥.٥٧	٧٩.٨٩	٨٢.١٠	٩.١٢	١٢
		النسبة من الهيئة التدريسية في الوزارة	٢١.٧٩	٢٤.٥٥	٢٤.٥٧	٢٣.٢٨	٢١.٩٦	٢٢.٩٥	٢٤.٩٣	٢٦.٠٢	٣١.٢٢	٢٩.٩٠		١٣
			٢٢.٣٤	٢٣.٣١	٢٣.٤٩	٢١.٦١	٢٠.٨٤	٢٢.٤٤	٢٢.٥٨	٢١.٦٣	٢٤.٨١	٢٤.٨٦		١٤
			6823	6913	6886	8702	8835	8870	8501	8205	8340	9363		1
			3904	3917	4010	4618	4785	4696	4751	4850	4518	4650		2
			-	1.32	-0.39	26.37	1.53	0.40	-4.16	-3.48	1.65	12.27		3
			-	1.32	0.92	27.54	29.49	30	24.59	20.26	22.23	37.23	٤.١٤	4
			-	0.33	2.37	15.16	3.62	-1.86	1.17	2.08	-6.85	2.92		5
			-	٠.٣٣	2.72	18.29	22.57	20.29	21.70	24.23	15.73	19.11	٢.١٢	6
		معدل النمو لحصة عضو الهيئة التدريسية من الطلاب	27.67	30.79	33.15	28.19	32.82	40.67	49.24	56.08	60.45	56.83		7
			48.37	54.35	56.93	53.13	60.59	76.82	88.11	94.87	111.59	114.42		8
			-	11.28	7.66	-14.96	16.42	23.92	21.07	13.89	7.79	-5.99		9
			-	11.28	19.80	1.88	46.98	77.95	102.67	118.47	105.38	105.38	١١.٧١	10
			-	12.36	4.75	-6.67	14.07	26.79	14.70	7.67	17.62	2.54		11
			-	12.36	17.70	9.84	25.26	58.82	82.16	96.13	130.70	136.55	١٥.١٧	12
٤	الهيئة التعليمية بوزارة التعليم العالي ***	المجموع العام	6823	6913	6886	8702	8835	8870	8501	8205	8340	9363		1
		الهيئة التدريسية	3904	3917	4010	4618	4785	4696	4751	4850	4518	4650		2
		معدل النمو لأعداد الهيئة التعليمية	-	1.32	-0.39	26.37	1.53	0.40	-4.16	-3.48	1.65	12.27		3
			-	1.32	0.92	27.54	29.49	30	24.59	20.26	22.23	37.23	٤.١٤	4
			-	0.33	2.37	15.16	3.62	-1.86	1.17	2.08	-6.85	2.92		5
			-	٠.٣٣	2.72	18.29	22.57	20.29	21.70	24.23	15.73	19.11	٢.١٢	6
		معدل النمو لحصة عضو الهيئة التدريسية من الطلاب	27.67	30.79	33.15	28.19	32.82	40.67	49.24	56.08	60.45	56.83		7
			48.37	54.35	56.93	53.13	60.59	76.82	88.11	94.87	111.59	114.42		8
			-	11.28	7.66	-14.96	16.42	23.92	21.07	13.89	7.79	-5.99		9
			-	11.28	19.80	1.88	46.98	77.95	102.67	118.47	105.38	105.38	١١.٧١	10
			-	12.36	4.75	-6.67	14.07	26.79	14.70	7.67	17.62	2.54		11
			-	12.36	17.70	9.84	25.26	58.82	82.16	96.13	130.70	136.55	١٥.١٧	12

رقم المجموعة	البيان/ العام	العام المالي	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	المعدلات الوسطية للنمو	تسلسل
****٥	الإتفاق العام مخطط فعلي	العام الدراسي	٢٠٠٠-١٩٩٩	٢٠٠١-٢٠٠٠	٢٠٠٢-٢٠٠١	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠٤-٢٠٠٣	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٨-٢٠٠٧	٢٠٠٩-٢٠٠٨		
		الإتفاق المخطط	١٤١٦٢٨٧	١٥٩٨٠٠٢	١٥٩٥٥٥١	٢٢٤٨٥٥٠	٣٤٦٦٥٥٨	٢٢١٢٢٤٥	٢٨٨٥٩٠	٢٦٤٧٤٥٥	٢٩٢٠٣٥	٣٦٢٨٥٧٠		١
		الإتفاق الفعلي	١١١٣٧٣٤	١٣٢٣٩٣٤	١١٧٣١٧٦	١٣٨٩٩٧٧	١٦٧٩٥٥٧	٢٢٥٥٦٢٤	٢٩٢٢٦١٩	٢٥٣٤٤٠٤	٢٨٢٥١٢	٣٥٢٨١٦٨		٢
		نسبة التنفيذ	٧٨.٦٤	٨٢.٨٥	٧٣.٥٣	٦١.٨٢	٤٨.٠٣	٩٧.٥٣	١٠١.١٢	٩٥.٧٣	٩٧.٢٣	٩٧.٢٣		٣
		معدل نمو في الإتفاق المخطط	-	١٢.٨٣	-	٠.١٥	٤٠.٩٣	٥٥.٥٠	٢٤.٩٥	٨.٣٨	١٠.٣٠	٢٤.٢٦		٤
		سنة الأساس	-	١٢.٨٣	١٢.٦٦	٥٨.٧٦	١٤٦.٨٨	٦٣.٢٩	١٠٤.٠٣	٨٦.٩٣	١٠٦.١٨	١٥٦.٢٠	١٧.٣٦	٥
		معدل نمو في الإتفاق الفعلي	-	١٨.٨٧	١١.٣٩	١٨.٨٧	٢٠.١٣	٣٤.٣٠	٢٥.٩٧	١٣.٢٨	١١.٤٧	٢٤.٨٩		٦
		سنة الأساس	-	١٨.٨٧	٥.٣٤	٢٤.٨٠	٢٤.٨٠	٥٠.٨٠	١٠٢.٥٣	١٢٢.٤٢	١٥٣.٦٦	٢١٦.٧٩	٢٤.٠٩	٧
		مخطط	١٩.٣٧	١٨.١٧	١٤.١٢	١٤.٤٨	٢٠.٧٠	١٤.٥٢	١٥.٩٨	١٢.٦٢	١٠.٤١	١١.٥٨		٨
		فعلي	١٧.٠٥	١٦.٧٥	١٣.٠٥	١٣.٠٢	١٢.٨٦	١٤.٤٩	١٦.١٨	١٢.١٧	١٢.١٧	١٢.٣١		٩
	الموازنة الجارية مخطط فعلي	الإتفاق المخطط	٥٦٦٢٨٧	٦٤٢٠٠٢	٧٣٩٤٤٠	٨٩٤١٣٠	٩٨٥٥٥٨	١٠٨٠٦٤٠	١٣٣٤٥٩٠	١٥٦٤٣٦٢	١٥٣٧٤٥٥	٢٤٧٠٥٧٠		١٠
		الإتفاق الفعلي	٥٢١٣٤١	٦٠٠٥٩٢	٦٩٥٩٨٣	٧٧٢٠٤٧	٩٤٢٥٧٩	١٠٧٢٩٣٧	١٣٧٧٧٤٩	١٥٦٤٣٦٢	١٥٣٧٧٤٩	٢٣٧٣٠٢٦		١١
		نسبة التنفيذ	٩٢.٠٦	٩٣.٥٥	٩٥.١٥	٨٦.٣٥	٩٥.٢٩	٩٩.٢٩	١٠٣.٢٣	١٠١.٧٥	٩٧.٩٢	٩٦.٠٥		١٢
		معدل النمو في الإتفاق المخطط	-	١٣.٣٧	١٥.١٨	٢٠.٩٢	١٠.٣٤	٩.٦٥	٢٣.٥٠	١٥.٢٠	٣١.٣٩	٢٢.٣٠		١٣
		سنة الأساس	-	١٣.٣٧	٣٠.٥٨	٥٧.٨٩	٩٠.٨٣	١٣٥.٦٧	١٧١.٥٠	١٥٦.٧٢	٢٥٦.٧٢	٣٣٦.٢٨	٣٧.٣٦	١٤
		معدل نمو في الإتفاق الفعلي	-	١٥.٢٠	١٥.٨٨	١٠.٩٣	٢٢.٩٩	١٣.٨٣	٢٨.٤١	١٣.٥٤	٢٦.٤٤	١٩.٩٨		١٥
		سنة الأساس	-	١٥.٢٠	٣٣.٥٠	٤٠.٠٩	٨٠.٨٠	١٠٥.٨٠	١٦٤.٢٧	٢٠٠.٧	٢٧٩.٣٩	٣٥٥.١٨	٣٩.٤٦	١٦
		مخطط	١٢.٣١	١٢.٥٧	١١.٥٢	١١.٩٣	١٢.٥٧	١٢.٦٦	١٢.٦٦	١١.٥٠	١١.٥٠	١٢.٦٠		١٧
		فعلي	١١.٣١	١١.٣١	١١.١١	١١.٣٩	١١.٨٧	١١.٩٢	١٢.٤٣	١١.٧٠	١٢.٥١	١٢.١١		١٨
	الموازنة الاستثمارية مخطط فعلي	الإتفاق المخطط	٨٥٠٠٠٠	٩٥٦٠٠٠	٨٥٦١١١	١٣٥٤٤٢٠	٢٥١١٠٠٠	١٣٣٢٠٠٠	١٥٥٥٠٠٠	١١١٠٠٠٠	٩٠٠٠٠٠	١١٥٥٠٠٠		١٩
		الإتفاق الفعلي	٥٩٢٣٩٣	٧٢٣٣٤٢	٤٧٧١٩٣	٦١٧٩٣٠	٧٣٦٩٧٨	١١٨٢٦٨٧	١٥٤٤٨٧٠	٩٧٠٠٤٢	٨٤٧٢٠١	١١٥٥١٤٢		٢٠
		نسبة التنفيذ	٦٩.٦٩	٧٥.٦٦	٥٥.٧٤	٤٥.٦٢	٥٠.٦٢	٩٦	٩٩.٣٥	٨٧.٣٩	٩٤.١٣	٩٩.٧٥		٢١
		معدل النمو في الإتفاق المخطط	-	١٢.٤٧	١٠.٤٥	٥٨.٢١	٨٥.٢٩	٥٠.٩٤	٢٦.٢٢	٢٨.٦٢	١٨.٩٢	٢٨.٦٧		٢٢
		سنة الأساس	-	١٢.٤٧	٠.٧٢	٥٩.٣٤	١٩٥.٤١	٤٤.٩٤	٨٢.٩٤	٣٠.٥٩	٥٨.٨٨	٣٦.٢٤	٤٠.٣	٢٣
		سنة الأساس	-	٢٢.١١	٣٤.٠٣	٢٩.٤٩	١٩.٢٧	٦٠.٤٨	٣٠.٦٢	٣٧.٢١	١٢.٦٦	٣٦.٣٥		٢٤
		سنة الأساس	-	٢٢.١١	١٩.٤٥	٤.٣١	٢٤.٤١	٩٩.٦٥	١٦٠.٧٨	٦٣.٧٥	٤٣.٠١	٩٥	١٠.٥٦	٢٥
		مخطط	٣٢.١٨	٢٥.٩٤	١٧.٧٤	١٦.٨٥	٢٧.٧٧	١٦.٨١	٢٠.٦٢	١٤.٦١	١٢.١٦	١٢.٨٠		٢٦
		فعلي	٣٠.٨٢	٢٧.٩٢	١٧.٥٠	١٥.٨٤	٢٢.٣٨	١٨	٢٢.١٤	١٢.٧٦	١١.٤٥	١٢.٧٦		٢٧
****٦	الإتفاق العام مخطط فعلي	الإتفاق المخطط	٧٣١٠٩١٠	٨٧٩٢٩٩٩	١١٢٤٤٦٥٠	١٥٥٢٨٠٥٠	١٦٨٩١٣٠٩	١٥٩٢٥٤٧٠	١٨٠٨٧٦١٥	٢٠٩٧٤٣٧٥	٢٣٢١٣٩٧٥	٢٨٦٥١٦٨٠		١
		الإتفاق الفعلي	٦٥٣٣٠٠٠	٧٩٠٢٠٠٠	٨٩٨٩٠٠٠	١٠٦٧٨٠٠٠	١٣٠٦٣٠٠٠	١٥٥١٨٠٠٠	١٨٠٦٥٠٠٠	٢٠٩٧٤٠٠٠	٢٣٢١٤٠٠٠	٢٨٦٥٢٠٠٠		٢
		نسبة التنفيذ	٨٩.٣٦	٨٩.٨٧	٧٩.٩٤	٦٨.٧٧	٧٧.٣٤	٩٧.٧٦	٩٩.٨٧	٩٩.٨٧	١٠٠	٩٠.٢٩		٣
		معدل نمو الإتفاق المخطط	-	٢٠.٢٧	٢٧.٨٨	٣٨.٠٩	٤٧.٨٨	٥٧.٢٠	٦٣.٥٨	١٥.٩٦	٣٣.٧٩	١١.٦٣		٤
		سنة الأساس	-	٢٠.٢٧	٥٣.٨١	١١٢.٤٠	١٣١.٠٤	١١٧.٨٣	١٤٧.٤١	١٨٦.٨٩	٢٨٣.٨٢	٣٢٨.٤٥	٣٦.٤٩	٥
		سنة الأساس	-	٢٠.٩٦	١٣.٧٦	١٨.٧٩	٢٢.٣٤	١٩.١٨	١٦.٠٤	١٦.١٠	١٠.٦٨	٢٣.٤٣		٦
		سنة الأساس	-	٢٠.٩٦	٣٧.٥٩	٦٣.٤٥	٩٩.٩٥	١٣٨.٣٠	١٧٦.٥٢	٢٢١.٠٥	٣١٢.١١	٣٩٢.٦٧	٤٣.٦٣	٧
		مخطط	٢.٦٥	٢.٧٣	٣.١٦	٣.٧٠	٣.٧٦	٣.٥٦	٣.٦٥	٣.٥٧	٤.٦٨	٤.٥٧		٨
		فعلي	٢.٦٥	٢.٨٨	٢.٨٦	٣.٠٢	٣.٢٢	٣.٦١	٣.٦٦	٣.٥٧	٣.٨٧	٤.١٨		٩
	الموازنة الجارية مخطط فعلي	الإتفاق المخطط	٤٦٦٩٥٦٠	٥١٠٨١٤٥٠	٦٤١٩٦٠٠	٧٤٩١٨٢٠	٧٨٥٠٣٠٩	٨٥٩٨٤٧٠	١٠٥٤٦٦١٥	١٣٣٧٤٣٧٥	١٥٨١٢٩٧٥	١٩٦٠٢١٣٠		١٠
		الإتفاق الفعلي	٤٦١١٠٠٠	٥٣١١٠٠٠	٦٦٦٢٠٠٠	٦٧٧٧٠٠٠	٧٩٣٩٠٠٠	٨٩٩٩٠٠٠	١١٠٨٨٠٠٠	١٣٣٧٤٠٠٠	١٥٨١٣٠٠٠	١٩٦٠٢٠٠٠		١١
		نسبة التنفيذ	٩٨.٧٥	١٠٣.٩٧	٩٧.٥٥	٩٠.٤٦	١٠١.١٣	١٠٤.٦٦	١٠٥.١٥	١٠٠	١٠٠	١٠٠		١٢
		معدل نمو الإتفاق المخطط	-	٩.٣٩	٢٥.٦٧	١٦.٧٠	٤.٧٩	٩.٥٣	٢٢.٦٣	٢٦.٨٤	١٨.٢٣	٢٧.٤٣		١٣
		سنة الأساس	-	٩.٣٩	٣٧.٤٨	٦٠.٤٤	٦٨.١٢	٨٤.١٤	١٢٥.٨٢	١٨٦.٤٢	٢٨٦.٦٤	٣١٩.٧٩	٣٥.٥٣	١٤
		سنة الأساس	-	١٥.١٨	١٧.٩١	٨.٢١	١٧.١٥	١٣.٣٥	٢٣.٢١	٢٠.٦٢	١٨.٢٤	٢٣.٩٦		١٥
		سنة الأساس	-	١٥.١٨	٤٦.٩٧	٧٢.١٨	٩٥.١٦	١٤٠.٤٧	١٩٠.٠٥	٢٤٢.٩٤	٣٢٥.١١	٣٦١.١٢	٣٦.١٢	١٦
		مخطط	٣.٢٦	٣.١٧	٣.٧٢	٣.٥٨	٣.٠٧	٣.٥١	٤.٠٥	٤.٧٧	٤.٧٧	٤.٧٨		١٧
		فعلي	٣.٠٥	٣.٢٢	٣.٥١	٣.٢٨	٣.١٩	٣.٢٥	٣.٥٠	٤.٠٥	٤.٢٧	٤.٧٨		١٨
	الموازنة الاستثمارية مخطط فعلي	الإتفاق المخطط	٢٦٤١٣٥٠	٣٦٨٤٨٥٤	٤٨٢٥٠٥٠	٨٠٣٦٢٣٠	٩٠٤١٠٠٠	٧٣٢٧٠٠٠	٧٥٤٣٠٠٠	٧٦٠٠٠٠٠	٧٤٠٠٠٠٠	٩٠٤٩٥٥٠		١٩
		الإتفاق الفعلي	١٩٢٢٠٠٠	٢٥٩١٠٠٠	٢٧٢٧٠٠٠	٣٩١٠٠٠٠	٥١٢٩٠٠٠	٦٥٧٧٠٠٠	٦٩٧٧٠٠٠	٧٦٠٠٠٠٠	٧٤٠٠٠٠٠	٩٠٥٠٠٠٠		٢٠
		نسبة التنفيذ	٧٢.٧٧	٧٠.٣١	٥٦.٥٢	٤٨.٥٤	٥٦.٦٨	٨٩.٦٥	٩٢.٥٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠		٢١
		معدل نمو الإتفاق المخطط	-	٣٩.٥١	٣٠.٩٤	٦٦.٥٥	١٢.٥٠	١٨.٩٦	٢.٩٥	٠.٧٦	٢.٢٧	٢٢.٢٧		٢٢
		سنة الأساس	-	٣٩.٥١	٨٢.٦٧	٢٠.٤٢	٢٤.٢٩	١٧٣.٩٩	١٨٥.٥٧	١٨٧.٧٣	١٨٠.٢٠	٢٤٢.٦١	٢٦.٩٦	٢٣
		سنة الأساس	-	٣٤.٨١	٥.٣٥	٤٣.٠٥	٣١.٣٠	٢٨.٢٠	٦.٢١	٨.٩٣	٢.٢٠	٢٢.٢٨		٢٤
		سنة الأساس	-	٣٤.٨١	٤١.٨٨	١٠٢.٩٧	١٦٦.٦٠	٢٤١.٧٨	٢٦٣.٠١	٢٩٥.٤٢	٢٨٥.٧	٣٧٠.٨٦	٤١.٢١	٢٥
		مخطط	٢	٢.٢٩	٢.٨١	٤.١٧	٤.٠٧	٣.٨٧	٢.٩٥	٢.٩٥	٣.٢٢	٣.٢٩		٢٦

رقم لمجموعة	البيان/ العام	العام المالي		العام المالي العام الدراسي	٢٠٠٠-١٩٩٩	٢٠٠١-٢٠٠٠	٢٠٠٢-٢٠٠١	٢٠٠٣-٢٠٠٢	٢٠٠٤-٢٠٠٣	٢٠٠٥-٢٠٠٤	٢٠٠٦-٢٠٠٥	٢٠٠٧-٢٠٠٦	٢٠٠٨-٢٠٠٧	المعدلات الوسطية للمنو	تسلسل
		العام الدراسي													
****٩ *	الناتج المحلي الإجمالي / بالأسعار الجارية/	الناتج الإجمالي			٩٧٤٠٠٨٠٠٠	١٠١٦٥١٩٠٠٠	١٠٦٦٧٢٦٥٠٠٠	١٢٦٦٨٩١٠٠٠	١٥٠٦٤٤٠٠٠٠	١٧٢٦٤٠٤٠٠٠	٢٠٢٠٨٣٨٠٠٠	٢٤٤٨٠٦٠٠٠٠	٢٥٢٠٧٠٥٠٠٠٠		
		معدل النمو	سنة سابقة	-	٧,٦٧	٤,٩٩	١٨,٧٠	١٤,٦٠	١٧,٠٥	٢١,١٤	٢,٩٧				
	سنة الأساس		-	٧,٦٧	١٢,٣٧	١٧,٩٨	٤٠,٠٥	٦٦,٥٢	٩٠,٨٤	١٢٣,٣٩	١٧٠,٦٢	١٧٨,٦٥	١٩,٨٥		
	نسب الإنفاق على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	العالي ومادون العالي (العام)	المخطط	٠,٨١	٠,٩٠	١,١١	١,٤٥	١,٣٣	١,٠٦	١,٠٥	١,٠٤	٠,٩٥	١,١٤		
			الفعلي	٠,٨١	٠,٨٨	١	١,٠٣	١,٠٣	١,٠٥	١,٠٤	٠,٩٥	١,١٤			
			المخطط	٢,٠٧	٤,٥٥	٥,٢٧	٦,٥٢	٥,٣٧	٤,٩٤	٥,٢٨	٤,٨٦	٤,٦٠	٥,١٣		
			الفعلي	٢,٠٢	٢,٣٣	٢,٧٧	٣,١٥	٣,٠٢	٢,٨٤	٣,٠٦	٢,٨٦	٢,٦٧	٣,١٦		
	****١٠ **	الإنتاج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	الإنتاج			١٥٥٧٨٠٠٠٠	١٦٤٥٧٠٠٠٠	١٧٣٣٣٠٠٠٠	١٨٥٢٣٨٨٠٠٠	٢١٧٤١٩٢٠٠٠	٢٦٥٤٥٨٥٠٠٠	٣٤٦٨٨٠١٠٠٠	٤١٦١٩٠٩٠٠٠	٤٣٣٠١٨٠٠٠٠	
معدل النمو			سنة سابقة	-	٥,٦٤	٦,٨٧	١٧,٣٧	٢٢,١٠	١٢,٦٩	١٥,٩٥	١٩,٩٨	٤,٠٤			
		سنة الأساس	-	٥,٦٤	١١,٢٧	١٨,٩١	٣٩,٥٧	٧٠,٤١	٩٢,٠٤	١٢٢,٦٧	١٦٧,١٧	١٧٧,٩٧	١٩,٧٧		
نسب الإنفاق على التعليم من الإنتاج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية		العالي ومادون العالي (العام)	المخطط	٠,٤٧	٠,٥٣	٠,٦٥	٠,٨٤	٠,٧٨	٠,٦٠	٠,٦٠	٠,٦٠	٠,٥٦	٠,٦٦		
			الفعلي	٠,٤٨	٠,٥٢	٠,٥٨	٠,٦٠	٠,٥٩	٠,٦٠	٠,٦٠	٠,٥٦	٠,٦٦			
			المخطط	١,٢٠	٢,٦٩	٣,٠٩	٣,٧٦	٣,١٣	٢,٨١	٣,٠٥	٢,٨٣	٢,٧٠	٢,٩٩		
			الفعلي	١,١٧	١,٣٨	١,٦٣	١,٨٤	١,٧٦	١,٦١	١,٧٧	١,٦٧	١,٥٧	١,٨٤		
١١		مقارنة بين نسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في سورية ونسبة الإنفاق الفعلي على التعليم في بعض الدول الأخرى من الناتج المحلي الإجمالي*****	مصر						٤,٧	٤,٨	٤,٢				
	إيران						٤,٩	٤,٨	٤,٩	٥,١					
	اندونيسيا					٢,٦	٣,٢	٢,٨	٢,٩	٣,٦					
	ماليزيا					٨,١	٨	٦,٢							
	سورية			٢,٠٢	٢,٣٣	٢,٧٧	٣,١٥	٣,٠٢	٢,٨٤	٣,٠٦	٢,٨٦	٢,٦٧	٣,١٦		

المصادر:

* : جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩-٢٠١٠، المؤشرات من إعداد الباحثة.

** وزارة التعليم العالي، مديرية التخطيط والتعاون الدولي، الربع الرابع ٢٠٠٩-٢٠١٠، والربع الأول ٢٠١٢: تقرير تتبع تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية والخطة الاستثمارية للتعليم العالي، مرجع سابق.

*** المجموعة الإحصائية لعام، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، المكتب المركزي للإحصاء، دمشق. كافة المؤشرات من إعداد الباحثة.

**** : جامعة تشرين، مديرية التخطيط والإحصاء، ٢٠٠٩-٢٠١٠، المؤشرات من إعداد الباحثة.

***** : النفقات المخططة للموازنات من وزارة المالية، مديرية الموازنة، دمشق، ٢٠١١-٢٠١٢، النفقات الفعلية من هيئة التخطيط والتعاون الدولي، مديرية التخطيط المالي، دمشق، ٢٠١١-٢٠١٢. المؤشرات من إعداد الباحثة.

***** : المجموعة الإحصائية لعام، ٢٠٠١، ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠، ٢٠١١. المكتب المركزي للإحصاء، دمشق. المؤشرات من إعداد الباحثة.

***** : مراجعة الإنفاق العام لقطاع التعليم العالي- سورية، وزارة التعليم العالي، مسودة التقرير النهائي، شباط ٢٠٠٩، ص ٣٢.

ملاحظة: شمل أعداد الطلاب جميع المراحل التعليمية الآتية: مرحلة أولى نظامي موازي+ دراسات عليا (نظامي+ موازي)+ تعليم مفتوح+ مدرسة التمريض+ معاهد عليا+ المعاهد التقنية.

المعدل الوسطي: هو معدل الزيادة السنوي الوسطي بالنسبة لسنة الأساس.

ملحق (٢) تطور النفقات المخططة والفعلية لبنود الباب الأول إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الأول من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

الرواتب والأجور والتعويضات " الباب الأول "											البيان
مجموع الباب الأول (١)	نفقات الموظفين والوافدين بند (١٩)	تعويضات المكافآت بند (١٨)	التعويضات لأخرى بند (١٧)	تعويضات الأعمال الإضافية واللجان بند (١٦)	التعويضات الناجمة عن طبيعة العمل بند (١٥)	مجموع البند (١٣) أجور نفقات المتعاقدين	أجور ونفقات المتعاقدين للخبراء والاختصاصيين والمهنيين الأجانب بند (١٣٢)	أجور نفقات المتعاقدين السوريين بند (١٣١)	أجور العاملين المؤقتين والموسميين بند (١٢)	رواتب وأجور العاملين بند (١١)	
439532	١٣٩٧٣٨	٦٩٠٠	٧٣١٠٦	٢٢٥٠٠	٢٠٧٤	٢١٠٠			٥٠٧٩	١٨٨٥٣٥	اعتماد الباب الأول
٤٢٩٨٢٨	١٣٦٦٦٩	٢٦٠٩	٧٣١٠٦	٢٢٤٨٥	٢١٥٦	٧٧٩			٥٠٧٩	١٨٨٥٣٥	إنفاق الباب الأول
97.79	97.80	37.81	98.51	99.93	79.85	48.69			100	100	نسبة الإنفاق
100	31.79	1.57	16.63	5.12	0.47	0.36			1.16	42.89	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	31.80	0.61	16.75	5.23	0.39	0.18			1.18	43.86	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
-	-	-	-	-	-	-			-	-	معدل نمو النفقات المخططة لسنة الأساس
-	-	-	-	-	-	-			-	-	معدل نمو النفقات الفعلية لسنة الأساس
٥٠٥٧٦٢	١٢٠٠٠٠	٨٠٠٠	٧٦٠٠٠	٢٢١٥٠	٢٠٥٤	٤٤٣٠			١٠٦٧٠	٢٤٨٤٥٨	اعتماد الباب الأول
٤٩٠٤٤٩	١٠٦٩٥١	٧٩٦٠	٧٥٢٤٠	٢٢١٤٠	١٧٤٣	١٢٨٧			١٠٩٨٣	٢٥٢٢٤٥	إنفاق الباب الأول
96.99	89.13	99.50	99	99.97	84.86	29.05			102.93	100.72	نسبة الإنفاق
100	23.73	1.58	15.03	7.15	0.41	0.88			2.11	49.13	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	21.80	1.62	15.34	7.37	0.36	0.26			2.24	51.01	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
15.07	-14.13	15.94	3.96	60.67	-0.96	176.88			110.08	31.78	معدل نمو النفقات المخططة
14.13	-21.74	205.10	4.48	60.73	5.25	65.21			116.24	32.73	معدل نمو النفقات الفعلية
٥٧١٠٥	١٥٠٠٠٠	١٥٠٠	٨٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	٢٨٠٠	١٩٤٥			١٣٥٠٠	٢٧٠٣٦٠	اعتماد الباب الأول
٥٦١٦٥٥	١٢١١١٢	١٠٤٧٦	٧٧٤٥٨	٢٩٨٤٧	١٩٦٩	١٨٦١			١٣٨٩٧	٢٩٥٠٣٥	إنفاق الباب الأول
98.35	80.74	99.77	96.82	94.87	70.32	95.68			102.94	109.13	نسبة الإنفاق
100	26.26	1.84	14.01	7.35	0.49	0.34			2.36	47.34	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	21.56	1.87	13.79	7.09	0.35	0.33			2.47	52.53	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
29.93	7.34	52.17	9.43	86.67	35	21.56			165.80	43.40	معدل نمو النفقات المخططة
30.67	-11.38	301.53	7.56	77.22	18.90	138.90			173.62	56.49	معدل نمو النفقات الفعلية
707285	١٩٠٠٠٠	١٢٠٠٠	٩٢٠٠٠	٢٩٥٠٠	٢٠٠٠	٧٥٧٨			٢٠٩٥٢	٢٤١٢٥٥	اعتماد الباب الأول
640298	١٦٤٧٩٦	١٢٩٣٨	٧٩٧٨٤	٢٩٤٨٩	٢٠٦٩	١٢٣٧			٢٠٩٣٧	٢١٩٠٤٨	إنفاق الباب الأول
90.53	86.73	99.52	86.72	99.97	68.97	16.32			99.93	93.49	نسبة الإنفاق
100	26.86	1.84	13.01	5.58	0.42	1.07			2.96	48.25	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	25.74	2.02	12.46	6.17	0.32	0.19			3.27	49.83	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
60.92	35.97	88.41	25.84	75.56	44.65	373.63			312.52	81	معدل نمو النفقات المخططة
48.97	20.58	395.90	10.79	75.62	24.94	58.79			312.23	69.22	معدل نمو النفقات الفعلية
٨٢٤١٨٣	٢٧٥٠٠٠	١١٠٠٠	٨٩٨٢٣	٤٤٠٠٠	٢٤٠٠	4045	٢٢٢٥	١٨٠٠	٢٣٠٠٠	٢٧٢٣٩٥	اعتماد الباب الأول
٨١٠٢٥	٢٥٢٩٩٣	١٠٤٤٧	٨٥٨٩٠	٤٣٧٧١	٢١١١	2211	١٣٧١	٨٤٠	٢٥٥٨٩	٢٨٥٩١٣	إنفاق الباب الأول
98.28	92.36	95.88	95.61	99.48	62.09	54.66	61.07	46.67	111.26	103.21	نسبة الإنفاق
100	33.37	1.33	10.90	5.34	0.41	0.49	0.27	0.22	2.79	45.37	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	31.36	1.30	10.60	5.40	0.26	0.27	0.17	0.10	3.16	47.64	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
87.51	96.80	59.42	22.88	95.56	63.93	152.81			352.85	98.32	معدل نمو النفقات المخططة

88.45	85.85	304.25	19.27	94.67	27.48	183.83			403.82	104.69	معدل نمو النفقات الفعلية
٩٣٣٦٠	٣٢٠٦٠	٩٠٠٠	٨٨٠٠٠	٤٨٠٠٠	٢٣٠٠٠	4300	٢٣٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٣٠٠٠	٤٢٠٠٠٠	اعتماد الباب الأول
٩٣٦٨٦	٣١٨٦٣٩	٨٨٤٨	٨٧٩٩١	٤٤٩٧٧	٢٤٧٧	2481	٤٤٧٠	١٠١١	٢٣٠٤٥	٤٢٣٩٧٨	إنفاق الباب الأول
101.12	99.37	98.31	99.99	99.95	78.09	57.70	63.91	50.55	78.16	103.33	نسبة الإنفاق
101.09	34.81	0.98	9.55	4.88	0.36	0.47	0.25	0.22	4.45	45.59	نسبة الاعتماد إلى اعتماد الباب ١
100	34.21	0.95	9.45	4.83	0.28	0.27	0.16	0.11	3.44	46.59	نسبة الإنفاق إلى إنفاق الباب الأول
109.60	129.47	30.43	20.37	100	59.11	168.75			707.25	122.77	معدل نمو النفقات المخططة
116.72	133.15	239.13	22.18	100.03	55.62	218.49			530.93	130.18	معدل نمو النفقات الفعلية

تابع الملحق (٢) تطور النفقات المخططة والفعلية لبنود الباب الأول إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

الرواتب والأجور والتعويضات " الباب الأول "											البيان
رواتب وأجور العاملين بند(١١)	أجور العاملين المؤقتين والموسميين بند(١٢)	أجور نفقات المتعاقدين السوريين بند (١٣١)	أجور ونفقات المتعاقدين للخبراء والاختصاصيين والمهنيين الأجانب بند (١٣٢)	مجموع البند (١٣)أجور نفقات المتعاقدين	عن طبيعة العمل بند (١٥)	تعويضات لأعمال إضافية واللجان بند (١٦)	تعويضات الأخرى بند (١٧)	تعويضات المكافآت بند(١٨)	نفقات الموظفين والوافدين بند (١٩)	مجموع الباب الأول(١)	
٥٢٤٩٠٠	٣٩٠١٥	٣٥٠٠	٣٣٠٠	6800	٨٩٧٥	٥٢٠٠٠	١٧٨٠٠٠	٩٠٠٠	٣٢٦٦٦٠	١١٤٥٣٥٠	
٥٨٥٥٨٩	٤٣٢٠٥	١١٧٣	٨٨١	2054	٧٩٥٥	٥١٩٨٩	١٧٤٩٦٩	٨٩٩٠	٣٢٥٦٧١	١٢٠٠٤٢٢	
111.56	110.74	33.51	26.70	30.21	88.64	99.98	98.30	99.89	99.70	104.81	
45.83	3.41	0.31	0.29	0.59	0.78	4.54	15.54	0.79	28.52	100	
48.78	3.60	0.10	0.07	0.17	0.66	4.33	14.58	0.75	27.13	100	
178.41	668.16	325			332.74	131.11	143.48	30.43	133.77	160.58	
210.60	750.66	163.67			380.37	131.22	142.96	244.58	138.29	179.28	
٦٣٧٠٠٠	٤٨٠٠٠	٢٥٠٠	٢٠٠٠	4500	٩٢٠٠	٤٢٠٠٠	٢١٦٠٠٠	٩٠٠٠	٣٧٦٦٦٠	١٣٤٢٣٦٠	
٦٦٥٥٤٦	٤٩٥٦١	٢٣٩٣	٦٢٨	3021	٩١٩٦	٤١٩٨٥	٢١٥٩٨٨	٨٩٩٩	٣٧٧٩٦٧	١٣٧٢٢٦٣	
104.48	103.25	95.72	31.40	67.13	99.96	99.96	99.99	99.99	100.35	102.23	
47.45	3.58	0.19	0.15	0.34	3.13	16.09	0.67	28.06	100	100	
48.50	3.61	0.17	0.05	0.22	3.06	15.74	0.66	27.54	100	100	
253.01	875.80	88.81			343.39	86.60	195.44	30.42	170.48	212.21	
253.01	875.80	287.80			455.31	86.72	199.92	244.92	176.56	219.26	
٨٣٤٠٠٠	٥٢٠٠٠	٣٠٠٠	٣١٠٠	6100	٩٧٠٠	١٤٦٠٠٠	٢٨٩٠٠٠	٢٠٠٠٠	٤٢٥٠٠٠	١٧٨١٨٠٠	
٨٠٤٦١٦	٥١٩٩٢	٢٩٥١	٥٧٨	3529	٩٦٧٥	١٤٥٩٥٣	٢٨٨٩٥٣	١٩٩١٩	٤٢٤٥٩٩	١٧٤٩٢٣٦	
96.48	99.98	98.37	18.65	57.85	99.74	99.97	99.98	99.60	99.91	98.17	
46.81	2.92	0.17	0.17	0.34	8.19	16.22	1.12	23.85	100	100	
46.00	2.97	0.17	0.03	0.20	8.34	16.52	1.14	24.27	100	100	
342.36	923.82	281.25			367.70	548.89	295.32	189.86	204.14	305.39	
326.77	923.67	353.02			484.24	549.11	301.23	663.47	210.68	306.96	
٩٢٨٠٠٠	٧٦٨٨٥	٢٠٠٠	١٦١٤٥	18145	١٠٥٩٥	١٢٩٠٠٠	٣٣٦٥٢٥	٢٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠	٢٠١٩١٥٠	
٨٩٥٧٢٩	٧٦٨٥٨	٥١٦	١٤١٨٣	14699	٩٦١٨	١٢٨٤٨٠	٣٣٦٥١٥	١٩٩٦٥	٤٩٩٩٩٩	١٩٨١٨٦٣	
96.52	99.96	87.85	25.80	81.01	90.78	99.60	100.00	99.83	100.00	98.15	
45.96	3.81	0.80	0.10	0.90	6.39	16.67	0.99	24.76	100	100	
45.20	3.88	0.72	0.03	0.74	6.48	16.98	1.01	25.23	100	100	
392.22	1413.78	1034.06			410.85	473.33	360.32	189.86	257.81	359.39	

361.08	265.85	665.24	367.28	471.40	480.80	1786.91	1413.25	375.10	معدل نمو النفقات الفعلية	

المصدر: مديرية التخطيط والإحصاء، جامعة تشرين، ٢٠٠٠، ٢٠٠٩، المؤشرات من إعداد الباحثة.

الملحق (٣) تطور النفقات المخططة والفعلية لبنود الباب الثاني (النفقات الإدارية العامة والخاصة) من الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة ألف ل.س

العام	البيان	الباب الثاني: النفقات الإدارية العامة والخاصة																					
		بنود النفقات الإدارية العامة										بنود النفقات الإدارية الخاصة											
		٢١١	٢١٢	٢١٣		٢١٤	٢١٥	٢١٦	٢١٧	٢١٨	٢٢٠	٢٢١	٢٢٢	٢٢٤	٢٢٥	مج	٢٢٥	٢٢٦	٢٢٨	٢٢٩	٢٣٠	٢٤٥	
				٢١٣١	٢١٣٢																		
٢٠٠٠	اعتماد الباب الثاني	١٥٠٠٠	٦٧٠٠	٣٠٤٥	٨٢٠٠	٨٠٠٠	١٥٠٠	٨٥٠٠	١٢٠٠٠	٥٠٠	٧٤٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	١٢٠٠	٤٨٠٠٠	119885	١٢٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠	١٠٠٠	٠	
	إنفاق الباب الثاني	١٣٩٠٨	٦٦٩٨	٢٧٥٦	٧٤٤٣	٦٤٧٩	١٥٠٠	٨٤٩٨	١١٩٧٧	٤١	٧٤٠	٢٢٢٢	٣٢٨٣	١١٩٧	٢٠٠٨٣	86825	١١٩٧	٣٢٨٣	١٣٧٠	٠	٩٩٩	٠	
	نسبة الإنفاق	92.72	99.97	90.51	90.77	80.99	100	99.98	99.81	8.20	100	74.07	93.80	99.75	41.84	72.42	٠	45.67	٠	٠	٠	99.90	
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	12.11	5.41	2.46	6.62	6.46	1.21	6.86	9.69	0.40	0.60	2.42	2.83	0.97	38.75	96.77	٠	2.42	٠	٠	٠	0.81	
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	15.59	7.51	3.09	8.34	7.26	1.68	9.53	13.43	0.05	0.83	2.49	3.68	1.34	22.52	97.34	٠	1.54	٠	٠	٠	1.12	
٢٠٠١	اعتماد الباب الثاني	٢٤٤٠٠	٦٨٠٠	٣٠٠٠	٧٥٠٠	٤٠٠٠	٢٢٠٠	٩٥٠٠	١٨٠٠٠	٥٠٠	٧٤٠	٣٠٠٠	٥٥٠٠	٣٢٠٠	87940	٤٠٠٠٠	٣٥٠٠	٠	٠	٠	٠	١٥٠٠	
	إنفاق الباب الثاني	١٧٧٨٦	٦٧٧٩	٢٩٩٩	٧٣٦٧	٣٩٩١	١٦٠٣	٩٤٩٢	١٨٠٠٠	٢٢٥	٧٣٤	٢٠٤٢	٥٢٠١	٣١٩٧	79416	٢٢٨٠٩	٣٤٦٠	٠	٠	٠	٠	١٤٩٨	
	نسبة الإنفاق	74.11	99.69	99.97	98.23	99.78	72.86	99.92	100	45.00	99.19	68.07	94.56	99.91	90.31	57.02	98.86	٠	٠	٠	٠	99.87	
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	18.05	5.12	2.26	5.64	3.01	1.65	7.15	13.54	0.38	0.56	2.26	4.14	2.41	66.15	66.15	30.09	٠	٠	٠	٠	1.13	
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	16.59	6.32	2.80	6.87	3.72	1.50	8.86	16.79	0.21	0.68	1.91	4.85	2.98	74.09	74.09	21.28	٠	٠	٠	٠	1.40	
٢٠٠٢	اعتماد الباب الثاني	١٧٠٠٠	٩٤٧٥	٣٤٠٠	٧٧٠٠	٦٠٠٠	٢٢٠٠	١٠٧٠٠	١٦٤٥٠	٥٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٦٧٠٠	٣٠٠٠	85675	٥٣٠٠٠	٣٥٠٠	٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠	١٠٠٠٠	
	إنفاق الباب الثاني	١٦٩٧٢	٩٠٤٤	٣٤٠٠	٧٦٦٤	٥٩٧٧	١١٣٤	١٠٦٩٦	١٦٣٨٥	٠	٩٨٩	١٧٦٨	٦٦٩٦	٢٩٨٧	83672	٣٦٩٣٤	٣٤٩٥	٤٩٨	١٩٩٨	٢٠٠٠	٢٥١٧		
	نسبة الإنفاق	99.84	95.03	100	99.53	99.62	51.55	99.96	99.60	0	98.90	88.40	99.94	99.57	٠	97.66	69.69	99.86	99.90	99.90	25.17		
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	10.85	6.05	2.17	4.91	3.83	1.40	6.83	10.50	0.03	0.64	1.28	4.28	1.91	٠	54.68	33.83	2.23	1.28	1.28	6.38		
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	12.94	6.87	2.59	5.85	4.56	0.86	8.16	12.50	0	0.75	1.35	5.11	2.28	٠	63.82	28.17	0.38	1.52	1.53	1.92		
٢٠٠٣	محل نمو النفقات المخططة	13.33	41.42	11.66	-6.10	-25.00	46.67	25.88	37.08	-90.00	35.14	-33.33	91.43	150	0	-28.54	10.42	16.67	0	0	100	0	
	محل نمو النفقات الفعلية	٢٢٠٠٣	٣٤٤٤٣	٢٣٠٣٧	٢٠٩٧	٧٧٥٠	٢٤٤٤٠	٢٥٠٨٦	٣٦٠٨٠	١٠٠٠	٣٣٠٦٥	٢٠٤٣٠	١٠٣٠٩٦	١٤٩٠٥٤	٠	-3.63	83.91	١٥٠٠١١	٠	١٠٠٠٢٠	٠		
	اعتماد الباب الثاني	٢١٠٠٠	٢٨٥٠٠	٣٤٠٠	٨٥٠٠	٧٠٠٠	٢٣٠٠	٨٢٥٠	١٧٥٠٠	٥٠٠	١٢٠٠	٣٢٩٨	٦٢٨٧	٢٧١٥	٠	110450	٥٣٠٠٠	٥٧٢٣	١٥٠٠	٢٠٠٠	٧٧٦٧		
	إنفاق الباب الثاني	١٣٠٥١	٢٨٤٩٨	٣٣٩٧	٨٤٩٠	٦٩٩٩	٢٠٣٩	٨٢٣١	١٣٥٠٠	٠	١١٩٩	٣٢٩٣	٦١٦٦	٢٧١٥	٠	97578	١٤٧٤٥	٥٧١٢	١٤٩١	١٩٩٥	٧٤٩		
	نسبة الإنفاق	62.15	99.99	99.91	99.88	99.99	88.65	99.77	77.14	0.00	99.92	99.85	98.08	100.00	0	88.35	27.82	99.63	99.40	99.75	37.45		
٢٠٠٤	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	11.51	15.62	1.86	4.66	3.84	1.26	4.52	9.59	0.27	0.66	1.81	3.45	1.49	0	60.54	29.05	3.14	0.82	1.10	4.26		
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	10.19	22.25	2.65	6.63	5.46	6.43	10.54	0.00	0.94	2.57	4.81	2.12	0	76.18	11.51	4.46	1.16	1.56	0.58	4.55		
	محل نمو النفقات الفعلية	-٦.١٦	٣٢٥٤٧	٢٣٠٢٦	١٤٠٠٧	٨٠٠٣	٣٥٠٩٣	٣٠١٤	١٢٠٧٢	١٠٠٠٠٠	٦٢٠٣	٤٨٠٢٠	٨٧٠٨٢	١٢٦٠٨٢	٠	-26.58	٣١٦٠٩٣	199.40	0.15	-٢٥٠٠٣	١١٤٤٣		
	اعتماد الباب الثاني	١٦٨٠٠	١٨٥٠٠	٢٧٢٠	٦٨٠٠	٧٠٠٠	١٤٠٠	١٤١٠٠	١٧٦٠٠	٢٠٠	٩٦٠	٢٨٠٠	٧٢٠٠	٣٤٠٠	٠	99480	٤٣٠٠٠	١٢٥٠	٦٥٠	٢٧٠٠	١٠٠٠		
	إنفاق الباب الثاني	١٣٣٤٢	١٦٥٩٣	٢٧٠٥	٦٧٦٥	٦٣٧٦	٩٧٠	١٤٠٧٤	١٧٥٩٣	٠	٩٥٥	٢٠٩٥	٦٨٣٦	٣٣٩٩	٠	91703	٢٤٠٨٩	١٢٢٥	٢٦٩٥	٩٨٥	٨٧٢١		
٢٠٠٤	نسبة الإنفاق	79.42	89.69	99.45	4.33	91.09	69.29	99.82	99.96	٠	99.97	94.94	74.82	99.48	0	92.18	56.02	98.00	80.31	99.81	98.50		
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	10.70	11.78	1.73	4.46	0.89	8.98	11.21	0.13	0.61	1.78	4.59	2.17	0	63.37	27.39	0.80	0.41	0.64	5.67			
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	10.27	12.77	2.08	5.21	4.91	0.75	10.83	13.54	٠	0.73	1.61	5.26	2.62	0	70.57	18.54	0.94	0.40	0.76			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المالية للموازنة الجارية لجامعة تشرين، ٢٠٠٩. * البند ٢٢٨-٢٢٩-٢٤٥ لم يحسب معدل النمو من سنة الأساس بل من سنة ٢٠٠٢ التي يوجد فيها إنفاق.

تابع الملحق (٣) تطور النفقات المخططة والفعلية لبند الباب الثاني (النفقات الإدارية العامة والخاصة) من الموازنة الجارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة ألف ل.س

العام	البيان	الباب الثاني: النفقات الإدارية العامة والخاصة																						
		مج الباب الثاني	مج	بنود النفقات الإدارية الخاصة							مج	بنود النفقات الإدارية العامة												
				٢٤٥	٢٣٠	٢٢٩	٢٢٨	٢٢٦	٢٢٥	٢٢٥		٢٢٤	٢٢٢	٢٢١	٢٢٠	٢١٨	٢١٧	٢١٦	٢١٥	٢١٤	٢١٣		٢١٢	٢١١
																					٢١٣٢	٢١٣١		
٢٠٠٥	اعتماد الباب الثاني	154970	54700	١٠٠٠٠	٧٠٠	٥٠٠	٢٥٠٠	١٠٠٠	٤٠٠٠٠	100270	٠	٤٣٠٠	٦٥٠٠	٢٨٠٠	٩٦٠	٢٠٠	١٧٠٠٠	١٦٠٠٠	٣٢٠٠	٥٠٠٠	١٠٠٠٠	٤٨١٠	٩٥٠٠	٢٠٠٠٠
	إنفاق الباب الثاني	137978	52963	٩٩٨٥	٤٣٨	٤٦٦	٢٤٣٠	٩٨٢	٣٨٦٦٢	85015	٠	٤٢٥٥	٦٤٩٨	٢٢٢٧	٩٥٣	٣٠	١٦٩٧١	١٥٩٦٣	٩٧٤	٤٩٥٥	٧٣٠٧	٢٩٤٩	٩٣١٧	١٢٦١٦
	نسبة الإنفاق	89.04	96.82	99.85	62.57	93.20	97.20	98.20	96.66	84.79	٠	98.95	99.97	79.54	99.27	15.00	99.83	99.77	30.44	99.10	73.07	61.31	98.07	63.08
٢٠٠٥	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	-	35.30	6.45	0.45	0.32	1.61	0.65	25.81	64.70	٠	2.77	4.19	1.81	0.62	0.13	10.97	10.32	2.06	3.23	6.45	3.10	6.13	12.91
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	-	38.39	7.24	0.32	0.34	1.76	0.71	28.02	61.61	٠	3.08	4.71	1.61	0.69	0.02	12.30	11.57	0.71	3.59	5.30	2.14	6.75	9.14
٢٠٠٦	اعتماد الباب الثاني	183770	37900	10000	2000	1500	4000	3700	16700	145870	0	10000	14500	3000	960	1000	27000	18500	1525	4800	12000	5585	29500	17500
	إنفاق الباب الثاني	173685	37619	9994	1986	1493	3851	3695	16600	136066	0	9886	14409	1631	951	1000	25163	17778	1336	4199	7978	5068	29175	17492
	نسبة الإنفاق	94.51	99.26	99.94	99.30	99.53	96.28	99.86	99.40	93.28	0	98.86	99.37	54.37	99.06	100	93.20	96.10	87.61	87.48	66.48	90.74	98.90	99.95
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	-	20.62	5.44	1.09	0.82	2.18	2.01	9.09	79.38	0	5.44	7.89	1.63	0.52	0.54	14.69	10.07	0.83	2.61	6.53	3.04	16.05	9.52
٢٠٠٦	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	-	21.66	5.75	1.14	0.86	2.22	2.13	9.56	78.34	0	5.69	8.30	0.94	0.55	0.58	14.49	10.24	0.77	2.42	4.59	2.92	16.80	10.07
	اعتماد الباب الثاني	191645	26200	١٠٠00	١٥٠٠	١٠٠٠	٣٠٠٠	١٧٠٠	٩٠٠٠	165445	٠	٨٧٠٠	١٢٠٠٠	٢٢٠٠	٩٦٠	١٠٠٠	٢٤٧٠٠	١٦٠٠٠	١٣٠٠	٥٥٠٠	٧٠٠٠	٥٥٨٥	٤٩٥٠٠	٣١٠٠٠
	إنفاق الباب الثاني	188759	23860	٨٦٢٠	١١٩٦	٩١٥	٢٩٩٢	١٦٦٠	٨٤٧٧	164899	٠	٨٦٩٣	١١٩٨٨	٢٠٩١	٩٥٧	١٠٠٠	٢٤٦٧٤	١٥٩٩٠	١٢٥٢	٥٤٨٨	٦٩٤٩	٥٥٧٠	٤٩٢٥٤	٣٠٩٩٣
	نسبة الإنفاق	98.49	91.07	86.20	79.73	91.50	99.73	97.65	94.19	99.67	0	99.92	99.90	95.05	99.69	100	99.89	99.94	96.31	99.78	99.27	99.73	99.50	99.98
٢٠٠٧	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	-	13.67	5.22	0.78	0.52	1.57	0.89	4.70	86.33	0	4.54	6.26	1.15	0.50	0.52	12.89	8.35	0.68	2.87	3.65	2.91	25.83	16.18
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	-	12.64	4.57	0.63	0.48	1.59	0.88	4.49	87.36	0	4.61	6.35	1.11	0.51	0.53	13.07	8.47	0.66	2.91	3.68	2.95	26.09	16.42
	اعتماد الباب الثاني	233385	38000	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	١٥٠٠	٥٠٠٠	٤٥٠٠	١٥٠٠٠	195385	0	١٠٥٠٠	١١٥٠٠	٣٥٠٠	٩٦٠	١٠٠٠	٢٨٠٠٠	١٩٠٠٠	٢٠٠٠	٤٤٥٠	٢٠٠٠٠	٦٤٧٥	٦١٠٠٠	٢٧٠٠٠
	إنفاق الباب الثاني	224712	34498	٩٩٢٢	١٣٢٢	١٣٠٠	٤٣١٦	٣٧٧٢	١٣٨٦٦	190214	0	١٠٢٥٤	١٠٩٩٩	٣٠٣٦	٩٢٣	١٠٠٠	٢٧٦٩٦	١٨٩٤٦	٨٠٣	٤٤٠٥	١٩٩٠٦	٦٤٤٢	٥٩٤٩٠	٢٦٣١٤
٢٠٠٨	نسبة الإنفاق	96.28	90.78	99.22	66.10	86.67	86.32	83.82	92.44	97.35	0	97.66	95.64	86.74	96.15	100.00	98.91	99.72	40.15	98.99	99.53	99.49	97.52	97.46
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢	-	16.28	4.28	0.86	0.64	2.14	1.93	6.43	83.72	0	4.50	4.93	1.50	0.41	0.43	12	8.14	0.86	1.91	8.57	2.77	26.14	11.57
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢	-	15.35	4.42	0.59	0.58	1.92	1.68	6.17	84.65	0	4.56	4.89	1.35	0.41	0.45	12.33	8.43	0.36	1.96	8.86	2.87	26.47	11.71
	اعتماد الباب الثاني	٢٩٤٤٦٠	٤٧٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٢٥٠٠٠	٢٤٧٤٦٠	0	١١٠٠٠	١١٠٠٠	٣٥٠٠	٩٦٠	١٠٠٠	٥٥٠٠٠	١٩٥٠٠	١٥٠٠	٦٤٥٠	٣٠٠٠٠	٦٥٥٠	٥١٠٠٠	٥٠٠٠٠
٢٠٠٩	إنفاق الباب الثاني	٢٦٢٨٩٢	٤٥٦٩٣	٩٨٣٤	٩٨٤	٩٥٤	٤٩٩٩	٤٩٤٩	٢٣٩٧٣	٢١٧١٩٩	0	١٠٩٩٨	١٠١٥٢	٣٠٠٨	٩٤٨	١٠٠٠	٥٤٨٩٨	١٩٤٦٩	٨٩٣	٥٢٢٢	٢٩٧٧٨	٦٥٥٠	٥٠٩٠٩	٢٣٣٧٤

																						الثاني	
89.28	97.22	98.34	98.40	95.40	99.98	98.98	95.89	87.77	0	99.98	92.29	85.94	98.75	100.00	99.81	99.84	59.53	80.96	99.26	100.00	99.82	46.75	نسبة الإنفاق
-	15.96	3.40	0.34	0.34	1.70	1.70	8.49	84.04	0	3.74	3.74	1.19	0.33	0.34	18.68	6.62	0.51	2.19	10.19	2.22	17.32	16.98	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٢
-	17.38	3.74	0.37	0.36	1.90	1.88	9.12	82.62	0	4.18	3.86	1.14	0.36	0.38	20.88	7.41	0.34	1.99	11.33	2.49	19.36	8.89	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٢

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول المالية للموازنة الجارية لجامعة تشرين، ٢٠٠٠ - ٢٠٠٩.

الملحق (٤) تطور النفقات المخططة والفعلية ونسبتها لبنود الباب الرابع (النفقات التحويلية) إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الرابع من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

العام	البيان	الباب الرابع: (النفقات التحويلية)			مجموع الباب الرابع
		المساهمات في النشاط الاجتماعي البند (٤٣)		المساهمات وبدل الاشتراك في المؤسسات العربية والدولية البند (٤٦)	
		الإسهام في نفقات المعسكرات الإنتاجية البند (٤٣٢)	الإسهام في النشاطات الاجتماعية المختلفة البند (٤٣١)		
٢٠٠٠	اعتماد الباب الرابع	١٩٦٥	٣٣٥	٥٧	٢٨٧٠
	إنفاق الباب الرابع	١٨٠٤	٣٣٥	١٨٠	٢٣١٩
	نسبة الإنفاق	91.81	100	31.58	80.80
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	68.5	11.7	19.9	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	77.79	14.45	7.76	100
٢٠٠١	اعتماد الباب الرابع	١٩٦٥	٣٣٥	١٠٠٠	٣٣٠٠
	إنفاق الباب الرابع	١٩٤٩	٣١٩	٥٩٢	٢٨٦٠
	نسبة الإنفاق	99.19	95.22	59.20	86.67
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	59.5	10.2	30.3	١٠٠
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	68.15	11.15	20.70	١٠٠
٢٠٠٢	اعتماد الباب الرابع	٢٢٦٥	٣٣٥	١٠٦٠	٣٦٦٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٢١٣	٣٣٠	٨٤	٢٦٢٧
	نسبة الإنفاق	97.70	98.51	7.92	71.78
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	61.9	9.2	29.0	١٠٠
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	84.24	12.56	3.20	١٠٠
٢٠٠٣	اعتماد الباب الرابع	٢٤٧١	٣٣٥	٨٥٤	٣٦٦٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٤٧١	٣٣٠	٨٤٩	٣٦٥٠
	نسبة الإنفاق	100	98.51	99.41	99.73
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	67.5	9.2	23.3	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	67.70	9.04	23.26	100
٢٠٠٤	اعتماد الباب الرابع	٢٢٦٥	٣٣٥	١٠٦٠	٣٦٦٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٠٠٣	٣٣٤	٢٧٧	٢٦١٤
	نسبة الإنفاق	88.43	99.70	26.13	71.42
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	61.9	9.2	29.0	١٠٠
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	76.63	12.78	10.60	100
٢٠٠٥	اعتماد الباب الرابع	٢٣٥٠	١٠٠٠	١٠٦٠	4410
	إنفاق الباب الرابع	٢٢٦٨	٩٩٦	١٥٨	3422
	نسبة الإنفاق	96.51	99.60	14.91	77.60
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	53.3	22.7	24.0	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	66.28	29.11	4.62	100
٢٠٠٦	اعتماد الباب الرابع	٣٠٠٠	١٣٥٠	١٠٦٠	٥٤١٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٢٥٤	١٣٢٩	٠	٣٥٨٣
	نسبة الإنفاق	75.13	98.44	0	66.23
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	55.5	25.0	19.6	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	62.91	37.09	0	١٠٠
٢٠٠٧	اعتماد الباب الرابع	٢٠٠٠	١٣٥٠	١٠٠	٣٤٥٠
	إنفاق الباب الرابع	١٩٦٢	١٣٤٦	٣٢	٣٣٤٠
	نسبة الإنفاق	98.10	99.70	32	96.81
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	58.0	39.1	2.9	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	58.74	40.30	0.96	100
٢٠٠٨	اعتماد الباب الرابع	٣٠٠٠	١٣٥٠	٥٠٠	٤٨٥٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٧٢٤	١٠٦٠	١٨٧	٣٩٧١
	نسبة الإنفاق	90.80	78.52	37.40	81.88
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	61.9	27.8	10.3	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	68.60	26.69	4.71	100
٢٠٠٩	اعتماد الباب الرابع	٣٠٠٠	١٣٥٠	٢٠٠٠	٦٣٥٠
	إنفاق الباب الرابع	٢٩٤٥	٣٤	٥١	٣٠٣٠
	نسبة الإنفاق	98.17	2.52	2.55	47.72
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٤	47.2	21.3	31.5	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٤	97.19	1.12	1.68	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول المالية للموازنة الجارية، ٢٠٠٠-٢٠٠٩.

الملحق (٥) تطور النفقات المخططة والفعلية ونسبتها لبنود الباب الخامس إلى إجمالي النفقات المخططة والفعلية للباب الخامس من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

العام	البيان	الباب الخامس: الديون والالتزامات الواجبة الأداء			مجموع الباب الخامس
		التزامات الخزينة العامة (٥١)	المدفوعات (٥٢)	الديون (٥٥)	
٢٠٠٠	اعتماد الباب الخامس	.	.	.	.
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠١	اعتماد الباب الخامس	.	.	.	.
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠٢	اعتماد الباب الخامس	.	٨٠٠٠	.	٨٠٠٠
	إنفاق الباب الخامس	.	٥٨٧	.	٥٨٧
	نسبة الإنفاق	.	7.34	.	7.34
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	100	.	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	100	.	100
٢٠٠٣	اعتماد الباب الخامس	٧٣٥	.	.	٧٣٥
	إنفاق الباب الخامس	.	٣	.	٣
	نسبة الإنفاق	.	.	.	0.41
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	100	.	.	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	0	١٠٠	.	100
٢٠٠٤	اعتماد الباب الخامس	٧٣٥	.	.	٧٣٥
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	١٠٠	.	.	١٠٠
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠٥	اعتماد الباب الخامس	.	.	.	.
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠٦	اعتماد الباب الخامس	.	٦٠	.	٦٠
	إنفاق الباب الخامس	.	٥٩	.	٥٩
	نسبة الإنفاق	.	98.33	.	98.33
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	100	.	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	100	.	100
٢٠٠٧	اعتماد الباب الخامس	.	.	.	.
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠٨	اعتماد الباب الخامس	.	.	.	.
	إنفاق الباب الخامس	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق	.	.	.	.
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	.	.	.	.
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	.	.	.	.
٢٠٠٩	اعتماد الباب الخامس	150610	0	0	150610
	إنفاق الباب الخامس	125241	0	0	125241
	نسبة الإنفاق	83.16	.	.	83.16
	نسبة الاعتماد إلى اعتماد باب ٥	100	0	0	100
	نسبة الإنفاق إلى إنفاق باب ٥	100	.	.	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول المالية للموازنة الجارية، ٢٠٠٩.

الملحق (٦) تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

رقم	المشروع	مشاريع أبنية جامعة (أفضل)	مبنى كلية التربية	مبنى كلية الهندسة	توسع ليات الهندسة	معهد بحوث البنية	متحف بحوث البحرية	مشفى الجامعة التعليمي	محطة التحويل ك.ف / ٦٠	الاستبدال والتجديد	دخل عقار المدينة والفنق والجسر	مزارع بوقا وفيدو	بنى كلية الصيدلة	كلية الاقتصاد	مبنى كلية طب الأسنان	بنى كلية التربية الرياضية	ملاعب رياضية	كلية الحقوق	الببوت الخضراء لكلية الزراعة	أبنية سكن الطلاب	بناء (٨) وحدات سكنية طلابية	متحف العلوم الطبيعية	كلية الهندسة التقنية	مرافق وتجهيزات الجامعة	اكملات وحدتين سكنيتين	تنفيذ المخطط نظمي للكلية الجامعية بطرطوس	دراسات مشاريع الجامعة	مج كلى للمشاريع			
٢٠٠٠	الاعتماد	١٥٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	231000	٠	61000	1200	280800	٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	120000	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	850000			
	الإنفاق	١٠٣١٨٢	٠	٠	٠	٠	٠	156405	٠	29664	١١١٠	201476	١٣١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	99244	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	592393			
	نسب التنفيذ	67	٠	٠	٠	٠	٠	67.71	٠	48.63	92.50	71.75	65.6	٠	٠	٠	٠	٠	٠	82.70	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	69.69			
٢٠٠١	الاعتماد	129971	٠	٠	٠	٠	٠	173500	٢٩	61000	٠	١٦٠٠٠٠	١٠٠٠	0	٠	٠	٠	٠	٠	٤٣٠٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	956000			
	الإنفاق	83649	٠	٠	٠	٠	٠	105162	٢٨	44616	٠	١٥٢٦٣٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٣٧٣٤٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	723432			
	نسب التنفيذ	64.36	٠	٠	٠	٠	٠	60.61	96.55	73.14	٠	95.40	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	78.36	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	75.67			
٢٠٠٢	الاعتماد	١٨٠٦٠٠	٣٤٠٠	٢٠٠٠	٤٠٠٠	٣٥٠٠	٣٥٠٠	٣١٩٠٠٠	٠	٥٦٠٠٠	٠	٢١٥١١١	٨٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦٣٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	856111			
	الإنفاق	٨٢٢٠٦	٠	٠	٠	٠	٠	٢١١٢٨٤	٠	٢٦٥٨٢	٠	١١٦٠٨٧	٢٣٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤٠٨٠٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	477195			
	نسب التنفيذ	45.52	٠	٠	٠	٠	٠	66.23	٠	47.47	٠	53.97	2.93	٠	٠	٠	٠	٠	٠	64.77	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	55.74			
٢٠٠٣	الاعتماد	٢٦٨٦٠٠	52000	٢٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٥٠٠	١٥٠٠	٥٠٣٠٦٠	0	١٣٣٠٠٠	٠	٢١٦٠٠٠	٣٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٠٣٦٠	٧٨٠٠٠	١٠٠٠	0	٠	٠	٠	٠	1354420			
	الإنفاق	١٨٢١٧٥	25600	٠	٠	٠	٠	٢٢٨٣٤٨	٠	٦٧١٦٤	٠	٨٦٧٨٥	٢٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٢٣٢٧	٤٦٠٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	617930			
	نسب التنفيذ	67.82	49.23	٠	٠	٠	٠	45.39	٠	50.50	٠	40.18	0.77	٠	٠	٠	٠	٠	٠	73.54	5.91	٠	٠	٠	٠	٠	٠	45.62			
٢٠٠٤	الاعتماد	٢٥٨٧٩١	١١٩٩٠٠	٠	١٢٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠	١٧١٤٤٩٧	٠	١١٨٦٠٠	٠	١٤٢٠٠٠	٣٠٠٠	500	١٦٠٠٠	٢٥٠٨٠	٦٠٠٠	١٥٠٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠	٥٥٦٣٢	١١٠٠٠	0	٠	٠	٠	٠	2511000			
	الإنفاق	٢١٧٣٦٢	٨٤٦٢٣	٠	٨٨٣٢	٠	٠	٢٥٨٠٢٧	0	٩٦٨٥٤	٠	٣١١٩١	٢٧٣	٠	٩٠٠٠	١٨٠٠	٢٧٠٠	٠	٠	٦٦١	٢٥٢١٧	٢٤٠	٠	٠	٠	٠	٠	736978			
	نسب التنفيذ	83.99	70.58	٠	73.6	٠	٠	15.05	٠	81.66	٠	21.97	9.1	٠	56.25	7.18	١٨	٠	٠	11.02	45.33	٢٠١٨	٠	٠	٠	٠	٠	29.35			
٢٠٠٥	الاعتماد	١٤٣١٠٠	٢٥٨٠٠٠	٠	٣٣٥٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	٢٧٦٠٠٠	٠	١٢١٠٠٠	٠	٩٥٠٠٠	٠	٠	٢٠٢٠٠٠	٤٠٠٠	٦٠٠٠	٥٠٠٠	٠	١٤٥٠٠	٧٢٠٠٠	٩٠٠	0	٠	٠	٠	٠	1232000			
	الإنفاق	١٢٩١٦٦	٢٥٨٠٠٠	٠	١٣٢٤٨	٠	٠	٢٧٤٣٧٥	٠	١١٩٣٨٦	٠	٨٣٥٥٧	٠	٠	١٩٦٩٧٠	٣٣٠٠	٣٠٠٠	٥٠٠٠	٠	١٤٥٠٠	٧١٦٣٧	٣٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	1182687			
	نسب التنفيذ	97.25	١٠٠	٠	39.55	0	24.80	99.4	0	98.67	٠	87.95	٠	٠	97.51	٨٢.٥	٥٠	١٠٠	٠	١٠٠	99.50	٣٣.٣٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦		
٢٠٠٦	الاعتماد	٨٠٠٠	260100	٠	٢٤٠١٠٠	٥٠٠	٥٠٠	٢٣٩٠٠٠	٠	١٠١١٠٠	٠	٨١٢٠٠	٣٥٢٠٠	٠	١٧٨٥٠٠	٦٢٥٠٠	٠	0	٠	١١٠٠	0	٠	٣٨٠٠	٢١٥٠٠٠	١٠٧٩٠٠	٠	٠	٠	1555000		
	الإنفاق	٧٧٨٣	260100	٠	٢٣٩٩٢٦	٣٩٨	٣٩٨	٢٣٧٦٥٥	٠	١٠١٠٩٨	٠	٧٩٢١٢	٢٥٠٢١	٠	١٧٨٥٠٠	٦٢٣٥٩	٠	٠	٠	١٠٥٤	٠	٠	٣٢٨٩	٢١٣٩٦٥	١٠٤٥٢١	٠	٠	٠	1544871		
	نسب التنفيذ	٩٧.٣	100	٠	99.93	٧٩.٦	٧٩.٦	99	٠	٩٩.٩٩	٠	97.55	٩٩	٠	١٠٠	100	٠	٠	٠	٩٥.٨٢	٠	٠	86.55	99.52	97	٠	٠	٠	٩٩.٣٥		
٢٠٠٧	الاعتماد	٠	100000	٠	٢٩٧٠٠٠	٠	٠	١٣٢٠٠٠	0	٧٩٠٠٠	٠	٥٥٠٠٠	١٠٠٠	٠	142000	٦٠٠٠٠	٠	0	٠	٠	0	٠	1000	١٠٢٠٠٠	125000	١٥٠٠٠	١٠٠٠	٠	٠	1110000	
	الإنفاق	٠	76796	٠	٢٩٧٠٠٠	٠	٠	١٢٣٦٤٣	٠	٧٤٤٠١	٠	٥١٣٠٧	٠	٠	١٢٢١٦٧	٣٩٥٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤٦٨	٧٤٣٧٤	٩٨٤٣٩	٠	٠	٠	٠	970042	
	نسب التنفيذ	٠	76.80	٠	100	٠	٠	94	٠	94	٠	93.29	٠	٠	86	65.95	٠	٠	٠	٠	٠	٠	46.80	72.92	79	٠	٠	٠	٠	٨٧.٣٩	
٢٠٠٨	الاعتماد	٠	115000	٠	١٨٠٠٠٠	٠	٠	١٥١٨٠٠	٠	٣٥٠٠٠	٠	٣١٥٠٠	١٨٠٠	٠	٢٠٠٠٠	١٣٧٠٠٠	٠	0	٠	٠	0	0	٠	٧٦٩٠٠	١٣٠٠٠	١٢٥٠٠٠	١٣٠٠٠	٠	٠	900000	
	الإنفاق	٠	115000	٠	١٧٩٥٨٤	٠	٠	١٤٢٧٦٢	0	٣٤٩٤٧	٠	٣١٠٤	١٧٨٢	٠	20000	١٣٧٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٩١٦٨	12595	١٢٤٩٨٩	٧٩٧٠	٠	٠	847201	
	نسب التنفيذ	٠	100	٠	99.77	٠	٠	94	٠	99.85	٠	99.70	٩٩	٠	100	١٠٠	٠	٠	٠	٠	0	٠	٠	50.93	97	99.99	61.31	٠	٠	٠	٩٤.١٣
٢٠٠٩	الاعتماد	٠	226000	٠	١٣٧٧٠٠	٠	٠	٨٦٧٩٠	٠	٢٥٦٥٥	٠	١٨٦٠	١٥٦٠٠	٠	١٢٠٠	٣٢٤٠٠٠	٠	0	٠	٠	0	0	٠	١٥٢٢٤٠	٣٥٠٠	١٦٢٥٣٥	٢٠٩٢٠	٠	٠	٠	1158000
	الإنفاق	٠	225959	٠	١٣٧٢٤٩	٠	٠	٨٦٧٧٠	٠	٢٥٦٤٥	٠	١٨٤٤	١٥٦٠٠	٠	1199	٣٢٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٤٩٩٢٣	3499	١٦٢٥٣٤	٢٠٩٢٠	٠	٠	٠	1155142
	نسب التنفيذ	٠	99.98	٠	99.67	٠	٠	99.98	0	99.96	٠	٩٩	١٠٠	٠	99.92	١٠٠	٠	٠	٠	٠	0	٠	٠	98.48	99.97	99.99	١٠٠	٠	٠	٠	٩٩.٧٥
مج	الاعتماد	1143062	1134400	٤٠٠٠	919300	5500	10500	3826647	٢٩	791355	1200	1292211	46860	2500	919500	265780	12500	40600	٢٥٠٠	665460	205632	12900	4800	546140	249400	288535	79920	79920	79920	79920	79920
	الإنفاق	815523	1046078	٠	875839	٠	844	1824431	٢٨	620357	١١١٠	849251	30489	٠	885040	211725	٣٠٠٠	٧٧٠٠	٠	515933	101462	٥٤٠	3757	477430	219054	287523	70757	8847871	70757	70757	70757

٧٠.٨٨	88.53	99.65	87.83	87.42	78.27	4.19	49.34	77.53	٠	٠	18.97	٢٤	79.66	96.25	٠	65.06	65.72	92.50	78.39	99.34	47.68	8.04	٠	95.27	٠	92.21	71.35	نسب التنفيذ	

المصدر: إعداد الباحثة: بناءً على جداول إنفاق الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.

ملحق (٧) تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين بحسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

المجموع	نفقات تأسيس	أثاث ومعدات ومكتاب	عدد أدوات وقوالب	وسائل نقل وانتقال	آلات ومعدات	مباني وإنشاءات ومرافق وطرق	الأراضي	البيان	
1143062	32100	80791	17071	64000	533100	416000	-	اعتماد	مشاريع أبنية الجامعة (أفضلية أولى)
815523	30217	66558	11714	17767	385291	303976	-	إنفاق	
71.35	94.13	82.38	68.62	27.76	72.27	73.07	-	نسبة تنفيذ	
327539	1883	14233	5357	46233	147809	112024	0	الرصيد	
28.65	5.87	17.62	31.38	72.24	27.73	26.93	0	نسبة الرصيد	
100	2.81	7.07	1.49	5.60	46.64	36.39	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	مبنى كلية التربية
100	3.71	8.16	1.44	2.18	47.24	37.27	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
1134400	71300	-	-	-	-	1063100	-	اعتماد	
1046078	60620	-	-	-	-	985458	-	إنفاق	
92.21	85.02	-	-	-	-	92.70	-	نسبة تنفيذ	
88322	10680	-	-	-	-	77642	-	الرصيد	مبنى كلية الهندسة المعلوماتية
7.79	14.98	-	-	-	-	7.30	-	نسبة الرصيد	
100	6.29	-	-	-	-	93.71	0	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	5.79	-	-	-	-	94.21	0	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
٤٠٠٠	٢٠٠٠	-	-	-	-	-	٢٠٠٠	اعتماد	
-	-	-	-	-	-	-	-	إنفاق	مبنى كلية الهندسة المعلوماتية
-	-	-	-	-	-	-	-	نسبة تنفيذ	
٤٠٠٠	٢٠٠٠	-	-	-	-	-	٢٠٠٠	الرصيد	
١٠٠	١٠٠	-	-	-	-	-	١٠٠	نسبة الرصيد	
100	50	-	-	-	-	-	٥٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
-	-	-	-	-	-	-	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	توسع كليات الهندسة
919300	55000	-	-	-	-	864300	-	اعتماد	
875839	24906	-	-	-	-	850933	-	إنفاق	
95.27	45.28	-	-	-	-	98.45	-	نسبة تنفيذ	
43461	30094	-	-	-	-	13367	-	الرصيد	
4.73	54.72	-	-	-	-	1.55	-	نسبة الرصيد	معهد بحوث البيئة
100	5.98	-	-	-	-	94.02	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	2.84	-	-	-	-	97.16	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
٥٥٠٠	-	-	-	-	-	-	٥٥٠٠	اعتماد	
-	-	-	-	-	-	-	-	إنفاق	
-	-	-	-	-	-	-	-	نسبة تنفيذ	محطة التحويل ٦٦ ك.ف
٥٥٠٠	-	-	-	-	-	-	٥٥٠٠	الرصيد	
١٠٠	-	-	-	-	-	-	١٠٠	نسبة الرصيد	
١٠٠	-	-	-	-	-	-	١٠٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
-	-	-	-	-	-	-	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
10500	1500	-	-	-	4000	5000	-	اعتماد	(متحف) البحوث البحرية
844	446	-	-	-	-	398	-	إنفاق	
8.04	29.73	-	-	-	-	7.96	-	نسبة تنفيذ	
9656	1054	-	-	-	-	4602	-	الرصيد	
91.96	70.27	-	-	-	-	92.04	-	نسبة الرصيد	
100	14.29	-	-	-	38.10	47.62	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	مشفى الجامعة التعليمي
100	52.84	-	-	-	0	47.16	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
3826647	213120	156200	-	-	1381557	2057270	18500	اعتماد	
1824431	143719	92537	-	0	-	1571340	16835	إنفاق	
47.68	67.44	59.24	-	0	-	76.38	91	نسبة تنفيذ	
2002216	69401	63663	-	0	1381557	485930	1665	الرصيد	محطة التحويل ٦٦ ك.ف
52.32	32.56	40.76	-	0	100	23.62	9	نسبة الرصيد	
100	5.57	4.08	-	-	36.10	53.76	0.48	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	7.88	5.07	-	-	0	86.13	0.92	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
٢٩	-	-	-	-	-	٢٩	-	اعتماد	
٢٨	-	-	-	-	-	٢٨	-	إنفاق	الاستبدال والتجديد
96.55	-	-	-	-	-	96.55	-	نسبة تنفيذ	
1	-	-	-	-	-	1	-	الرصيد	
3.45	-	-	-	-	-	3.45	-	نسبة الرصيد	
100	-	-	-	-	-	100	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	-	-	-	-	-	100	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	مدخل عقدة المدينة والنفق والجسر
791355	-	103600	-	-	344520	343235	-	اعتماد	
620357	0	92695	-	-	281464	246198	-	إنفاق	
78.39	0	89.47	-	-	81.70	71.73	-	نسبة تنفيذ	
170998	0	10905	-	-	63056	97037	-	الرصيد	
21.61	0	10.53	-	-	18.30	28.27	-	نسبة الرصيد	مزارع بوقا وفيديو
100	-	13.09	-	-	43.54	43.37	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	-	14.94	-	-	45.37	39.69	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
1200	-	-	-	-	-	1200	-	اعتماد	
1110	0	0	0	0	0	1110	-	إنفاق	
92.50	0	0	0	0	0	92.50	-	نسبة تنفيذ	مشاريع أبنية الجامعة (أفضلية ثانية)
90	0	0	0	0	0	90	-	الرصيد	
7.50	0	0	0	0	0	7.50	-	نسبة الرصيد	
100	-	-	-	-	-	100	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	-	-	-	-	-	100	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
1292211	38200	76000	-	-	38000	1140011	-	اعتماد	مزارع بوقا وفيديو
849251	31128	62816	-	-	32514	722793	-	إنفاق	
65.72	81.49	82.65	-	-	85.56	63.40	-	نسبة تنفيذ	
442960	7072	13184	-	-	5486	417218	-	الرصيد	
34.28	18.51	17.35	-	-	14.44	36.60	-	نسبة الرصيد	
100	2.96	5.88	-	-	2.94	88.22	-	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	مزارع بوقا وفيديو
100	3.67	7.40	-	-	3.83	85.11	-	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
46860	-	-	-	-	3000	18860	25000	اعتماد	
30489	-	-	-	-	-	5627	24862	إنفاق	
65.06	-	-	-	-	-	29.84	99.45	نسبة تنفيذ	
16371	-	-	-	-	3000	13233	138	الرصيد	مزارع بوقا وفيديو
34.94	-	-	-	-	100	70.16	0.55	نسبة الرصيد	
100	-	-	-	-	6.40	40.25	53.35	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	-	-	-	-	0	18.46	81.54	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	

تابع ملحق (٧) تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين بحسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

المجموع	فقات تأسيس ومكاتب	عدد أدوات وقوالب	إسائل نقل وانتقال	إلات ومعدات	إباتي وإنشاءات ومرافق وطرق	الأراضي	البيان	
٢٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٥٠٠	اعتماد	كلية الصيدلة
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
2500	٠	٠	٠	٠	٠	٢٥٠٠	الرصيد	
100	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	نسبة الرصيد	
١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	كلية الاقتصاد
919500	39000	٠	٠	٠	878500	٢٠٠٠	اعتماد	
885040	33072	٠	٠	٠	851968	٠	إنفاق	
96.25	84.80	٠	٠	٠	96.98	٠	نسبة تنفيذ	
34460	5928	٠	٠	٠	26532	2000	الرصيد	
3.75	15.20	٠	٠	٠	3.02	100	نسبة الرصيد	
100	4.24	٠	٠	٠	95.54	0.22	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	مبنى كلية طب الإنسان
100	3.74	٠	٠	٠	96.26	0	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
265780	17080	٠	٠	٠	248700	٠	اعتماد	
211725	5959	٠	٠	٠	205766	٠	إنفاق	
79.66	34.89	٠	٠	٠	82.74	٠	نسبة تنفيذ	
54055	11121	٠	٠	٠	42934	٠	الرصيد	
20.34	65.11	٠	٠	٠	17.26	٠	نسبة الرصيد	مبنى كلية التربية الرياضية
100	6.43	٠	٠	٠	93.57	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	2.81	٠	٠	٠	97.19	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
12500	١١٥٠٠	٠	٠	٠	١٠٠٠	٠	اعتماد	
٣٠٠٠	٣٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
9500	8500	٠	٠	٠	١٠٠٠	٠	الرصيد	
76.00	73.91	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة الرصيد	الملاعب الرياضية
٢٤	26.09	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
100	92	٠	٠	٠	8	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	100	٠	٠	٠	0	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
40600	12600	٠	٠	٠	٢٨٠٠٠	٠	اعتماد	
7700	7700	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
32900	4900	٠	٠	٠	٢٨٠٠٠	٠	الرصيد	الحقوق
81.03	38.89	٠	٠	٠	١٠٠	٠	نسبة الرصيد	
18.97	61.11	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
100	31.03	٠	٠	٠	68.97	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	100	٠	٠	٠	0	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
٢٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٥٠٠	اعتماد	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	البيوت الخضراء لكلية الزراعة
٢٥٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٢٥٠٠	الرصيد	
١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	نسبة الرصيد	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
١٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
١١٣٠٠	٥٠٠	٠	٠	٠	10800	٠	اعتماد	أبنية سكن الطلاب
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
11300	500	٠	٠	٠	١٠٨٠٠	٠	الرصيد	
100	100	٠	٠	٠	١٠٠	٠	نسبة الرصيد	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
100	4.42	٠	٠	٠	95.58	0	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	بناء (٨) وحدات سكنية طلابية
665460	4060	120000	٠	٠	541400	٠	اعتماد	
515933	297	84305	٠	٠	431331	٠	إنفاق	
77.53	7.32	70.25	٠	٠	79.67	٠	نسبة تنفيذ	
149527	3763	35695	٠	٠	110069	٠	الرصيد	
22.47	92.68	29.75	٠	٠	20.33	٠	نسبة الرصيد	
100	0.61	18.03	٠	٠	81.36	0	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	بناء (٨) وحدات سكنية طلابية
100	0.06	16.34	٠	٠	83.60	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
205632	19632	٠	٠	٠	186000	٠	اعتماد	
101462	13877	٠	٠	٠	87585	٠	إنفاق	
49.34	70.69	٠	٠	٠	47.09	٠	نسبة تنفيذ	
104170	5755	٠	٠	٠	98415	٠	الرصيد	
50.66	29.31	٠	٠	٠	52.91	٠	نسبة الرصيد	بناء (٨) وحدات سكنية طلابية
100	9.55	٠	٠	٠	90.45	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	13.68	٠	٠	٠	86.32	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	

تابع ملحق (٧) تتبع تنفيذ المشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين بحسب الفقرات من العام ٢٠٠٠ ولغاية العام ٢٠٠٩ الوحدة:ألف ل.س

المجموع	نفقات تأسيس	أثاث ومعدات ومكاتب	عدد وأدوات وقوالب	وسائل نقل وانتقال	آلات ومعدات	مباني وإنشاءات ومرافق وطرق	الأراضي	البيان	
12900	١٩٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠	اعتماد	متحف العلوم الطبيعية
540	540	٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
4.19	28.42	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
12360	1360	٠	٠	٠	٠	10000	١٠٠٠	الرصيد	
95.81	71.58	٠	٠	٠	٠	100	١٠٠	نسبة الرصيد	
100	14.73	٠	٠	٠	٠	77.52	7.75	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	100	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
4800	٠	٠	٠	٠	٠	4800	٠	اعتماد	كلية الهندسة التقنية
3757	٠	٠	٠	٠	٠	3757	٠	إنفاق	
78.27	٠	٠	٠	٠	٠	78.27	٠	نسبة تنفيذ	
1043	٠	٠	٠	٠	٠	1043	٠	الرصيد	
21.73	٠	٠	٠	٠	٠	21.73	٠	نسبة الرصيد	
100	٠	٠	٠	٠	٠	100	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	٠	٠	٠	٠	٠	100	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
546140	٠	21000	2300	86000	404590	32250	٠	اعتماد	مرافق وتجهيزات الجامعة
477430	٠	20992	1699	43701	381037	30001	٠	إنفاق	
87.42	٠	99.96	73.87	50.82	94.18	93.03	٠	نسبة تنفيذ	
68710	٠	8	601	42299	23553	2249	٠	الرصيد	
12.58	٠	0.04	26.13	49.18	5.82	6.97	٠	نسبة الرصيد	
100	٠	3.85	0.42	15.75	74.08	5.91	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	٠	4.40	0.36	9.15	79.81	6.28	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
249400	١٠٠٠	31500	٠	٠	٠	216900	٠	اعتماد	إكاملات وحدتين سكنيتين
219054	621	30127	٠	٠	٠	188306	٠	إنفاق	
87.83	62.10	95.64	٠	٠	٠	86.82	٠	نسبة تنفيذ	
30346	379	1373	٠	٠	٠	28594	٠	الرصيد	
12.17	37.90	4.36	٠	٠	٠	13.18	٠	نسبة الرصيد	
100	0.40	12.63	٠	٠	٠	86.97	0	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	0.28	13.75	٠	٠	٠	85.96	0	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
288535	٠	٠	٠	٠	٠	5215	283320	اعتماد	تنفيذ المخطط التنظيمي للكلية الجامعية بطرطوس
287523	٠	٠	٠	٠	٠	4203	283320	إنفاق	
99.65	٠	٠	٠	٠	٠	80.59	100	نسبة تنفيذ	
1012	٠	٠	٠	٠	٠	1012	٠	الرصيد	
0.35	٠	٠	٠	٠	٠	19.41	٠	نسبة الرصيد	
100	٠	٠	٠	٠	٠	1.81	98.19	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	٠	٠	٠	٠	٠	1.46	98.54	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
79920	79920	٠	٠	٠	٠	٠	٠	اعتماد	دراسات مشاريع الجامعة
70757	70757	٠	٠	٠	٠	٠	٠	إنفاق	
88.53	88.53	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة تنفيذ	
9163	9163	٠	٠	٠	٠	٠	٠	الرصيد	
11.47	11.47	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة الرصيد	
100	100	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	100	٠	٠	٠	٠	٠	٠	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	
12482531	600412	589091	19371	150000	2708767	8072570	342320	اعتماد	مج
8847871	426859	450030	13413	61468	1080306	6490778	325017	إنفاق	
70.88	71.09	76.39	69.24	40.98	39.88	80.41	94.95	نسبة تنفيذ	
3634660	173553	139061	5958	88532	1628461	1581792	17303	الرصيد	
29.12	28.91	23.61	30.76	59.02	60.12	19.59	5.05	نسبة الرصيد	
100	4.81	4.72	0.16	1.20	21.70	64.67	2.74	نسبة النفقات المخططة لكل فترة إلى إجمالي النفقات المخططة	
100	4.82	5.09	0.15	0.69	12.21	73.36	3.67	نسبة النفقات الفعلية لكل فترة إلى إجمالي النفقات الفعلية	

المصدر: إعداد الباحثة: بناءً على جداول إنفاق الموازنة الاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩.

الملحق (٨) الرصيد المتبقي من (الباب الثالث) الموازنة الاستثمارية حسب الفقرات للمشاريع الاستثمارية لجامعة تشرين من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

المجموع	نفقات تأسيس	اثاث ومعدات	عدد وادوات وقواب	وسائل النقل والانتقال	الات ومعدات	مباني وإنشاءات ومرافق	الأراضي	البيان	العلم
850000	5000	65000	2000	0	51000	٧٢٦٠٠٠	١٠٠٠	الاعتماد النهائي	2000
592394	5000	46483	805	0	24502	٥١٥٦٠٤	٠	الإلتاق الفعلي	
69.69	100	71.51	40.25	0	48.04	71.02	0	نسبة الإلتاق	
257606	0	18517	1195	0	26498	210396	1000	الرصيد المتبقي	
30.31	0	28.49	59.75	0	51.96	28.98	100	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٣٠.٣١	٠	٢٠.١٨	٠.١٤	٠	٣٠.١٢	٢٤.٧٥	٠.١٢	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	0	7.19	0.46	0.00	10.29	81.67	0.39	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
956000	27500	92000	2971	0	67000	766029	500	الاعتماد النهائي	2001
723432	18118	77314	876	0	40162	586962	0	الإلتاق الفعلي	
75.67	65.88	84.04	29.49	0	59.94	76.62	0	نسبة الإلتاق	
232568	9382	14686	2095	0	26838	179067	500	الرصيد المتبقي	
٢٤.٣٣	34.12	15.96	70.51	0.00	40.06	23.38	100	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٢٤.٣٣	٠.٩٨	١.٥٤	٠.٢٢	٠.٠٠	٢.٨١	١٨.٧٣	٠.٠٥	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	4.03	6.31	0.90	0.00	11.54	77.00	0.21	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
856111	46400	63000	2600	10000	105500	626111	2500	الاعتماد النهائي	2002
٤٧7719	١1647	35361	1283	0	34484	389590	0	الإلتاق الفعلي	
55.47	35.51	56.13	49.35	0	32.69	62.22	0	نسبة الإلتاق	
378917	29924	27639	1317	10000	71016	236521	2500	الرصيد المتبقي	
44.26	64.49	43.87	50.65	100	67.31	37.78	100	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٤٤.٦٦	٣.٥٠	٣.٢٣	٠.١٥	١.١٧	٨.٣٠	٢٧.١٣	٠.٢٩	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	7.90	7.29	0.35	2.64	18.74	62.42	0.66	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
1354420	120260	114000	3000	32000	309660	764000	11500	الاعتماد النهائي	2003
617930	54941	58742	2312	7860	144015	350060	0	الإلتاق الفعلي	
45.62	45.69	51.53	77.07	24.56	46.51	45.82	0	نسبة الإلتاق	
736490	65319	55258	688	24140	165645	413940	11500	الرصيد المتبقي	
54.38	54.31	48.47	22.93	75.44	53.49	54.18	100	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٥٤.٣٨	٤.٨٢	٤.٠٨	٠.٠٥	١.٧٨	١٢.٢٣	٣٠.٥٦	٠.٨٥	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	8.87	7.50	0.09	3.28	22.49	56.20	1.56	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
2511000	103012	45791	3000	15000	1485497	840200	18500	الاعتماد النهائي	2004
736978	31033	31033	2998	2910	176977	430344	16835	الإلتاق الفعلي	
29.35	73.66	67.77	99.93	19.40	51.22	51.22	91	نسبة الإلتاق	
1774022	27131	14758	2	12090	409856	1308520	1665	الرصيد المتبقي	
70.65	26.34	32.23	0.07	80.60	88.09	48.78	9	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٧٠.٦٥	١.٠٨	٠.٥٩	٠.٠٠	٠.٤٨	١٦.٢٢	١٦.٢٢	٠.٠٧	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	1.53	0.83	0.00	0.68	73.76	23.10	0.09	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
1232000	104000	47000	3500	7000	126000	944500	0	الاعتماد النهائي	2005
1182687	78103	44520	3440	6997	124142	925485	0	الإلتاق الفعلي	
96	33.33	99.98	98.29	99.96	97.94	97.99	0	نسبة الإلتاق	
49313	25897	2480	60	3	1858	19015	0	الرصيد المتبقي	
4.00	24.90	5.28	1.71	0.04	1.47	2.01	0	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٤.٠٠	٢.١٠	٠.٢٠	٠.٠٠	٠.٠٠	٠.١٥	١.٥٤	٠	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	52.52	5.03	0.12	0.01	3.77	38.56	0.00	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
1555000	63200	27000	1000	6000	281000	1151800	25000	الاعتماد النهائي	2006
1544870	61331	25647	996	5252	278917	1147865	24862	الإلتاق الفعلي	
99.35	97.04	94.99	99.60	87.53	99.26	99.66	99.45	نسبة الإلتاق	
10130	1869	1353	4	748	2083	3935	138	الرصيد المتبقي	
0.65	2.96	5.01	0.40	12.47	0.74	0.34	0.55	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٠.٦٥	٠.١٢	٠.٠٩	٠.٠٠	٠.٠٥	٠.١٣	٠.٢٥	٠.٠١	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	18.45	13.36	0.04	7.38	20.56	38.85	1.36	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
1110000	15000	55000	300	5000	130000	904700	0	الاعتماد النهائي	2007
970042	11877	50677	68	1170	105998	800252	0	الإلتاق الفعلي	
87.39	79.18	92.14	22.67	23.40	81.54	88.45	0	نسبة الإلتاق	
139958	3123	4323	232	3830	24002	104448	0	الرصيد المتبقي	
12.61	20.82	7.86	77.33	76.60	18.46	11.55	0	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
١٢.٦١	٠.٢٨	٠.٢٩	٠.٠٢	٠.٢٥	٢.١٦	٩.٤١	٠	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	2.23	3.09	0.17	2.74	17.15	74.63	0	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
900000	94000	32400	1000	44000	37700	567900	123000	الاعتماد النهائي	2008
847201	83093	32363	635	8068	36234	563808	123000	الإلتاق الفعلي	
94.13	88.40	99.89	63.50	18.34	96.11	99.28	100	نسبة الإلتاق	
52799	10907	37	365	35932	1466	4092	0	الرصيد المتبقي	
5.87	11.60	0.11	36.50	81.66	3.89	0.72	0	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٥.٨٧	١.٢١	٠.٠٠	٠.٠٤	٣.٩٩	٠.١٦	٠.٤٥	٠	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	20.66	0.07	0.69	68.05	2.78	7.75	0	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
1158000	22040	47900	0	31000	115410	781330	160320	الاعتماد النهائي	2009
1155143	22039	47890	0	29211	114875	780808	160320	الإلتاق الفعلي	
99.75	100	99.98	0	94.23	99.54	99.93	100	نسبة الإلتاق	
2857	1	10	0	1789	535	522	0	الرصيد المتبقي	
0.25	0.005	0.02	0	5.77	0.46	0.07	0	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٠.٢٥	٠	٠	٠	٠.١٥	٠.٠٥	٠.٠٥	٠	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	0.04	0.35	0.00	62.62	18.73	18.27	0	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	
12482531	600412	589091	19371	150000	2708767	8072570	342320	الاعتماد النهائي	المجموع
8847871	426859	450030	13413	61468	1080306	6490778	325017	الإلتاق الفعلي	
70.88	71.09	76.39	69.24	40.98	39.88	80.41	94.95	نسبة الإلتاق	
3634660	173553	139061	5958	88532	1628461	1581792	17303	الرصيد	
29.12	28.906	23.61	30.76	59.02	60.12	19.59	5.05	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للفترة	
٢٩.١٢	١.٣٩	١.١١	٠.٠٥	٠.٧١	١٣.٠٥	١٢.٦٧	٠.١٤	نسبة الرصيد المتبقي من النفقات المخططة للموازنة الاستثمارية	
١٠٠	4.77	3.83	0.16	2.44	44.80	43.52	0.48	نسبة الرصيد المتبقي في كل فترة من الرصيد المتبقي الاجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على الجداول المالية من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ بما يتعلق بالاعتماد والإلتاق.

ملحق (٩): الأرصدة المتبقية من كل مشروع من المشاريع الاستثمارية في جامعة تشرين ونسبها من العام ٢٠٠٠ إلى العام ٢٠٠٩ الوحدة: ألف ل.س

سنة	المشروع	مشاريع ائنية الجامعة (افضلية اولى)	مبنى كلية التربية	كلية الهندسة المعلوماتية	توسيع كليات الهندسة	معهد بحوث البترول	متحف البحوث البحرية	مشفى البحوث التعليمي	محطة تحويل استبدال والتجدينية والفالجس	مدخل عقد	مشاريع ائنية الجامعة (افضلية ثلثية)	مزارع بوقا وفيديو	مبنى كلية الاقتصاد	كلية طب الأسنان	مبنى كلية التربية الرياضية	كلية الترو الرياضية	الملاعب الرياضية	كلية الحقوق	بوت الخضر لثلية الزراعة	ابنية سكن الطلاب	بناء(٨) وحدات سكنية طلابية	متحف علوم الطب	كلية الهندسة التقنية	مراقف وتجهيزات الجامعة	اكملات وحدتين سكنيتين	خطط التنظيم ليات الجامعة بطرؤس	اسات مشاريع الجامعة	مع كلى للمشاريع
٢٠٠٠	الاعتماد	١٥٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٣١٠٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	٢٨٠٨٠٠	٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	١٠٣١٨٢	٠	٠	٠	٠	٠	١٣١٢٠	٢٩٦٦٠	١١١٠	٢٠١٤٧٦	١٣١٢٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٩٢٤٤	٩٩٢٤٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٥٠٨١٨	٠	٠	٠	٠	٠	٦٨٩٩٠	٣١٣٦٠	٩٠	٧٩٣٢٤	٦٨٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٠٧٥٦	٢٠٧٥٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٣٣	٠	٠	٠	٠	٠	٣٢.٣٢	٥١.٣٧	٧.٥١	٢٨.٣٢	٣٤.٤٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٧.٣٠	١٧.٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٦٧	٠	٠	٠	٠	٠	٦٧.٧١	٨٦.٦١	٩٢.٥٠	٧١.٧١	٦٧.٧١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨٢.٧١	٨٢.٧١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠١	الاعتماد	١٢٩٩٧١	٠	٠	٠	٠	٠	١٦٣٥٠٠	٦١٠٠٠	٦١٠٠٠	١٦٣٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢٣٥٠٠	١٢٣٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	٨٣٦٤٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٥١٦٢	٢٨١٢٤٠	٢٨١٢٤٠	١٠٥١٦٢	٢٨١٢٤٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٥١٦٢	١٠٥١٦٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٩٨٣٩٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٧٧٦٦	٢٥٠٠٠	٠	١٠٧٧٦٦	١٠٧٧٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٧٧٦٦	١٠٧٧٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٣٥.٦٤	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠.٠٠	٢٥.٠٠	٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠.٠٠	١٠٠.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٦٤.٣٦	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	١٠٠.٠٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٢	الاعتماد	١٨٠٠٠٠	٣٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٣١٩٠٠٠	٢٥٠٠٠	٠	٣١٩٠٠٠	٢٥٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣١٩٠٠٠	٣١٩٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	٨٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١٦٠٨٧	٢١١٢٨٤	٢١١٢٨٤	١١٦٠٨٧	٢١١٢٨٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١٦٠٨٧	١١٦٠٨٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٩٨٣٩٣٠	٣٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠٧٧٦٦	٢٥٠٠٠	٠	١٠٧٧٦٦	١٠٧٧٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٧٧٦٦	١٠٧٧٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٥٤.٤٨	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٥٢.٥٣	٢٥.٠٠	٠	٥٢.٥٣	٢٥.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٥٢.٥٣	٥٢.٥٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٦٤.٣٦	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	١٠٠.٠٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٣	الاعتماد	٢٨٦٠٠٠	٣٤٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٤٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٠	٤٠٠٠٠٠	٢٥٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٤٠٠٠٠٠	٤٠٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	١٨٦١٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٢٢٣٢٧٠	٢٢٣٢٧٠	٠	٢٢٣٢٧٠	٢٢٣٢٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٢٣٢٧٠	٢٢٣٢٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٨٦٤٢٥	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٣٢.١٨	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٢٤.٥٢	٢٥.٠٠	٠	٢٤.٥٢	٢٥.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢٤.٥٢	٢٤.٥٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٤٥.٥٢	٠	٠	٠	٠	٠	٦٤.٥٢	٦٤.٥٢	٠	٦٤.٥٢	٦٤.٥٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦٤.٥٢	٦٤.٥٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٤	الاعتماد	٢٥٨٩٩١	١١٩٩٠٠	٠	٠	٠	٠	١١٨٨٩٠	١٤٢٠٠٠	٠	١١٨٨٩٠	١٤٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١٨٨٩٠	١١٨٨٩٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	٢١٧٣٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٣١١٩١٠	٢٧٣	٠	٣١١٩١٠	٢٧٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣١١٩١٠	٣١١٩١٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٤١٤٢٩	٠	٠	٠	٠	٠	١١٨٨٩٠	١٤٢٠٠٠	٠	١١٨٨٩٠	١٤٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١٨٨٩٠	١١٨٨٩٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	١٦.٠١	٠	٠	٠	٠	٠	٧٨.٣٠	٢٥.٠٠	٠	٧٨.٣٠	٢٥.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧٨.٣٠	٧٨.٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٨٣.٩٩	٠	٠	٠	٠	٠	٨١.٦٦	٧٤.٥٠	٠	٨١.٦٦	٧٤.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٨١.٦٦	٨١.٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٥	الاعتماد	١٤٦١٠٠	٢٥٨٠٠٠	٠	٠	٠	٠	١٢١٠٠٠	٢٧٦٠٠٠	٠	١٢١٠٠٠	٢٧٦٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢١٠٠٠	١٢١٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	١٣٦١٦٦	٠	٠	٠	٠	٠	١١٩٣٨٦	٢٧٤٣٧٥	٠	١١٩٣٨٦	٢٧٤٣٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١١٩٣٨٦	١١٩٣٨٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٣٩٣٤	٠	٠	٠	٠	٠	١٦١٤	٠	٠	١٦١٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٦١٤	١٦١٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٢.٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	١٣.٣٠	٠	٠	١٣.٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٣.٣٠	١٣.٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٩٧.٥٢	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦.٥٠	٩٦.٥٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٦	الاعتماد	٨٠٠٠	٢٥٨١٠٠	٠	٠	٠	٠	١٠١٠٠٠	٢٤١٠٠٠	٠	١٠١٠٠٠	٢٤١٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠١٠٠٠	١٠١٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	٧٧٨٣	٠	٠	٠	٠	٠	٧٩٦١٢	٢٣٧٦٥٥	٠	٧٩٦١٢	٢٣٧٦٥٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧٩٦١٢	٧٩٦١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٢١٧	٠	٠	٠	٠	٠	١٩٨٨	١٣٤٥	٠	١٩٨٨	١٣٤٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٩٨٨	١٩٨٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٢.٧١	٠	٠	٠	٠	٠	٢.٤٥	٠.٥٦	٠	٢.٤٥	٠.٥٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٢.٤٥	٢.٤٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٩٧.٢٩	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٧	الاعتماد	١٠٠٠٠٠	٢٩٧٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٧٩٠٠٠٠	١٣٢٠٠٠	٠	٧٩٠٠٠٠	١٣٢٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٧٩٠٠٠٠	٧٩٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	٦٧٦٩٦	٠	٠	٠	٠	٠	٥١٣٠٧	٢٣٩٥٠٠	٠	٥١٣٠٧	٢٣٩٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٥١٣٠٧	٥١٣٠٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٢٣٢٠٤	٠	٠	٠	٠	٠	١٩٨٣٣	٢٠٤٣٠	٠	١٩٨٣٣	٢٠٤٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٩٨٣٣	١٩٨٣٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٢٣.٢٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦.٧١	١٣.٩٧	٠	٦.٧١	١٣.٩٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٦.٧١	٦.٧١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	٦٧.٢٩	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٩.٩٨	٩٩.٩٨	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٨	الاعتماد	١١٥٥٠٠	١٨٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٣٥٠٠٠٠	١٥١٨٠٠	٠	٣٥٠٠٠٠	١٥١٨٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٣٥٠٠٠٠	٣٥٠٠٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الإنفاق	١١٥٥٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٧٨٧٠	٣١٤٠٤	٠	١٧٨٧٠	٣١٤٠٤	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٧٨٧٠	١٧٨٧٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	الرصيد	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦	٩٦	٠	٩٦	٩٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٦	٩٦	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	النسبة	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١.٠٠	٠.٣٠	٠	١.٠٠	٠.٣٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١.٠٠	١.٠٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	نسب التنفيذ	١٠٠	١٠٠	٠	٠	٠	٠	٩٩	٩٩	٠	٩٩	٩٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٩٩	٩٩	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
٢٠٠٩	الاعتماد	٢٢٦٠٠٠	١٢٧٧٠٠	٠	٠	٠	٠	١٢٧٧٠٠	٢٥٦٥٠٠	٠	١٢٧٧٠٠	٢٥٦٥٠٠																

ملحق (١٠) استبانة للدراسة:

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد

قسم الاقتصاد والتخطيط

=====

بسم الله الرحمن الرحيم

تقوم الطالبة "عبير عطيرة" بدراسة ميدانية لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد بعنوان: واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها "جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة"

وقد أعدت هذه الاستبانة لمعرفة آرائكم حول مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وطرق إعدادها وتنفيذها ورقابتها وسبل تطويرها وتحديثها، والإفادة منها في وصف الواقع واتجاهات التطوير. يرجى التفضل بقراءة بنود هذه الاستبانة، والإجابة عن أسئلتها وبنودها جميعاً إن أمكن، وذلك بوضع إشارة () في الحقل الذي يناسب أسماء المجيبين.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: عبير عطيرة

١- الاسم: (اختياري)

٢- التخصص:

٣- تاريخ التعيين: مكان العمل:

٤- المسمى الوظيفي:

عضو هيئة تدريسية ☐ مدير ☐ موظف إداري ☐

٥- المؤهل العلمي: ثانوية فأقل ☐ معهد ☐ إ.م ☐ ماجستير ☐ دكتور ☐

٦- العمل الموكل إليك:

٧- سنوات الخبرة الوظيفية: أقل من (٥) سنوات ☐ من (٥ وأقل من ١٠) سنوات ☐

١٠ سنوات فأكثر ☐

٨- مدى القناعة الشخصية بأهمية الموازنة في جامعة تشرين:

غير مهمة ☐ مهمة ☐ مهمة جداً ☐

*يقصد بالموازنة التخطيطية: بأنها خطة مالية مستقبلية شاملة لتنفيذ أهداف المنشأة في فترة مقبلة في صورة

كمية، على ضوء الخطة العامة للدولة وأهدافها.

ضع إشارة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك بدرجة الموافقة على بنود الاستبانة.

المجال الأول : تقدير النفقات المالية عند إعداد الموازنات التخطيطية (الجارية والاستثمارية) لجامعة تشرين:

الرقم	البيان	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
١.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في الجامعة لكونها ملزمة بموجب القانون فقط.					
٢.	تضع الجامعة لجنة خاصة بإعداد موازناتها التخطيطية.					
٣.	يتم تمثيل كافة المستويات الإدارية في لجنة إعداد الموازنات.					
٤.	توكل الجامعة لجنة مناقشة مشروع الموازنات بشكل كافٍ لإعداد موازنات تخطيطية فعالة.					
٥.	يتم تقدير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة عند إعداد الموازنات.					
٦.	تستند تقديرات الإنفاق التي تضعها لجنة إعداد الموازنات إلى دراسات كافية.					
٧.	يتم دراسة وتحليل البيانات من قبل لجنة إعداد الموازنات.					
٨.	يتم إعادة تقدير النفقات من قبل لجنة إعداد الموازنات عند عدم قناعتها بها.					
٩.	تشمل تقديرات النفقات جميع أوجه نشاطات الجامعة.					
١٠.	يتم وضع أهداف محددة لحجم النفقات المطلوبة.					
١١.	تشارك الخبرات المالية والمحاسبية في وضع تقديرات النفقات المطلوبة.					
١٢.	يتم العناية بالتوفيق مابين أهداف العاملين الشخصية وأهداف الجامعة عن طريق الموازنات.					
١٣.	يتم تحديد الأهمية النسبية للأهداف المتنوعة عند إعداد الموازنات.					
١٤.	تحدد الأهداف الرئيسية للجامعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
١٥.	تحدد الإجراءات الواجب اتباعها بصدد إعداد الموازنات بشكل واضح.					
١٦.	يؤخذ بالحسبان الزيادة في أعداد الطلبة والعاملين في الجامعة من هيئة تعليمية وفئات أخرى متنوعة) عند إعداد الموازنات التخطيطية.					
١٧.	توافق الجامعة على تقديرات حاجات الكليات والمعاهد والمنشآت والنفقات التي تلزم لتوفيرها.					
١٨.	تتقاضي الجامعة عند تقدير النفقات سلبيات الموازنات السابقة.					
١٩.	تتصف البيانات الإحصائية التي يستند إليها في تقدير النفقات بقربها من المعطيات الحقيقية.					
٢٠.	يتم تقدير النفقات بناءً على البيانات الإحصائية عن واقع الجامعة وحاجاتها.					
٢١.	يتم تقدير النفقات بناءً على أرقام الموازنة السابقة.					
٢٢.	تشتمل تقديرات النفقات الجارية على بنود لم تذكر في موازنات الأعوام السابقة.					
٢٣.	تشتمل تقديرات النفقات الاستثمارية على بنود لم تذكر في موازنات الأعوام السابقة.					
٢٤.	يعتمد تقدير الخطة الاستثمارية النتائج الإحصائية الفعلية المحققة خلال السنوات السابقة.					
٢٥.	توضع تقديرات النفقات الاستثمارية بحسب الاحتياجات المستقبلية المطلوبة (زيادة عدد الطلاب، شراء التقنيات الحديثة – تشييد مباني جديدة ... الخ).					
٢٦.	تستخدم برامج محاسبية في إعداد تقديرات النفقات المطلوبة على جميع المتغيرات التي ينبغي حسابها.					
٢٧.	تصل البرامج المحاسبية المستخدمة في تقدير النفقات إلى تقديرات مالية دقيقة.					
٢٨.	يتم فحص المشاريع الجديدة والمباشرة فيها على قدم المساواة.					
٢٩.	يتم إلغاء المشاريع المباشرة بها التي أظهرت عدم جدواها وكفايتها.					
٣٠.	يتم تحديد طرق بديلة لتنفيذ هذا المشروع من قبل الإدارة التنفيذية عند تقديم دراسة مشروع معين.					
٣١.	يتم تخصيص اعتمادات للمشاريع الحالية بتعديل الدراسة القديمة المعدة سابقاً لهذه المشاريع حسب حدوثها.					
٣٢.	تعتبر إدارة الجامعة الموازنة التخطيطية خطة مالية لاستغلال الموارد المتاحة.					
٣٣.	يتم توضيح السياسات العامة والخطوط العريضة حول كيفية تطبيق نظام الموازنات للمسؤولين عن تطبيق هذا النظام.					
٣٤.	يتم عقد ورشات عمل واجتماعات مع المسؤولين عن تطبيق نظام الموازنات لشرح وتوضيح المفاهيم والاسس المرتبطة بإعداد الموازنات.					
٣٥.	تمتاز النماذج المستخدمة لإعداد الموازنات بالوضوح والدقة والشمولية.					
٣٦.	تدعم جداول الموازنة بالشروحات والإرشادات المناسبة.					
٣٧.	تحدد أسس الاحتساب والمبادئ والقواعد المستخدمة في تقدير أرقام الموازنات.					
٣٨.	يتم وضع برنامج زمني يحدد المراحل والخطوات المطلوبة لإعداد الموازنات والمدة المتوقعة أن تستغرقها كل مرحلة منها.					
٣٩.	يتم تحديد الأهداف التفصيلية للموازنات التقديرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية للجامعة.					
٤٠.	يتم تحديد الفرضيات الأساسية التي يتم الاسترشاد بها عند إعداد تقديرات الموازنة بناءً عليها (فرضيات تتعلق بالسياسة العامة للجامعة، حركة الاقتصاد، المناهضة، ...).					
٤١.	يتم مراعاة العوامل المرتبطة بالتمويل الخارجي عند إعداد تقديرات الموازنة.					
٤٢.	تستخدم الأساليب العملية الإحصائية والرياضية في إعداد تقديرات الموازنة.					
٤٣.	توزع تقديرات الموازنة على مدار فترة الموازنة (تقسيم فترة الموازنة إلى فترات رقابية) لأغراض المتابعة وتقييم الأداء.					
٤٤.	يراعى عند إعداد الموازنات تغطية جميع أوجه النشاطات للكليات والدوائر المختلفة في الجامعة بما يحقق التنسيق الكامل، ويضمن ممارسة عملية الرقابة وفقاً لمركز المسؤولية.					
٤٥.	يُنحى نظام الموازنات التقديرية المطبق في الجامعة إمكانية إدخال التعديلات طبقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية للجامعة.					
٤٦.	تعد الموازنات التقديرية للنشاط الجاري في الجامعة بشكل منفصل عن الموازنات الاستثمارية.					
٤٧.	تؤثر علاقات العمل القائمة بين الكليات والدوائر والعاملين فيها على كفاءة نظام الموازنات.					
٤٨.	تؤثر فلسفة الإدارة العليا من حيث اقتناعها بنظام الموازنات وتوجهاتها واستراتيجياتها على كفاءة وفاعلية نظام الموازنات.					
٤٩.	تفي مخصصات ترميم المباني بإعادة تشغيلها بالشكل الأفضل.					
٥٠.	تكفي المخازن التعليمية لسد احتياجات العمليات التعليمية التدريبية.					
٥١.	تتوافر مخازن الكمبيوتر وفق الاحتياجات المطلوبة.					
٥٢.	تكفي الأموال التي تخصص للكليات لشراء أثاثها.					
٥٣.	يخصص غرفة مكتب لكل عضو من أعضاء الهيئة التدريسية.					
٥٤.	تكفي قاعات التدريس في معظم الكليات لاستيعاب الطلبة.					

تابع للمجال الأول : في علاقة كليات جامعة تشرين بموازناتها وصرف اعتماداتها: موجه لإدارة الكليات في الجامعة.

الرقم	البيان	موافق جـد	موافق	موافق إلى حد م	غير موافق
٥٥.	عدد الطلبة في معظم المحاضرات لا يزيد عن ١٠٠ طالب.				
٥٦.	تتوافر الملاعب الرياضية في الجامعة.				
٥٧.	تحتوي مباني جميع الكليات على المكتبات المناسبة لعدد الطلبة.				
٥٨.	تتوافر الأموال التي تلزم لإقامة الندوات والمؤتمرات.				
٥٩.	يتم إيفاد أعضاء هيئة التدريس للمشاركة بالمؤتمرات المكلفة باستمرار.				
٦٠.	تصرف الأموال الكافية لممارسة الأنشطة الاجتماعية في الجامعة.				
٦١.	تكفي المساهمات وبدل الاشتراك في المؤسسات العربية والدولية للاطلاع على نتائج العلوم الحاصلة.				
٦٢.	تكفي أعداد الآليات ووسائل النقل لمد احتياجات الجامعات منها.				
٦٣.	تتوافر تقنيات التعليم في كل كلية بشكل يناسب نوعية التعليم الموجودة فيها(السيورات الحائطية- الطباشير- .. الخ)				
٦٤.	تنجز معاملات شراء تقنيات التعليم بمواعيدها المطلوبة.				
٦٥.	تكفي تجهيزات التكيف لتأمين الشروط المناسبة للعمل والتعليم.				
٦٦.	تخصص الأموال اللازمة لشراء الموسوعات والمجلات لمكتبات الكليات.				
٦٧.	ترصد الأموال الكافية لإجراء الدراسات اللازمة للإنشاءات المزمع إقامتها في الجامعة.				
٦٨.	تكفي الأموال المرسدة بالموازنة الجارية لإجراء الأبحاث العلمية المرجوة.				
٦٩.	تصرف اعتمادات البحث كلها على الأبحاث العلمية المخطط لها.				
٧٠.	تنقل أموال البحث العلمي إلى بنود أخرى لعدم صرفها بالكامل خلال السنة المالية.				
٧١.	تتوافر تجهيزات البحث العلمي بشكل يكفي لإنجاز البحوث العلمية المطلوبة.				
٧٢.	تتم صيانة أثاث الجامعة وتجهيزاتها بشكل مناسب.				
٧٣.	تتم صيانة الآليات بما يؤمن الاستخدام الفعال لها.				
٧٤.	تصرف الأموال الكافية لإنجاز أعمال صيانة مرافق الجامعة.				
٧٥.	ترصد الأموال الكافية لشراء القرطاسية المطلوبة.				
٧٦.	تتوافر الكتب الجامعية حسب الحاجات المطلوبة.				
٧٧.	يتم طباعة الكتب بأوقاتها المطلوبة دون تأخير.				
٧٨.	تتوافر في الكليات التدفئة مما يحقق السلامة الصحية.				
٧٩.	تصرف اعتمادات المحروقات بمطارجها المناسبة.				
٨٠.	تتوافر أعداد أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب وأعداد الطلاب.				
٨١.	لا يتجاوز عدد طلاب حلقات البحث العملية العشرون طالباً في معظم الكليات.				
٨٢.	تتوافق أعداد الموظفين في الجامعة مع عدد الطلاب.				
٨٣.	يعطي العاملون في الجامعة مكافآت مناسبة على الأعمال الإضافية التي يقومون بها.				
٨٤.	تصرف نفقات الموظفين في مواعيدها المحددة.				
٨٥.	تكفي نفقات الإيفاد لمد الاحتياجات المطلوبة.				
٨٦.	يتم التنسيق بين كليات الجامعة عند طلب تأمين احتياجاتها من المخابر التعليمية.				

المجال الثاني: في إقرار التقديرات المالية المقترحة لجامعة تشرين.

الرقم	البيان	موافق جـد	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
٨٧.	تجري وزارة التعليم العالي تعديلات على تقدير الموازنة الاستثمارية للجامعة.					
٨٨.	تجري وزارة التعليم العالي تعديلات على تقدير الموازنة الجارية للجامعة.					
٨٩.	تكفي التعديلات التي تدخلها وزارة المالية على النفقات الجارية المقدرة لتغطية احتياجات الجامعة.					
٩٠.	تكفي التعديلات التي تدخلها وزارة المالية على النفقات الاستثمارية المقدرة لتغطية احتياجات الجامعة.					
٩١.	يجري المجلس الأعلى للتخطيط التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.					
٩٢.	يجري المجلس الأعلى للتخطيط التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.					
٩٣.	تجري هيئة تخطيط الدولة التعديلات التي تراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.					
٩٤.	تجري هيئة تخطيط الدولة التعديلات التي تراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.					
٩٥.	يجري مجلس الوزراء التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.					
٩٦.	يجري مجلس الوزراء التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.					
٩٧.	يجري مجلس الشعب التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الجارية.					
٩٨.	يجري مجلس الشعب التعديلات التي يراها مناسبة على أبواب الموازنة الاستثمارية.					
٩٩.	يصادق المجلس الأعلى للتخطيط على تقدير الموازنة الجارية للجامعة دون تعديلات.					
١٠٠.	يصادق المجلس الأعلى للتخطيط على تقدير الموازنة الاستثمارية للجامعة دون تعديلات.					
١٠١.	يصادق رئاسة مجلس الوزراء على تقدير الموازنة الجارية دون تعديلات.					
١٠٢.	يصادق رئاسة مجلس الوزراء على تقدير الموازنة الاستثمارية دون تعديلات.					
١٠٣.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الجارية دون تعديلات.					
١٠٤.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الاستثمارية دون تعديلات.					
١٠٥.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الجارية مع إجراء تعديلات (لا تـخل) بكفاية الموازنة.					
١٠٦.	يصادق مجلس الشعب على تقديرات الموازنة الاستثمارية مع إجراء تعديلات (لا تـخل) بكفاية الموازنة.					
١٠٧.	موافقة الجهات السابقة على التعديلات الجارية ليست روتينية وتستند إلى مبررات موضوعية كافية.					
١٠٨.	موافقة الجهات السابقة على التعديلات الاستثمارية ليست روتينية وتستند إلى مبررات موضوعية كافية.					
١٠٩.	يمكن أن تقوم جهة واحدة من الجهات المذكورة أعلاه بمهمة تعديل الموازنة الاستثمارية بمفردها.					
١١٠.	يمكن أن تقوم جهة واحدة من الجهات المذكورة أعلاه بمهمة تعديل الموازنة الجارية بمفردها.					

المجال الثالث: في عمليات صرف الاعتمادات المالية لجامعة تشرين:

الرقم	البيان	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
١١١	غاية الجامعة من تنفيذ الموازنة تطبيق الخطة السنوية وليس مجرد صرف الاعتمادات.					
١١٢	تشرف جميع المستويات الإدارية على تنفيذ الاعتمادات بحدود صلاحياتها.					
١١٣	يهتم القانون على صرف الاعتمادات بترشيح الإنفاق.					
١١٤	تنسق الجهات التي تقوم بصرف النفقات مع بعضها بعضا .					
١١٥	تعيق طول المدة في صرف الاعتمادات تنفيذ العديد من المشاريع الاستثمارية بوقتها.					
١١٦	تعيق طول مدة عمليات الصرف توفير الاحتياجات في الأوقات المناسبة.					
١١٧	تصرف الاعتمادات الاستثمارية بالكامل على المشاريع المخططة.					
١١٨	تصرف الاعتمادات الجارية بالكامل حسب الخطة الموضوع.					
١١٩	تصرف الاعتمادات وفق الاحتياجات التي تطلبها الكليات والجهات المعنية الأخرى.					
١٢٠	يتم الإنفاق الاستثماري وفق الخطط الموضوع مسبقا.					
١٢١	يتم صرف الاعتمادات المخصصة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية في الأوجه المقررة لها دون أي هدر في هذه الأموال.					
١٢٢	يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال حدوث انحراف في التنفيذ عن الخطة المقررة والبرنامج التنفيذي لها.					
١٢٣	تؤخذ نسب تنفيذ الخطة الاستثمارية كمعيار لتقييم الأداء.					
١٢٤	هناك تأخير في تنفيذ العقود الاستثمارية المبرمة مع الجهة المتعاقد معها.					
١٢٥	تنسق مديرية الشؤون المالية في الجامعة مع الجهات المستفيدة من صرف النفقات.					
١٢٦	تنسق مديرية التخطيط في الجامعة مع الجهات المخططة والمنفذة للموازنة الاستثمارية.					
١٢٧	تصدر رئاسة الجامعة أوامر الصرف بالأوقات المناسبة بسد الاحتياجات المطلوبة.					
١٢٨	تصرف الأموال في الجامعة بأوقاتها المناسبة دون تأخير.					
١٢٩	تتم عملية المناقشة بين بنود وفقرات الموازنة الاستثمارية بسهولة دون تأخير في زمن الصرف.					
١٣٠	تتم عملية المناقشة بين بنود وفقرات الموازنة الجارية بسهولة دون تأخير في زمن الصرف.					
١٣١	تطلب أموال إضافية في حال نقص الاعتمادات المرصودة للموازنة العامة(الجارية والاستثمارية).					
١٣٢	تتفق عمليات نقل الأموال من بند إلى آخر مع توجيهات وأهداف الخطة الموضوع.					
١٣٣	يؤدي اتباع طريقة المناقصات إلى تأخير تنفيذ بعض المشاريع.					
١٣٤	تتبع القوانين المالية المطبقة إنجاز عمليات الصرف وتحقيق الأهداف المرسومة.					
١٣٥	تعيق الإجراءات الإدارية عمليات الصرف في العديد من المشاريع الاستثمارية.					
١٣٦	تعيق الإجراءات الإدارية عمليات الصرف الخاصة ببنود النفقات الجارية.					
١٣٧	يتصف النظام المالي المتبع في عمليات الصرف بالبيروقراطية.					
١٣٨	توضع شروط العقود بما يساعد في تحقيق الإنجاز بالزمن المطلوب.					
١٣٩	يوجد معايير للأداء المطلوب مرافقة لصرف الاعتمادات.					
١٤٠	تكفي النفقات المقدرة لتوفير جميع الاحتياجات السنوية للجامعة.					
١٤١	تحدد الأهداف التفصيلية للموازنات التخطيطية انطلاقا من الخطة الاستراتيجية متوسطة الأجل.					
١٤٢	تشمل تقديرات النفقات الحاجات المالية للتطوير الموعود.					
١٤٣	تتناسب تقديرات نفقات التطوير مع تحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.					
١٤٤	تحدد كليات الجامعة والمعاهد والمنشآت حاجاتها من النفقات اللازمة لتوفير هذه الحاجات.					
١٤٥	تتصف تقديرات النفقات التي تضعها معظم كليات الجامعة والمعاهد والمنشآت بقرابها من المعطيات الحقيقية.					
١٤٦	يعاد النظر في الفرضيات الأساسية كلما حدث تغير جوهري في هذه الفرضيات.					
١٤٧	يتم شرح أهداف نظام الموازنات للمسؤولين عن تطبيق هذا النظام.					
١٤٨	يوجد صعوبة بتطوير الجامعة في ظل نظام صرف الاعتمادات القائم.					
١٤٩	تكفي صلاحيات إدارة الكليات في عمليات الصرف لإنجاز الأهداف المرسومة.					
١٥٠	تتبع صلاحيات مديرية التخطيط حجز الاعتمادات الاستثمارية المرصودة بما يحقق الخطة المرسومة.					
١٥١	تملك رئاسة الجامعة صلاحية كافية لصرف الاعتمادات في الوقت المطلوب.					
١٥٢	تعديل جامعة تشرين الموازنة (الاستثمارية والجارية) بموجب المناقشات لمواجهة ظروف مستجدة.					
١٥٣	تتبع صلاحيات إدارة الجامعة دعم الموازنة العامة لها من الموارد الذاتية.					
١٥٤	تدعم الموارد الذاتية بنود الموازنة العامة للجامعة .					
١٥٥	توزع بنود الموارد الذاتية وفق احتياجات الجامعة بنسب كفاءة.					
١٥٦	آلية صرف الموارد الذاتية بالجامعة كفاءة.					
١٥٧	يؤثر حجم كتلة الموارد الذاتية على الاعتمادات المرصودة بالموازنة العامة.					
١٥٨	يتم إعداد تقرير سنوي يبين الإنجازات المحققة من الموارد الذاتية ونفقاتها ومقارنتها مع الموازنة العامة للجامعة.					

المجال الرابع: في عمليات رقابة موازنة وأداء جامعة تشرين:

الرقم	البيان	موافق جدا	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
١٥٩	توضع تقارير مرحلية تتضمن الفروق بين المخطط والمنفذ ودرجة الانحراف.					
١٦٠	تقارن إدارة الجامعة الأعمال المادية والمالية المنفذة مع المخططة لها بشكل دوري (شهري ، ربعي، نصف، سنوي).					
١٦١	تتبع التغذية الراجعة للرقابة تقويم العمل وتحسين تنفيذه في كل مرحلة رقابية.					
١٦٢	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لوزارة التعليم العالي .					
١٦٣	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لهيئة تخطيط الدولة .					
١٦٤	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة لوزارة المالية .					
١٦٥	ترفع تقارير تتبع دورية عن الإنجازات المحققة للمصارف المتخصصة بعمليات التمويل لمتابعة .					
١٦٦	تجري وزارة المالية جولات ميدانية لتتبع قانونية عمليات صرف الاعتمادات.					
١٦٧	ترسل هيئة تخطيط الدولة لجانا دورية لتتبع إنجاز المشاريع بمواعيدها.					

١٦٨.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال عقد النفقات وصرفها ضمن الاعتمادات المرصودة.				
١٦٩.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال وضع التأثيرات على المعاملات التي لها آثار مالية.				
١٧٠.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تتبع عمليات صرف الأموال بما يحقق الخطة المرسومة.				
١٧١.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال متابعة تغيرات الأسعار في الأسواق.				
١٧٢.	يقوم الجهاز المركزي للرقابة المالية بالرقابة الخارجية على الأداء من خلال مراقبة صحة البيانات المحاسبية الموجودة في السجلات الجامعية.				
١٧٣.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تقييم عمليات صرف الأموال على ضوء الإنجازات المحققة.				
١٧٤.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال تقييم عمليات صرف الأموال على ضوء الأهداف المخططة.				
١٧٥.	يقوم محاسب الجامعة بالرقابة الداخلية على تنفيذ الموازنة من خلال ممارسة مهمة الثواب والعقاب على الأداء المنجز.				
١٧٦.	تقارن نتائج الأعمال مع المخطط بشكل مستمر دون العناية بفترات محددة.				
١٧٧.	تتضمن التقارير المرحلية المقترحات اللازمة لمعالجة الأخطاء والعيثات.				
١٧٨.	يوجد رقابة على عمليات تقدير النفقات ما يجعلها واقعية.				
١٧٩.	تسهم الرقابة على عمليات التخطيط في ضبط الأهداف.				
١٨٠.	تُعنى الرقابة الداخلية بعمليات صرف النفقة وفق الحاجات المطلوبة.				
١٨١.	تُعنى الرقابة الخارجية بالإنجاز المحقق على ضوء التكاليف الحقيقية.				
١٨٢.	توجد مراكز مسؤولة لأنشطة الجامعة تحقق رقابة دقيقة .				
١٨٣.	يحاسب مسؤولو التنفيذ عن التقصير الحاصل.				
١٨٤.	يكافأ الموظفون الذين حققوا التنفيذ بمستوى جيد .				
١٨٥.	تقتصر الرقابة على تدقيق الفواتير المصروفة فقط.				
١٨٦.	تتم الرقابة على الإنجازات المحققة على أرض الواقع.				
١٨٧.	تعد الرقابة على العديد من عمليات الصرف رقابة شكلية.				
١٨٨.	يمنع نظام الرقابة المتبع الغش والسرقة.				
١٨٩.	يتيح نظام الرقابة المتبع إكتشاف الأخطاء.				
١٩٠.	يعمل نظام الرقابة المالي الداخلي للجامعة على الحد من الأخطاء في أثناء صرف الاعتمادات.				
١٩١.	تستخدم برامج حاسوبية خاصة لكشف عمليات التزوير أو تكرار الصرف.				
١٩٢.	يضمن أسلوب الرقابة المتبع تجاوز الثغرات في الموازانات القادمة.				
١٩٣.	تستخدم الموازنة في الجامعة كخطة مالية تهدف إلى استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة.				
١٩٤.	تستخدم الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل يمكن تحقيقها خلال سنة مالية واحدة.				
١٩٥.	تستخدم الموازنة كخطة مالية تسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل أهداف تحتاج إلى أكثر من سنة مالية واحدة لتحقيقها.				

المجال الخامس: مواكبة أنظمة الموازنات التخطيطية في الجامعات للتوجهات الجديدة في الحصول على إيرادات إضافية.

رقم	البيان	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق
١٩٦.	تحتوي بنود الموازنة على إيرادات ونفقات الدورات التدريبية الداخلية والخارجية.					
١٩٧.	تدعم بنود موازنة الموارد الذاتية للجامعة بند الدورات التدريبية والداخلية في الموازنة الجارية .					
١٩٨.	تحتوي بنود الموازنة على تقديرات نفقات وإيرادات النشاطات الثقافية في مجال خدمة المجتمع.					
١٩٩.	تدعم بنود موازنة الموارد الذاتية للجامعة النشاطات الثقافية في مجال خدمة المجتمع في الموازنة الجارية .					
٢٠٠.	هناك متابعة لعملية التوجيه لمختلف الأعمال والأنشطة المستجدة.					
٢٠١.	تحتوي بنود موازنة الموارد الذاتية على نفقات وإيرادات التعليم الموازي.					
٢٠٢.	يُنِج نظام الموازنات في الجامعة إمكانية إدخال التعديلات طبقاً لتغير الظروف الداخلية والخارجية أو إذا حدث تغير جوهري في نشاطات الجامعة					
٢٠٣.	تشمل الموازنة الجارية جميع إيرادات ونفقات الجامعة المتوقعة.					
٢٠٤.	تحتوي بنود الموازنة على تقديرات ونفقات النشاط الزراعي في الجامعة.					
٢٠٥.	زيادة الدعم المالي الحكومي للجامعات بشكل يتناسب مع متطلبات التوسع والتطور في التعليم العالي.					
٢٠٦.	السماح بزيادة افتتاح الجامعات الخاصة وعدم حصر التعليم بالمؤسسات الحكومية.					
٢٠٧.	تعاون الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية سواء كانت تابعة للقطاع الحكومي أو الخاص أو غيره.					
٢٠٨.	مساهمة الإعلام الجامعي في استقطاب الطلاب من الدول العربية والعالمية.					
٢٠٩.	رفع الرسوم الجامعية لمستوى البكالوريوس بشكل لا يؤثر على الطلاب الفقراء.					
٢١٠.	زيادة حصص الجامعات من الرسوم الجمركية والضرائب.					
٢١١.	المشاركة بين وزارة التعليم العالي وبعض الوزارات أو مؤسسات القطاع الخاص بفتح مجالات تلبى اهتمامهم على أن تتكفل الجهات السابقة بتمويلها.					
٢١٢.	الموازنة بين التعليم العالي وسوق العمل بحيث يتم تحديد القبول ،والتوسع فيه حسب احتياجات السوق.					
٢١٣.	الموازنة بين أعداد الملتحقين والموارد المالية المتاحة للجامعات.					
٢١٤.	الإفادة من التكنولوجيا التي من شأنها التقليل من النفقات.					
٢١٥.	تشجيع التعليم الموازي والسماحي والتعليم المفتوح وغيره بشكل لا يؤثر على نوعية التعليم.					
٢١٦.	التوسع في البرامج ذات المردود المادي كبرامج التعليم المستمر والدورات.					
٢١٧.	دعم التمويل الذاتي للجامعات من خلال التركيز على مفهوم الجامعة المنتجة.					
٢١٨.	العمل على الحصول على المنح والهبات والتبرعات من مصادر داخلية وخارجية والتي من شأنها مساعدة الجامعة.					
٢١٩.	الاستفادة من صنایع التمويل المحلية والإقليمية والدولية .					
٢٢٠.	استثمار وتأجير بعض مرافق الجامعة مقابل مردود مادي.					
٢٢١.	العمل على تشجيع مساهمة الأثرياء في المشاركة في تمويل الجامعات.					
٢٢٢.	تشجيع البحوث التطبيقية والاستثمارات واستثمار نتائجها لحشد مصادر مالية.					
٢٢٣.	الاستثمار في العقارات والصناعة والزراعة وسوق الأوراق المالية.					
٢٢٤.	حفر وتشجيع أرباب العمل في القطاع الخاص بتحمل نفقات تدريب غير القادرين.					
٢٢٥.	حث الأثرياء على دعم الجامعة مقابل إطلاق أسمائهم على كليات أو مختبرات أو قاعات الجامعة.					

يرجى اختيار واحد من خيارين أو أكثر من أجل إعداد وإقرار وتنفيذ ورقابة موازنة جامعة تشرين عن سنة مالية واحدة:

الخيار رقم (١)	
اعتبار الجامعة برنامجاً واحداً في أثناء تقدير النفقات	
تقسيم الجامعة إلى برامج وأنشطة (الطب، الهندسة، الخ).	
الخيار رقم (٢)	
وضع تقديرات للنفقات (الجارية والاستثمارية) على مستوى الجامعة ككل.	
وضع تقديرات النفقات لكل برنامج/ كلية ثم جمع التقديرات على مستوى الجامعة.	
الخيار رقم (٣)	
وضع تقديرات على ضوء المعلومات (التقديرية) المتوافرة عن حجم الاحتياجات.	
وضع تقديرات حسب التكاليف الحقيقية لهذه الاحتياجات.	
الخيار رقم (٤)	
وضع تقديرات على أساس استمرار الجامعة بالأوضاع الراهنة.	
وضع تقديرات على أساس إدخال تجديدات على الجامعة.	
وضع تقديرات على أساس الاثنين معاً.	
وضع التقديرات على أساس البدء من الصفر دوماً.	
الخيار رقم (٥)	
وضع تقديرات على أساس الموارد الحكومية المتاحة.	
وضع تقديرات على أساس الحصول على تمويل إضافي من مصادر غير حكومية.	
وضع تقديرات على أساس الموارد المتاحة الحكومية وغير الحكومية.	
وضع تقديرات على أساس الموارد الذاتية وإسهامها في بناء الجامعة .	
وضع تقديرات على أساس الموارد التمويل من الموارد المختلفة.	
الخيار رقم (٦)	
الاعتماد على خطة واحدة للتقدير.	
الاعتماد على خطة رئيسية وأخرى بديلة.	
الخيار رقم (٧)	
توفير جميع الاحتياجات.	
توفير معظم الاحتياجات لترشيد الإنفاق.	
الخيار رقم (٨)	
زيادة رواتب العاملين في الجامعة.	
الإبقاء على الرواتب الحالية للعاملين.	
الخيار رقم (٩)	
العناية بعمليات صرف النفقات حسب الخطة.	
العناية بالإنجاز المحقق.	
الخيار رقم (١٠)	
رقابة محاسبية على الفواتير في حدود الاعتماد.	
رقابة إنجاز في حدود التكاليف.	
الخيار رقم (١١)	
الاعتماد على مركز مسؤولية واحد في رئاسة الجامعة.	
الاعتماد على مراكز مسؤولية حسب الكليات والبرامج الموضوعة.	
الخيار رقم (١٢)	
وجود فترات رقابية خارجية (١/٤ و ١/٢ و ٣/٤ و آخر السنة).	
وجود رقابة داخل الجامعة مستمرة على مدى أشهر السنة.	
الخيار رقم (١٣)	
إعداد تقرير سنوي عن الإنجازات المحققة وتوضيح الانحرافات.	
إعداد تقرير دوري عن الإنجازات ومطابقتها مع الأهداف المخططة.	
الخيار رقم (١٤)	
توضيح حجم الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمنفذ مع ذكر الأسباب.	
التوضيح المرحلي لحجم الانحرافات واقتراح أساليب العلاج.	
الخيار رقم (١٥)	
حصر مسؤولية الصرف برئاسة جامعة تشرين.	
توزيع مسؤوليات الصرف على إدارات الجامعة في الكليات وسواها في المراكز الإدارية.	
الخيار رقم (١٦)	
الاعتماد على الأطر الموجودة في عمليات تقدير النفقات والعمل على تدريبهم.	
استخدام وتدريب أطر جديدة متخصصة من أجل وضع التقديرات المناسبة.	
الخيار رقم (١٧)	
يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من وزير المالية.	
يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من رئيس مجلس الوزراء.	
يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بمرسوم رئاسي.	
يفضل إجراء عملية المناقشة بين بنود الموازنة بقرار من أمر صرف النفقة في الجامعة وربط ذلك بالموازنات الجديدة في وزارة المالية.	

الأسئلة المباشرة : حول تأثير الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي ، ومع جامعة تشرين...

لرقم	البيان	موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وفق الاحتياجات الواقعية.				
٢.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفق الاحتياجات الواقعية.				
٣.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية وفق أساليب مقبولة (تخضع لمعايير علمية).				
٤.	يتم إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين وفق أساليب مقبولة (تخضع لمعايير علمية).				
٥.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في مؤسسات التعليم العالي السورية.				
٦.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الاستثمارية في مؤسسات التعليم العالي السورية.				
٧.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الجارية في جامعة تشرين.				
٨.	يتم الالتزام بنسب تنفيذ عالية للموازنة الاستثمارية في جامعة تشرين.				
٩.	يوجد خطة للاتفاقيات الدولية المبرمة مع وزارة التعليم العالي.				
١٠.	يوجد خطة للاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين.				
١١.	تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية وتطلعاتها واحتياجاتها المستقبلية.				
١٢.	تتناسب الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين وتطلعاتها واحتياجاتها المستقبلية.				
١٣.	يتم الالتزام التام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية مع مؤسسات التعليم العالي السورية، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.				
١٤.	يتم الالتزام التام بتنفيذ الاتفاقيات الدولية مع جامعة تشرين، وتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.				
١٥.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في إعداد الموازنات الاستثمارية .				
١٦.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في تنفيذ الموازنات الاستثمارية.				
١٧.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في إعداد الموازنات الجارية .				
١٨.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع مؤسسات التعليم العالي السورية في تنفيذ الموازنات الجارية .				
١٩.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في إعداد الموازنات الاستثمارية .				
٢٠.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في تنفيذ الموازنات الاستثمارية .				
٢١.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في إعداد الموازنات الجارية.				
٢٢.	تؤثر الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين في تنفيذ الموازنات الجارية .				
٢٣.	تؤدي الاتفاقيات الدولية المبرمة مع جامعة تشرين إلى تطوير البحث العلمي في الجامعة.				
٢٤.	توجد اتفاقيات دولية تهدف إلى تطوير أساليب إعداد الموازنات التخطيطية في وزارة التعليم العالي				
٢٥.	توجد اتفاقيات دولية تهدف إلى تطوير أساليب إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين.				
٢٦.	يمكن تطوير واقع إعداد الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية				
٢٧.	يمكن تطوير واقع تنفيذ الموازنات التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي السورية				
٢٨.	يمكن تطوير واقع إعداد الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين.				
٢٩.	يمكن تطوير واقع تنفيذ الموازنات التخطيطية في جامعة تشرين.				

ثالثاً: الأسئلة المفتوحة:

- ١- تساؤلات أخرى يرجى إضافتها:.....
- ٢- حلول ومقترحات يرجى ذكرها:

الباحثة: عبير عطيرة

شاكرين لكم تعاونكم المثمر.

أسماء السادة المحكمين للاستبيان:

١. د. بسام زاهر دكتور في كلية الاقتصاد بجامعة تشرين قسم إدارة أعمال.
٢. د. ريمون المعلولي، دكتور في كلية التربية بجامعة دمشق، اختصاص تنمية وسكان.
٣. د. طالب أحمد المدرس في كلية الاقتصاد اختصاص إحصاء بجامعة تشرين.
٤. د. عفراء علي المدرسة في كلية الاقتصاد قسم محاسبة بجامعة تشرين.
٥. د. غادة عباس المدرسة في كلية الاقتصاد جامعة تشرين قسم الاقتصاد والتخطيط سابقاً وحالياً بهبا بدمشق.
٦. د. محسن اسمندر دكتور في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق.
٧. د. نديم شمسين دكتور في كلية التربية جامعة تشرين اختصاص (اقتصاديات التعليم).
٨. د. وليد عامر الاستاذ المساعد في كلية الاقتصاد جامعة تشرين اختصاص تخطيط القوى العاملة (تخطيط الموارد البشرية).
٩. د. خلف مطر الجراد استاذ في قسم الإحصاء التطبيقي كلية الاقتصاد بجامعة دمشق. د. سمير شرف الاستاذ المساعد في كلية الاقتصاد اختصاص أسواق مالية ومصرفية.
١٠. السيد الأستاذ (أمير جبور) مدير الشؤون المالية (محاسب الاستثمارية سابقاً) في جامعة تشرين.
١١. السيد الأستاذ (عماد ابراهيم) مدير دائرة الموارد الذاتية في جامعة تشرين.
١٢. د. غيداء غفر دكتوراه في كلية التربية من جامعة دمشق.
١٣. السيدة ميادة شاهرلي مديرة التخطيط والتربية والتعليم في هيئة تخطيط الدولة في دمشق.

جامعة تشرين
كلية الاقتصاد
قسم الاقتصاد والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / الدكتور: المحترم

الموضوع تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة "عبير عطيرة" بدراسة ميدانية لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد بعنوان: واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية (التطويرية والتشغيلية) في مؤسسات التعليم العالي السورية وتأثير الاتفاقيات المبرمة مع الجهات الدولية عليها "جامعة تشرين أنموذجاً للدراسة" وهذا الدراسة تحتاج إلى إعداد أداة للكشف حول مستوى كفاية موازنة جامعة تشرين وطرق إعدادها وتنفيذها ورقابتها وسبل تطويرها وتحديثها، والإفادة منها في وصف الواقع واتجاهات التطوير.

ونظراً لخبرتكم الواسعة في هذا المجال، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولوية، بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً. لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقرات هذه الاستبانة، وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة العبارات ومناسبتها لموضوع الدراسة، ومدى انتمائها لمجالات الدراسة التي وردت فيها، وذلك بوضع علامة (//) أمام الاختيار المناسب وإن كان لسيادتكم أية مقترحات نرجو ذكرها. شاكرين تعاونكم

الباحثة: عبير عطيرة