وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمـي

اعداد الطلبة(ة):

معاش سهام

سعد الدين زينب

تحت عنوان

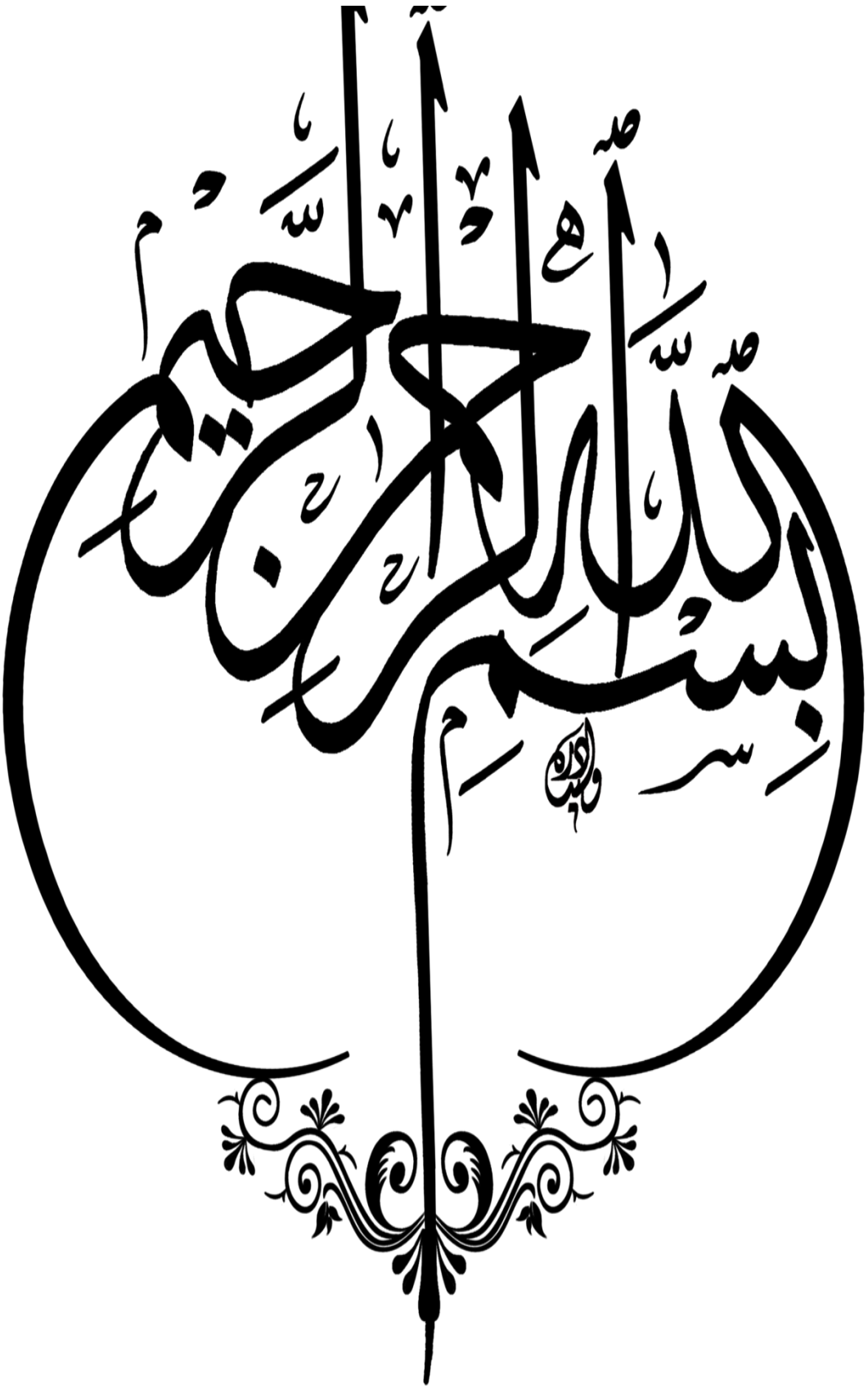
# تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة

## -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

لجنة المناقشة:

| | | |
|---|---|---|
| د. عز الدين عبد الرؤوف | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا |
| د. فاتح غلاب | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا ومقررا |
| د. قروش عيسى | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية: 2021-2022


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه.

نتوجه بالشكر الجزيل لأستاذنا الفاضل غلاب فاتح

الذي لن نوفيه حقه مهما قلنا من كلمات، ومهما اخترنا من عبارات

وإن كانت عادة الأساتذة أن يسدوا لطلبتهم النصح والتوجيه، فإن أستاذنا الفاضل

يغمرنا بلطفه وبحلمه، قبل فطنّته وعلمه

فجازاه الله عنّا كل خير.

كما لا ننسى جميع أساتذة قسم علوم التسيير بالشكر والامتنان

لما قدموه لنا طيلة سنتين من الدراسة بالجامعة

من العطاء والوفاء والصدق والأمانة العلمية بالتوجيهات والنصائح والإرشادات

من أجل خدمة العلم والتعلم.

# اهداء

الحمد الله على الهدى وعونه وتوفيقه لاجتياز وبلوغ الهدف المرجو.

اهدي عملي المتواضع هذا:

إلى القلبين الحنونين اللذان

علماني معنى الصبر والتحدي على الشدائد

ومحاربة الفشل، وزرعا في نفسي الأخلاق والمبادئ الفاضلة

وسبقت فرحتهما فرحتي عند تحقيق آمالي وأحلامي

إلى أمي الغالية وإلى أبي العزيز أطال الله في عمرهما

ووفقني إلى طاعتهما ومرضاتها.

إلى من يخاطبهم الفؤاد قبل اللسان إخواني: العياشي، كمال، جلال الدين، نور الإسلام، وأخواتي: سماح، أحلام، أمال حفظهم الله

وإهداء خاص إلى أستاذي المشرف: د. فاتح غلاب وزميلاتي سعد الدين زينب، دلال عبد النور، فايد سميحة.

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين أعطوا كل ما عندهم، وتعبوا من أجلنا وفقهم الله

سهام

# اهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى سيدنا مُحَمَّد بن عبد الله ﷺ

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وكللني بعطائه ودعائه الى من كانت دراستي إرضاء له إلى من أعطى وضحى أبي العزيز

إلى نبع الحنان سبب نجاحي أمي الغالية إلى قرة عيني وفلذة كبدي ومصدر سعادتي طفلاي وسيم سيف الدين ويونس عدنان إلى من ترعرعت معهم تحت سقف واحد إخوتي فاطمة فريد فيصل سارة طبيبة المستقبل شيماء إلى الطيبة الهادئة زوجة أخي سامية إلى الكتاكيت نضال خديجة حيدر

إلى التي قاسمتني عملي زميلتي الخلوقة الطيبة سهام

زينب

# فهرس المحتويات


شكر وعرفان

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة المختصرات

مقدمة: .....أ

**الفصل الأول:الاستدامة المالية في الجامعة(اطار مفاهيمي)**

تمهيد: .....9

المبحث الأول: ماهية مفهوم الاستدامة المالية .....10

المطلب الأول: مفهوم الاستدامة المالية .....10

أولا: تعريف الاستدامة .....10

ثانيا: تعريف الاستدامة المالية .....11

ثالثا: الاستدامة المالية في الجامعة.....14

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاستدامة المالية.....15

أولا: مؤشرات بعد الحدوث .....16

ثانيا: مؤشرات قبل الحدوث .....19

ثالثا: مؤشرات الاستدامة المالية في الجامعة .....23

المطلب الثالث: مراحل بناء الاستدامة المالية.....24

أولا: وضع خطة مستقبلية.....26

ثانيا: التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية).....27

ثالثا: التنظيم المالي.....28

المبحث الثاني: مراجعة الادبيات حول الاستدامة المالية في الجامعة ..... 34
المطلب الأول: أهداف الاستدامة المالية واهميتها للجامعة..... 34
أولا: الحفاظ على الخدمات وتوسيع نطاقها ..... 35
ثانيا: مواصلة النمو المالي المستدام ..... 35
ثالثا: القدرة على تحمل التكاليف..... 35
رابعا: الحفاظ على الامداد الداخلي ..... 36
خامسا: قابلية التسويق ..... 36
المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية ومصادرها في الجامعة. ..... 36
أولا: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة ..... 36
ثانيا: مصادر الاستدامة المالية في الجامعة ..... 40
المطلب الثالث: تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة ..... 45
أولا: الاعتماد الشبه الكامل على الاموال العامة ..... 45
ثانيا: تحدي التوسع في عدد الطلاب ..... 46
ثالثا: تحدي جودة التعليم العالي..... 46
رابعا: التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة ..... 46
خامسا: محدودية الموارد المالية..... 46
سادسا: مقاومة التغيير ..... 47
سابعا: نقص الوعي والفهم الضعيف للاستدامة المالية..... 47
ثامنا: فجوة المهارات القيادية ..... 47
تاسعا: مجانية التعليم ..... 48
عاشرا: محدودية التمويل الخارجي ..... 48
احدى عشر: تحدي البعد الزمني ..... 48
اثني عشر: التحديات المادية ..... 48

خلاصة الفصل: ..... 50

## الفصل الثاني: واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة

تمهيد: ..... 51
المبحث الأول: نظرة جامعة المسيلة للاستدامة المالية في الجامعة..... 52
المطلب الأول: نبذة عن جامعة المسيلة. ..... 52
أولا: نشاة وتطور جامعة المسيلة..... 52
ثانيا: موقع ومساحة جامعة المسيلة ..... 53
ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة..... 53
رابعا: الهياكل البيداغوجية..... 56
المطلب الثاني: مصادر التمويل في جامعة المسيلة..... 57
أولا: عناصر ميزانية التسيير لجامعة المسيلة حسب الابواب (مجموع الإيرادات والنفقات): ..... 57
ثانيا: الإيرادات خارج الميزانية: ..... 62
المطلب الثالث: التخطيط من اجل بناء الاستدامة المالية في جامعة المسيلة..... 63
أولا: التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية)..... 63
ثانيا: التنظيم المالي..... 68
المبحث الثاني: الوضع الراهن للاستدامة المالية في جامعة المسيلة (نظرة تحليلية) ..... 72
المطلب الأول: تحليل الواقع المالي لجامعة بالمسيلة ..... 72
أولا: نمط التمويل ..... 72
ثانيا: واقع ميزانية جامعة المسيلة ( 2018-2019-2020)..... 73
ثالثا: تطور الاعتمادات المالية لميزانية التسيير خلال ثلاث سنوات: (قراءة مالية) ..... 75
المطلب الثاني: التحديات التي تواجه جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية ..... 77
خلاصة الفصل: ..... 79

**الخاتمة: ..... 81**

**أولا: النتائج النظرية: ..... 81**

**ثانيا: النتائج الميدانية: ..... 82**

**ثالثا: التوصيات ..... 82**

**رابعا: افاق الدراسة: ..... 83**

**قائمة المراجع: ..... 85**

**الملاحق ..... 92**

## قائمة الجداول

جدول 1: مؤشرات الدين العام ..... 17

جدول 2: عناصر ميزانية التسيير لجامعة المسيلة ..... 57

جدول 3: مجموع الإيرادات المحصلة في شهر نوفمبر (2021) ..... 59

جدول 4: الرصيد المتبقي من ميزانية كل كلية لسنة (2020)..... 59

جدول 5: مجموع نفقات المستخدمين لجامعة المسيلة 2020 . ..... 60

جدول 6: مجموع نفقات التسيير لجامعة المسيلة2020 ..... 61

جدول 7: ايرادات خارج الميزانية ..... 62

جدول 8: جدول تحصيل مداخيل البحث العلمي نوفمبر 2021..... 63

جدول 9: مجال المقابلة الخاصة بالتنوع في النظام ..... 64

جدول 10: اتفاقيات وطنية لجامعة المسيلة مع القطاع الاقتصادي ..... 67

جدول 11: مجال المقابلة الخاصة بالتنظيم المالي..... 69

جدول 12: الإيرادات – المجموع العام حسب ابواب الميزانية..... 72

جدول 13: تطور الاعتمادات المالية لميزانية التسيير 2018-2020-2019 ..... 75

# قائمة الاشكال

شكل رقم 1: ابعاد الاستدامة المالية..... 14
شكل رقم 2: عناصر بناء الاستدامة المالية في الجامعة..... 33
شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة..... 55

# قائمة الرموز والاختصارات

| الدلالة باللغة العربية | الدلالة باللغة الاجنبية | الاختصار و الرمز |
|---|---|---|
| الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية | Environment، social and governance | ESG |
| المسؤولية الاجتماعية للشركات | Corporate social responsibility | CSR |
| مؤشرات ما بعد الحدوث | | EX-POST |
| مؤشرات ما قبل الحدوث | | EX-ANTE |
| تقدير التكاليف على اساس النشاط | Activity-Based costing | ABC |
| المؤشر المالي المركب | The composite financial index | CFC |
| التقارير العالمية | Global reporting initiative | GRI |
| التقارير العالمية الجيل الرابع | | GRI-4 |

# مقدمة

**مقدمة:**

**1. تمهيد:**

تعتبر الاستدامة المالية من المفاهيم الحديثة التي تهتم بقياس قدرة الدولة أو المنظمة على الوفاء بالتزامات ها وتمويل نفقاتها سواء على المدى القصير أو الطويل على حد سواء وذلك بالاعتماد على مواردها الخاصة دون اللجوء إلى الاقتراض، وتعبر مؤشرات الاستدامة المالية عن الوضعية المالية العامة كما تحدد مدى متانة السياسات المالية المنتهجة.

لقد أصبح تحقيق الاستدامة المالية موضوعا يحظى بأهمية بالغة على المستوى الدولي وخاصة في الاقتصاديات النامية التي تأثرت بالأزمات المالية والتقلبات في الاسواق نتيجة محدودية مواردها.

قد امتد مفهوم الاستدامة المالية إلى الجامعة حيث لاقى اهتماما كبيرا على المستوى العالمي في الفترة الاخيرة، وارتباطه بمخرجات التعليم العالي وجودته وضمان استمراره، وكذا أثرها الإيجابي على خلق موارد مالية جديدة ومبتكرة على المدى الطويل مما يساهم في تحقيق مكانة مميزة للجامعة تتجلى في سمعتها العالمية وتصنيفها في مركز جيد بين مختلف الجامعات.

كما تعتبر الاستدامة المالية مؤشرا للحكم على نجاح السياسة المالية للجامعات ومدى نجاعة استراتيجياتها في توفير التمويل اللازم على المدى الطويل، وبالتالي اعداد الكوادر المؤهلة لقيادة عمليات التنمية الشاملة واكسابهم المعرفة العلمية والمهارة الفنية والتي تسهم في تقدم الامم ورقيها.

**2. إشكالية الدراسة:**

نظرا لتزايد الطلب على التعليم العالي وما يقابله من نقص في الموارد اللازمة لتغطية هذا التوسع نتيجة ضعف التمويل الحكومي والمناخ الاقتصادي المضطرب،

أصبح توليد مصادر مالية جديدة ومبتكرة من اهم التحديات الاساسية لأي مؤسسة جامعية.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة؟**

ويندرج تحت الإشكالية الرئيسية الاسئلة الفرعية التالية:

1) ما اهم مصادر التمويل التي تعتمد عليها جامعة المسيلة للوفاء بالتزامات ها؟
2) هل تخطط جامعة المسيلة لتنويع مصادر تمويلها؟
3) ماهي اهم التحديات التي تواجه جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية؟

**3. فرضيات الدراسة:**

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

1) تعتمد جامعة المسيلة على اعانة الدولة كمصدر رئيسي لإيراداتها؛
2) تسعى جامعة المسيلة لتنويع مصادر تمويلها من خلال انشاء مشاريع واستغلال رأسمالها الفكري والمادي لتوليد موارد اضافية؛
3) ان تطبيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة يواجه بعض من التحديات المالية وغير مالية.

**4. أهمية الدراسة:**

تنطلق أهمية الدراسة العلمية والعملية، من ان تحقيق التميز والريادة وضمان مكانة مهمة للجامعة وتعزيز ميزتها التنافسية أصبح من الأولويات التي تولي لها الحكومات أهمية كبيرة في ظل التقلبات الاقتصادية التي تواجهها مختلف دول العالم، وما ينجم عنه من تراجع للدعم الحكومي وما يقابلها من الزيادة المستمرة في الطلب على التعليم العالي وبالتالي الزيادة في التكاليف.

منه فان تحقيق الاستدامة المالية وتوفير التمويل اللازم يعتبر من القضايا المهمة ومحورا لاهم المشكلات والتحديات التي تواجهها الجامعة.

تساعد هذا الدراسة في النظر إلى ممارسات الجامعات للوصول إلى الاستدامة المالية من خلال الاستثمار في مواردها المتاحة، وخلق مصادر جديدة ومبتكرة والتنويع في مصادر دخلها وكذا ترشيد نفقاتها وزيادة فعالية ادارتها ومنه تحقيق أهداف ها الاكاديمية والبحثية.

**5. أهداف الدراسة:**

تتلخص أهداف هذه الدراسة في:

1) تحديد مفهوم الاستدامة المالية ومؤشرات قياسها وعرض الخطوات اللازمة لبناء الاستدامة المالية؛
2) تستهدف الدراسة التطرق إلى الاستدامة المالية في جامعة المسيلة من خلال تحديد أهداف تطبيق الاستدامة المالية وأهمية تجسيدها، وعرض أبرز الاستراتيجيات المتبعة في مختلف الجامعات ومصادر التمويل التي تعتمد عليها مختلف الجامعات لتلبية احتياجاتها؛
3) الكشف عن اهم التحديات التي تواجه جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية.

**6. أسباب اختيار الموضوع:**

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى ما يلي:

1) يعد التمويل المستدام في الجامعة من أكثر التحديات التي تواجهها مختلف مؤسسات التعليم العالي في العالم؛
2) نظرا لان الموضوع حديث نسبيا ونظرا لحداثة مصطلح الاستدامة المالية، فقد تم التطرق إلى واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة؛
3) تقديم اهم التحديات التي تقف دون تحقيق الاستدامة المالية لجامعة المسيلة.

**7. منهج الدراسة:**

لمعالجة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على بعض المفاهيم وتحليلها، والمتعلقة أساسا بالاستدامة المالية بالجامعة واهم التحديات التي تواجهها. اما فيما يخص الدراسة التطبيقية تناولنا دراسة تطبيقية لجامعة المسيلة بالوصف والتحليل الكامل وهذا بعد تحديد المشكلة المراد دراستها، وهي معرفة واقع الممارسة والتحديات التي تواجهها جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية، وهذا من خلال:

1) جمع المعلومات والبيان ات الأولية الضرورية لمعالجة إشكالية الدراسة؛
2) تحليل المعلومات وتفسيرها؛
3) الملاحظة المتعمقة لاستخلاص ما يفيد الدراسة؛
4) المقابلة، حيث تم جمع المعلومات من خلال مقابلة الاشخاص المعنيين وتوجيه استفسارات لهم مع تسجيل انطباعهم لما تتطلب الدراسة؛

**8. حدود الدراسة:**

تمت هذه الدراسة على مستوى جامعة المسيلة لتحديد مدى التوافق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، اما الحدود الزمنية للدراسة فقد تم تحليل الوضع المالي لجامعة المسيلة للسنوات (2018- 2019 - 2020-2021).

**9. الدراسات السابقة:**

**1**- ثروت عبد الحميد، محمد فتحي عبد الفتاح حسين بعنوان: **تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الاجنبية- دراسة تحليلية-**، مجلة الإدارة التربوية، مصر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى مراجعة الادب النظري للاستدامة المالية فضلا عن رصد تجارب مؤسسات بعض الجامعات الاجنبية بالإضافة إلى التعرف على وضع الاستدامة المالية بالجامعات المصرية واستخدمت الدراسة الوصفية في تحليلها.

انتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية ترتكز على ثلاثة ابعاد رئيسية هي: التطوير، الترشيد، الاستثمار، كما قدمت مجموعة من الضمان ات والمتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق هذا التصور على راسها انشاء "وحدة الاستدامة المالية" في كل جامعة تتولى مسؤولية التخطيط وتنفيذ ومتابعة الاستدامة المالية ونشر ثقافتها.

**2**–دراسة نصر عبد الكريم بعنوان، **نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي في فلسطين،** معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، فلسطين، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الاستدامة المالية الراهنة في قطاع التعليم العالي الفلسطيني وصياغة استراتيجية وطنية تشتمل على الاسس والاليات لتحسين درجة الاستدامة المالية لهذا القطاع الحيوي في المجتمع الفلسطيني، واستخدمت تحليل الادبيات المنشورة ذات الصلة بموضوع الاستدامة المالية في قطاع التعليم الجامعي.

عرضت هذه الدراسة عدد من التجارب والنماذج الدولية في مجال تمويل التعليم العالي بغرض الاستفادة منها في تطوير مقترحات تمويلية ملائمة من خلال جمع البيان ات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حول سوق العمل وخصوصا لفئة خريجي الجامعات والبيان ات المالية المتوفرة من الجامعات حول ايراداتها ونفقاتها واحجام العجز المالي واجراء مقابلات شخصية مع مسئولين من وزارة التعليم العالي حول الشأن المالي.

**3-Too good to fail; The Financial Sustainability of Higher Education in England** ،the Higher Education Commission ،England ،2015.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم التهديدات التي تواجه الاستدامة المالية للتعليم العالي في انجلترا وكيفية التغلب عليها لإنشاء قطاع تعليم عالي مستدام ماليا على المدى القصير والطويل، وذلك من خلال عمل لجنة التعليم العالي التي امضت أشهرا في البحث

عن الاستدامة المالية في التعليم العالي في انجلترا وتم خلالها التحدث إلى 60 خبيرا في التعليم العالي والتمويل لتحديد نقاط القوة في النظام الحالي والتي تمثلت في المشاركة الجماعية والتنوع وعالمية مستويات البحث العلمي.

حددت اللجنة عدد من المجالات التي يوجد فيها خطر على استمرار الاستدامة المالية وخلصت إلى ان نظام التمويل الحالي فشل في تحقيق التمويل المستدام، حيث يعتمد على الحكومة في تمويل التعليم العالي عن طريق شطب ديون الطلاب بدلا من الاستثمار المباشر في منح التدريس.

**4**–دراسة ماجد بن فهد بن يحي العمري بعنوان، **تصور مقترح لتحول ادارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء تجارب خبرات الجامعات العالمية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المملكة العربية السعودية، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أمثل خبرات الجامعات العالمية في تحول ادارات الجامعات نحو الاستدامة من خلال استخدام المنهج الوصفي الوثائقي، حيث تم اختيار عشر جامعات من أربع دول هي: امريكا، كندا، بريطانيا، هولندا وذلك على النحو التالي: أفضل خمس جامعات بناء على نظام تتبع وتقييم وتصنيف الاستدامة في الجامعات (**Stars**) لعام 2018 وأفضل خمس جامعات بناء على مؤشر تصنيف الاستدامة في الجامعات (**UI Green Metric**) لعام 2017.

كما هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الادارية اللازمة لتفعيل دور ادارات الجامعات في التحول نجو الاستدامة وبناء تصور مقترح لتحول الجامعات نحو الاستدامة الاكاديمية والبحثية والاجتماعية.

ان اهم ما يميز دراستنا الحالية هو انها تطرقت إلى عرض الادبيات حول الاستدامة المالية في الجامعة والتعرف على واقع الممارسة والتحديات التي تواجه الجامعة لتطبيق الاستدامة المالية.

**10. هيكل الدراسة:**

من اجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم تقسيمها إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** يتناول الاستدامة المالية في اطارها المفاهيمي وذلك من خلال مبحثين يتعلق المبحث الأول؛ بتحديد مفهوم الاستدامة المالية وطرق قياسها واهم المراحل لبناء الاستدامة المالية، اما المبحث الثاني؛ فيتناول الاستدامة المالية في الجامعة من خلال تحديد أهداف تحقيق الاستدامة المالية واهميتها للجامعة وعرض الاستراتيجيات المتبعة وكذا اهم مصادر التمويل لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة في الاخير ابراز مجموعة من التحديات التي تواجهها الجامعة لتطبيق الاستدامة المالية.
- **الفصل الثاني:** ويتناول الجانب التطبيقي؛ حيث اخترنا جامعة المسيلة للدراسة الميدانية وذلك من خلال مبحثين حيث يتعلق المبحث الأول؛ بتحديد نظرة جامعة المسيلة للاستدامة المالية من خلال التعرف على مصادر التمويل لجامعة المسيلة وكذا خططها لتطبيق الاستدامة المالية، اما المبحث الثاني؛ فقمنا بتحليل الوضع المالي لجامعة المسيلة والتحديات التي تواجهها لتحقيق الاستدامة المالية. وفي الاخير توصلنا إلى مجموعة من النتائج ساعدتنا في تقديم توصيات في هذا الموضوع.

# الفصل الأول

# الاستدامة المالية في الجامعة
# (إطار مفاهيمي)

**تمهيد:**

حظيت الاستدامة المالية باهتمام متنامي من قبل خبراء الاقتصاديات العالمية وكذا المنظمات الدولية وحتى ممارسي الاعمال التجارية الكبرى في الاون الاخيرة، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الاستمرر والنمو، وقد امتد هذا الاهتمام إلى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في مختلف دول العالم لما لها من دور بارز في المجتمعات الحديثة.

أصبحت معظم دول العالم تولي أهمية كبرى لعملية تطوير التعليم والذي يتطلب موارد مالية ضخمة من اجل ضمان الجودة في التعليم وتحقيق مخرجات تعليمية ملائمة تفيد في تحقيق النمو الاقتصادي للدول، وهذا ما يجعل تطبيق الاستدامة المالية له أهمية كبرى في ضمان استمرار تمويل الجامعات على المدى الطويل.

سنقوم بدراسة هذا الفصل في المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** ماهية مفهوم الاستدامة المالية؛
- **المبحث الثاني:** مراجعة الادبيات حول الاستدامة المالية في الجامعة.

## المبحث الأول: ماهية مفهوم الاستدامة المالية

يعد مصطلح الاستدامة المالية من أكثر المصطلحات الرائجة في الاون الاخيرة والتي تم طرحها من قبل المنظمات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وهذا راجع إلى المشاكل المتعلقة باقتصاديات الدول الناتجة عن الزيادة في المديونية الخارجية وكذا العجز المسجل في الموازنات العامة، ولتسليط الضوء على مفهوم الاستدامة المالية تم التطرق إلى اليها من ثلاث جوانب هي: مفهوم الاستدامة المالية كما جاءت به الادبيات ومؤشرات قياس الاستدامة المالية ومراحل التخطيط لبناء الاستدامة المالية.

### المطلب الأول: مفهوم الاستدامة المالية

#### أولا: تعريف الاستدامة

ان مصطلح الاستدامة من المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليه مؤخرا، والذي ارتبط مع المشاكل التي ظهرت في الاقتصاديات الحديثة متمثلة في استنزاف الموارد وحدود النمو وكذا تأثيرها على البيئة. مما يجعل الاستدامة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالتنمية وهوما يعرف حديثا بمصطلح "التنمية المستدامة "، والذي يعود أول استخدام له من طرف رئيسة الوزراء النرويجية " **Brundtland GreHarlem**"عام 1987، والتي اعدت تقرير "مستقبلنا المشترك " الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة حيث عرفت التنمية المستدامة بانها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الاخلال بقدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاته ".[1]

كما ارتبط مصطلح الاستدامة **SUSTAINABILITY** بعلم الأيكولوجي **ECOLOGY** فقد استخدم هذا المصطلح للتعبير عن تشكل وتطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تعمل على حدوث تغير في خصائصها وعناصرها وعلاقات هذه العناصر مع بعضها، وقد استخدم مصطلح الاستدامة في ادبيات التنمية للتعبير عن طبيعة العلاقة بين الاقتصاد ECONOMICs وعلم الأيكولوجي **ECOLOGY** .[2]

---

[1] حماش وليد، طالبي رياض، **التوجه نحو الطاقات النظيفة كخيار استراتيجي لتحقيق الاستدامة المالية، دراسة حالة البترول المميع في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2019، ص513.

[2] أحمد عدنان العرموطي، **أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص11.

في الواقع لا يوجد تعريف متفق عليه للاستدامة، فقد يختلف من مجال علمي إلى اخر وذلك حسب الأيديولوجيات والسياق البيئي والاجتماعي. كما يشير (فولان) إلى ان: "الاستدامة تحدي تكيفي"[1] الذي يتكون من الفجوة بين الطموح والواقع، اما المنظمة المستدامة فهي: "تلك المنظمة التي تكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة من خلال الاستجابة بشكل فعال، والتعديل والمراجعة وفقا لذلك والحشد للوصول إلى موارد جديدة والتكيف لمواجهة التحديات الجديدة".[2]

هناك تعريف موسع وأكثر دقة قدمته منظمة الزراعة والاغذية العالمية لمفهوم الاستدامة على انها: «إدارة قاعدة الموارد وصونها وتوجيه عملية التغيير البيولوجي والمؤسسي على نحو يضمن اشباع الحاجات الانسانية للأجيال الحاضرة والمستقبلية بصفة مستمرة في كل القطاعات، ولا يؤدي إلى تدهور البيئة وتتسم بالفنية والقبول".[3]

مما سبق يمكن تعريف الاستدامة بانها: الحالة التي تكون فيها المنظمة قادرة على ضمان استمرارية العمل على المدى الطويل، مع الاخذ في الاعتبار نتائج الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والمستقبلية المتعلقة بعملياتها، ومدى تأثيرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي.

**ثانيا: تعريف الاستدامة المالية**

اما مصطلح الاستدامة المالية فهو احد المصطلحات المستخدمة في السياسات المالية سواء كانت عامة (تخص الحكومة والدولة) وخاصة (المنظمات والمؤسسات) وبالتالي فالاستدامة المالية لها مفاهيم متعددة، فهناك من يربطها بالقيد الزمني للميزانية فحسب تعريف حديث من المفوضية الاوروبية للاستدامة المالية "هي حالة تصمد فيها قيود الميزانية بين الفترات الزمنية، وقد يؤدي ذلك إلى اعمال تجريبية تستند إلى اختبارات التكامل المشترك بين الإيرادات المالية والانفاق العام ".[4]

هناك من اتجه إلى الاعتماد على قواعد المالية العامة في تحديد مفهومها فهي: «قدرة الحكومة على الحفاظ على انفاقها الحالي والضرائب وغيرها من السياسات على المدى الطويل دون تهديد ملاءة

---

3 مايكل فولان، **القيادة والاستدامة: المفكرون النظميون في الميدان**، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع 2017، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ص16.

[2] Mmbatho Maboya ،**Exploring The Funding Challenges and Financial Sustainability Trends of Selected Non-profit Organization in South Africa** ،Gorden Institute of Business ،University of Pretoria ،South Africa 2016 ،P10.

[3] محمد كريم قروف، سليم العمراوي، **قياس وتحليل أثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة (1990-2018)**، مجلة مجاميع المعرفة، العدد، الجزائر، 2020، ص113.

[4] Gelles Dufreno ،Carolina Ullao Suarez ،**Public Finance Sustainability in Europe; a Behavioral model** ، Aix Marseille School of Economics ،Number 29 ،2019 ،P 07.

الحكومة أو دينة دون التخلف على سداد بعض التزامات ونفقات الحكومة".[1] وبالتالي تكون الدولة مستدامة ماليا عند "بقاء نسبة الدين إلى الناتج المحلي الاجمالي ثابتة، على ان تكون الموارد الحكومية كافية لتغطية اعباء الدين المستقبلية دون الحاجة إلى اعادة جدولة الديون والاقتراض مرة أخرى لسداد الديون ".[2]

كما تدعم الاستدامة المالية التنمية المستدامة من خلال مصطلح حديث روجت له الصين وهو مصطلح "التمويل الاخضر" حيث يشير إلى ان " التمويل المستدام يولد فوائد بيئية واضحة".[3] ووفقا لخطة التنمية المستدامة للأمم المتحدة لعام 2030 يؤخذ في الاعتبار الانتقال إلى اقتصاد اخضر يتسم بالكفاءة في استخدام الموارد ودمج عوامل (ESG) في النظم المالية الوطنية لتدفقات راس المال إلى المشاريع الخضراء، ويتطلب ذلك تغيير في النموذج التكنولوجي والتنويع الصناعي نحو احدث التقنيات والابتكارات البيئية السليمة.[4]

يتضمن مفهوم الاستدامة المالية بعدا ماليا طويل الاجل وبعدا اخلاقيا كما ان اتباع نهج الاستدامة يؤدي إلى توفير التكاليف وزيادة الإيرادات وتقليل المخاطر وتنمية راس المال البشري وتحسين الوصول إلى راس المال، ويتطلب كذلك التعامل مع الفرص والمخاطر البيئية والاجتماعية والمالية بطريقة منهجية مع الالتزام باللوائح والمعايير الطوعية بالإضافة إلى مراعاة الممارسات الجيدة في الاخلاق والحوكمة.[5]

هناك من يطلق على الاستدامة المالية بالمسؤولية الاجتماعية للشركات **CSR Corporate** Social Responsibility" " والتي تعني ان تنشئ المؤسسات انظمة الحوكمة والإدارة التي تدمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية وتطوير سياسات وبرامج استراتيجية عبر مجموعة من المجالات الاجتماعية والبيئية لتقليل ا وتعويض اثارها السلبية، وتعزيز اثارها الإيجابية.[6]

---

[1] European Semestre Themtic Factsheet ،**Sustainability of Public Finance** ،European Commission ،2016 ،P 01.

[2] نجاح حكمات الهزايمة، علاء الدين عوض الطراونة، **الدين العام في الأردن ومدى استدامته**، المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، العدد 2، الأردن، 2020، ص122.

[3] The High-Level Expert Group in Sustainable Finance ،**Financing a Sustainable European Economy** ،The European Commission ،2017 ،P12.

[4] Igor A. Yakovlev ،Seveltana I. Nikulina ،**Indonisia's Strategy for Sustainable Finance** ،Finance Journal ، Number 6, Indonesia ،2019 ،P08.

[5] Richard Gester ،**Sustainable Finance; Acheivment** ،**Challenges** ،**Outlook** ،**Striking** a Balance of Rio-20 ، 2012 ،P 02.

[6] Coro Strandberg ،**Best Practices in Sustainable Finance** ،Standberg Consilting ،2005 ،P 03.

يمكن القول ان الاستدامة المالية: «تدمج بين 3 ابعاد، البعد الاقتصادي ويرمي إلى الاستمرارية، والبعد الاجتماعي ويشير إلى العدالة وضمان حقوق الاجيال القادمة، والبعد البيئي ويشير إلى عقلنة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية ".[1]

من خلال التعاريف السابقة للاستدامة المالية، نستخلص تعريف الاستدامة المالية على انها "تمكن من تخزين الدخول والاصول، والوصول اليها بشكل موثوق للاستخدام في الحاضر والمستقبل، وتضمن توفر راس المال لدعم التمويل الانتاجي المستدام والاستثمار والابتكار والاستهلاك، وهي شفافة وخاضعة للمساءلة ".[2]

تتعلق الاستدامة المالية في المنظمة "بقدرة المنظمة على التمتع بوضع مالي ايجابي والقدرة على الانفاق على التنفيذ الناجح لبرامجها."[3]

كما تتطلب الاستدامة المالية تفكيرا تنظيميا طويل الامد لمجموعة من الموارد المتنوعة جدا والتي تمثل اصولا استراتيجية يمكن الرهان عليها واستثمارها مستقبلا مثل: راس المال الطبيعي، وراس المال البشري، وراس المال الاجتماعي، والصناعي.[4]

اي ان تحقيق الاستدامة المالية لا يمكن ان يكون بمعزل عن اطر الاستدامة التنظيمية، وان الاساليب الاستراتيجية والتكتيكية لاستدامة المنظمة تشمل المنظمة بأكملها.[5]

يتطلب تحقيق الاستدامة المالية: [6]

- ان تؤخذ في الاعتبار عوامل **(ESG)** عبر مجموعة من انشطتها المتمثلة في: كتاب قواعد واحد،
- التقارب الاشرافي والاشراف المباشر على وجه الخصوص؛
- مراقبة وتقييم التطورات المرتبطة بالحوكمة البيئية وحوكمة الشركات ومراقبة المخاطر المرتبطة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، بالإضافة إلى تضمين المخاطر النظامية ذات الصلة بالبيئة؛

---

[1] بوزيداوي محمد، **الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والملية، العدد 3، جامعة الجلفة، الجزائر ،2015، ص174.

[2] The High-level expert group on sustainable finance ،**op.cit** ،p11.

[3] Mambato Maboya ،**op.cit** ،p14.

[4] ثروت عبد الحميد، محمد فتحي عبد الفتاح حسين، **تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 22، جامعة الأزهر، مصر، 2019، ص29.

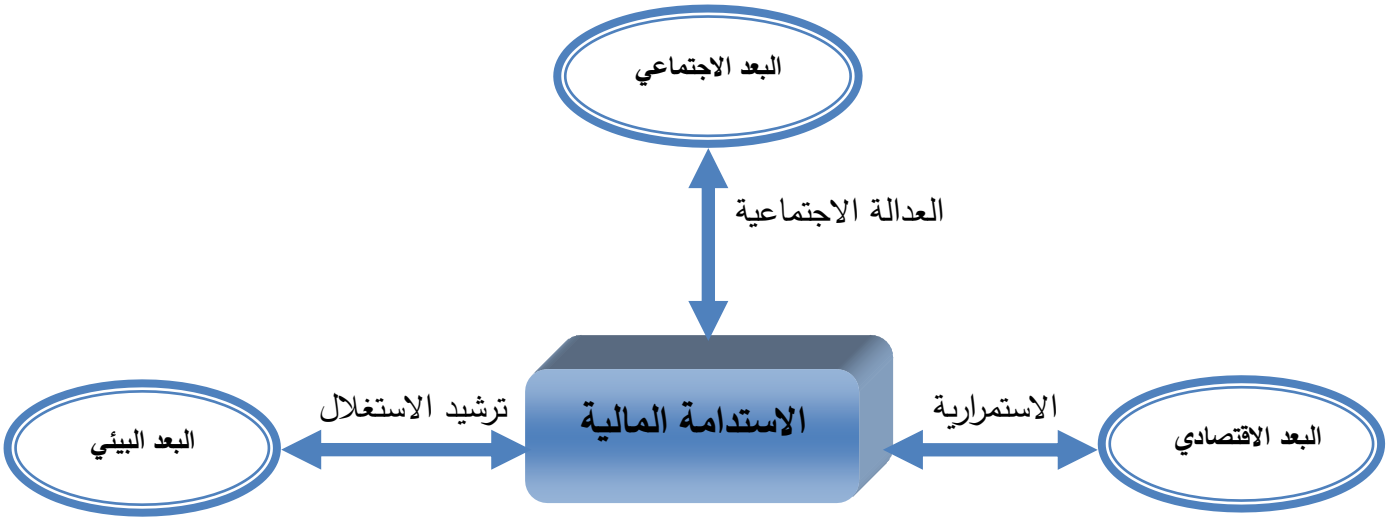
[5] Mambato Maboya ،**op.cit** ،p84.

[6] European Securities and Markets Authority ،**Strategy on Sustainable Finance** ،ESMA ،European Union ، 2020 ،P03.

مما سبق نستنتج ان الاستدامة المالية تعبر عن القدرة على تحقيق فوائض مالية لتغطية النفقات العامة، وتغطية حالات العجز في الموازنة، وبالتالي خدمة الدين العام على المدى الطويل دون اللجوء إلى الاقتراض لسد حالات العجز.

وفي سياق ما سبق فان الاستدامة المالية تتعلق بالأبعاد الموضحة في الشكل الموالي:

**شكل رقم 1: ابعاد الاستدامة المالية**




**المصدر**: اعداد الطالبتين بناء على ما سبق ذكره.

**ثالثا: الاستدامة المالية في الجامعة**

قد يختلف مفهوم الاستدامة المالية في الجامعة الذي تم تناوله بطرق مختلفة باعتبار ان الجامعة لا تهدف إلى تحقيق دائم للربح وانما تعتمد على توليد عوائد من خلال الاستثمار بما تملكه من موارد مادية وغير مادية لتغطية نفقاتها المختلفة (البحثية والتعليمية) وتحقيق مكانة متميزة في قطاع التعليم العالي يضمن استمراريتها، وبالتالي فالأرباح لدى الجامعة وسيلة لتحقيق أهداف ها الاجتماعية وليست غاية في حد ذاتها.

قد عرف (ثروت عبد الحميد، محمد فتحي): الاستدامة المالية في الجامعة على انها "قدرة الجامعات على تحقيق وضع مالي ايجابي، مع ضمان الحفاظ علية بشكل مستدام مستقبلا "[1].

[1] ثروت عبد الحميد، محمد فتحي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

هناك تعريف اخر للاستدامة المالية في الجامعة على انها: «قدرة الجامعة المتميزة على توفير التمويل اللازم لتغطية نفقاتها التشغيلية والتطورية، سواء اكان ذلك من مصادر دائمة (رسوم، عوائد، الخدمات والمرافق)، اومن مصادر خارجية (المساعدات، الاقتراض) ".[1]

حسب (ماجد العمري) فالاستدامة في الجامعة هي: " استمرارية الجامعة وازدهارها ومرونتها وقدرتها على استيعاب التحديات، بأفضل الطرق فعالية وكفاءة وقيمة مضافة، مع المحافظة على هيكلها العام ووظائفها الاساسية، وقدرتها التشغيلية وجاهزيتها وجدواها الاقتصادية، في الوقت الحاضر والمستقبل، بشرط المحافظة على البيئة والموارد الطبيعية، وعدم التأثير عليها بشكل سلبي، وذلك في ثلاث مرتكزات اساسية للاستدامة، وهي: الاكاديمية، البحثية والاجتماعية.[2]

نعرف الاستدامة المالية في الجامعة في دراستنا بانها: الاستخدام الامثل للموارد المتاحة التي تمتلكها الجامعة سواء كانت مادية أو غير مادية، بفعالية مع دمج معايير **ESG** (الحوكمة البيئية والاجتماعية والاقتصادية) في قرارات الاستثمار المالي، وايجاد مصادر تمويل مبتكرة وبديلة تسمح بتحقيق وضع مالي ايجابي مريح على المدى الطويل، مما يعزز مكانة الجامعة ويضمن استمراريتها، والحفاظ على ملاءتها وقدرتها على تغطية التزامات ها المالية، والقيام بمختلف انشطتها الاكاديمية والبحثية دون الاعتماد الكلي على المانحين الخارجيين مثل الحكومة.

**المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاستدامة المالية**

ان قياس الاستدامة المالية وتحليلها يعتمد على عدة مؤشرات وضعتها مختلف المؤسسات الدولية والمنظمات الدولية لمواجهة ازمة الديون في مختلف الاقتصاديات خاصة الكبرى منها كالاتحاد الاوروبي التي عرفت مستوى خطير في السنوات الاخيرة نتيجة لتراكم الديون الذي وصل إلى ما فوق المستوى الاعلى.

فقد بلغت نسبة الدين العام في فرنسا سنة 2019 (3،101%) ايطاليا (7،133%)، البرتغال (5،119%)، اسبانيا (3،96%)، ووصل في اليونان إلى مستوى يقارب (180%)".[3]

---

[1] نصر عبد الكريم، **نحو واستراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني، معهد** أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، 2013، ص 13.

[2] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **تصور مقترح لتحول إدارات الجامعات نح والاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2019، ص03.

[3] Gilles Dufrenot ،Carolina Ulloa suarez ،**op.cit** ،p02.

مما يجعل قياس الاستدامة المالية، اختيار النماذج والمعايير المناسبة لتحليلها تحمل أهمية كبرى لدى الدول ومختلف الاقتصاديات لمواجهة الديون، وقياس متانة الموقف المالي على المدى المتوسط ا وعلى المدى الطويل. وتعتبر مؤشرات الدين العام أول معلومات متعلقة بالاستدامة، فهي مؤشرات ما بعد الحدوث (**ex-post**) اي تقدم لنا الوقائع التي تم التأكيد عليها وبالعكس، وتوجد مؤشرات ما قبل الحدوث(**ex-ante**) تقدم لنا المعلومات عن مدى التعديل المالي.[1]

نستعرض فجما يلي مجموعة من اهم المؤشرات المستخدمة في قياس الاستدامة المالية على مستوى الدولة ككل وعلى مستوى الاقتصاد الكلي:

**أولا: مؤشرات بعد الحدوث**

**1. مؤشرات الدين العام:**

ان مشكلة الاستدامة المالية ليست بمستوى الدين العام ولكن بطريقة استخدام تلك الاموال، فالدين العام لا يعد مشكلة طالما انه، بالإضافة إلى ذلك ساعد الاقتراض في تطوير الاقتصاد وزيادة الانتاجية، فالدين يبقى

مستداما حتى وان كانت نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي مرتفعة كما في الدول المتقدمة.[2]

وفيما يلي اهم المؤشرات المستخدمة: [3]

- مؤشر نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي؛
- مؤشر رصيد الدين \ ايرادات الميزانية المحلية؛
- مؤشر خدمة الدين\ ايرادات الميزانية المحلية؛
- مؤشر القيمة الحالية للدين \ ايرادات الميزانية المحلية؛
- مؤشر الفوائد \ الناتج المحلي الاجمالي؛
- مؤشر الفوائد \ دخل الموازنة المحلية.

كما يعتمد صندوق النقد العربي على منهجية " ديناميكية الدين العام " لقياس الاستدامة المالية للدول العربية، الذي يرتكز على ان تحقيق الاستدامة المالية يكون عند تثبيت الدين العام إلى الناتج

[1] حسام خالد حسين الريفي، **العوامل التي تساعد السلطة الوطنية في تحقيق الاستدامة المالية (1996-2013)**، رسالة ماجيستير في اقتصاديات التنمية من كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2014، ص44.

[2] علي خالد عبد الله، مايح شبيب الشمري، **تحليل مؤشرات الاستدامة المالية في العراق للمدة من 2003-2017**، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، العدد 35، جامعة الكوفة، العراق، ص167.

[3] حسام خالد حسين الريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص45.

المحلي الاجمالي عند مستوى محدد، أو إلى تحديد نسبة معينة من الناتج المحلي الاجمالي مع القيام بإصلاحات مالية تساعد لبلوغ هذه النسبة وذلك لمدة تكون عادة خمس سنوات (المدى المتوسط)، وهناك عدة مؤشرات يعتمد عليها صندوق النقد العربي متمثلة في الجدول رقم 1: [1]

**جدول 1: مؤشرات الدين العام**

| المؤشر | تعريف المؤشر |
|---|---|
| **رصيد الدين / الناتج المحلي الاجمالي** | يقيس مستوى الدين بالنسبة إلى النشاط الاقتصادي للدولة، ويعتبر من اهم المؤشرات المستخدمة لقياس مستوى المديونية. |
| **رصيد الدين /الإيرادات المحلية** | يقيس مستوى المديونية بالنسبة إلى قدرة الحكومة على السداد ويظهر عدد السنوات اللازمة لتسديد الرصيد الاجمالي للدين. |
| **خدمة الدين/ الإيرادات** | يقيس قدرة الحكومة على تسديد خدمة الدين (الفائدة المدفوعة والاقساط المدفوعة) |
| **الفوائد /الناتج المحلي الاجمالي** | يقيس درجة ثقل عبء الفوائد للدولة، كما يمكن تصنيفه على انه قياس للنفقات غير المنتجة |
| **الفوائد /الإيرادات المحلية** | يقيس تكلفة الفوائد في اطار تحصيل الدخل في الدولة |
| **الدين الخارجي /حجم الصادرات** | يقيس القدرة على توفير العملات الاجنبية والسداد وعادة ما يستخدم بالتزامن مع مؤشر خدمة الدين كنسبة مئوية من التصدير وبذلك يتم مقارنة النفقات الغير منتجة مع مستوى تحصيل الموارد بالنقد الاجنبي. |
| **الاحتياطي الدولي الصافي / الدين الخارجي** | يدل هذا المؤشر على عدد مرات زيادة الخصوم الخارجية على رصيد العملات. |

**المصدر:** امحمد موعش، **منهجية احتساب مؤشرات الاستدامة المالية:** حالة تطبيقية لبعض الدول العربية، صندوق النقد العربي، 2020، ص04.

طبقا لمعاهدة الاتحاد الاوروبي والتي تم توقيعها في مدينة "ماسترخيت " الهولندية عام1992 فان الشرط للانضمام لعضوية الاتحاد الاوروبي يتمثل في ان تضمن الحد الامن للدين العام، وليكون حجم الدين العام مقبولا وامنا يجب: [2]

[1] امحمد موعش، **منهجية إحتساب مؤشرات الاستدامة المالية: حالة تطبيقية لبعض الدول العربية**، صندوق النقد العربي، 2020، ص04.

[2] ماجد حسني صبيح، نصر عيد الكريم، **تحدي الاستدامة المالية للسلطة الفلسطينية وسياسات مواجهته في ضوء الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة للفترة (1996-2015)**، المجلة العربية للإدارة، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الأمريكية، فلسطين، 2017، ص151.

- ان يكون الدين العام اقل من 60% من الناتج المحلي الاجمالي؛
- الا يزيد العجز في الموازنة عن 3% من الناتج المحلي الاجمالي لضمان تحقيق الاستدامة المالية.

**2. مؤشر القيد الزمني للميزانية الحكومية:**

يعتبر قيد ما بين الازمنة من أكثر الاختبارات المستخدمة في تحليل الاستدامة المالية عند الكلاسيك حيث تفرض قيود على قدرة الحكومة على الاقتراض بشكل غير محدد، وذلك عن طريق الاشتراط بان صافي الديون الأولية مضاف اليها القيمة الحالية للإنفاق المتوقع في المستقبل يجب ان يكون مساويا أو اقل من القيمة الحالية لإيرادات الحكومة المستقبلية المتوقعة.[1] والذي يوضح العلاقة بين الإيرادات والنفقات الحكومية (اجمالي الانفاق على السلع والخدمات، التحويلات ومدفوعات الفوائد على الدين ) في الاجل الطويل. ويمكن توضيح نموذج القيد الزمني للميزانية خلال الفترة t من خلال المعادلة التالية: [2]

$$G+ (1+rt) Bt-1 =GRt+Bt$$

حيث:

**G:** الانفاق العام

**GRt:** الإيرادات الحكومية

**Bt:** الدين الحكومي

**rt:** معدل الفائدة على الدين لفترة واحدة

يوجد قيد مماثل لفترات متتالية، وباستخدام عمليات تكرارية، وباعتبار الدين سيؤول للصفر اي جزء النهاية للمعادلة = صفرا، تصبح المعادلة: **GRt=a+BGEt+Ut**

تستخدم هذه المعادلة لاختبار مدى تحقق شرط الاستدامة المالية ويوجد فيها ثلاث سيناريوهات:

- استدامة قوية إذا كان **GE** و**GR** متكاملين و **B=1**؛
- استدامة ضعيفة إذا كان **GR** و**GE** متكاملين و **1>B>0**؛

[1] مختار عصماني، رابح أو كيل، **تقييم الاستدامة المالية للميزانية العامة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المجلد 20 العدد 1، الجزائر، 2020، ص323.

[2] وحيد بن عبد الرحمن بانافع، عبد العزيز عبد المجيد علي، **تقييم الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية 1929-2015**، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 22- 23.

- يكون العجز غير مستدام إذا كانت b أصغر أو يساوي الصفر.

**ثانيا: مؤشرات قبل الحدوث**

من أبرز المؤشرات:

**1. مؤشر الفجوة الضريبية:**

اقترح "**Blenchard**" سنة 1990 استعمال مؤشر الاستدامة المالية يقدر اتساع السياسة المالية المعمول بها للحفاظ على ثبات الدين إلى الناتج الاجمالي الحقيقي، حيث يقيس العبئ الضريبي المستهدف والضرائب الفعلية، ولا يمثل هذا المؤشر شرطا كافيا للحكم على استدامة المالية.[1]

يتم قياس هذا المؤشر انطلاقا من تحليل رصيد الضريبة ومدى تغطيتها لأعباء الحكومة، ويحسب بمقارنة نسبة الضريبة المستهدفة إلى الناتج المحلي الخام، ونسبة الانفاق الحكومي إلى الناتج المحلي الخام.[2]

**2. مؤشر العجز الموازني:**

عند علماء الفكر المالي يقصد بالعجز الموازني بانه تلك الحالة التي تسود الموازنة العامة للدولة عندما يكون حجم النفقات العامة للدولة اكبر من حجم الإيرادات الواجب توفرها لتمويل تلك النفقات خلال فترة زمنية معينة ويشير هذا المفهوم إلى اختلال التوازن بين جانبي الموازنة العامة اي ان الإيرادات المحققة لا تكفي لتغطية النفقات العامة.[3] وتقتضي الاستدامة المالية عدم تراكم عجز الموازنة العامة حتى لا تضطر الدولة إلى اعادة هيكلة وترتيب أولويات الانفاق واليات تمويل العجز في المستقبل من اجل تمويل اعباء مديونيتها، وقد عمد الفكر الاقتصادي إلى الربط بين الاستدامة والاقتراض كأداة لتقليل التشوهات الاقتصادية للأنظمة الضريبية فيما يعرف بنموذج (تسليس العبئ الضريبي) والذي يسمح للحكومة بتحقيق عجز في الموازنة عند حدود معينة،

[1] إلهام بن عيسى، بوزيان الرحماني هاجر، بوقناديل محمد، **الاستدامة المالية والتنويع الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية للفترة 2000-2018**، دفاتر MECAS، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 285.

[2] زهير بن دعاس، نريمان رقوب، **تحليل مؤشرات الاستدامة المالية ومتطلبات ترسيخها في الجزائر**، العدد 2، الجزائر le cahier de cread 2018، ص 116.

[3] عقيل حميد الحلو، أم البنين حميد الجياشي، **فرص تحقق الاستدامة المالية في ظل عجز الموازنة العامة للدولة**، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 4، العراق، 2021، ص221.

مع توضيح أسباب هذا العجز والاطار الزمني الذي يتم من خلاله العودة مرة أخرى إلى وضع التوازن.[1] وحسب المفهوم التقليدي فان توازن الموازنة يعني تساوي جملة نفقات الدولة مع ايراداتها اما المفهوم الحديث لمبدا توازن الموازنة لم يعد يتظر إلى العجز في الميزانية على انه كارثة مالية محققة وهو ما يطلق عليه بالعجز المؤقت و المنظم وتتمثل هذه النظرية انه في فترات الركود والكساد تنتشر البطالة وهذه هي في الحقيقة العجز الذي يتعرض له الاقتصاد وليس العجز بمفهومه الحسابي ولذا يتعين على الدولة زيادة استثماراتها لتنشيط الحالة الاقتصادية.[2]

**3. اختبار الملاءة المالية:**

يعتبر من اهم المؤشرات المستخدمة في قياس الاستدامة المالية، وذلك من خلال مقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية (الإيرادات مطروحا منها النفقات) بالقيمة الاسمية الدين العام وخدماته المتراكمة في نهاية الفترة. ويتحقق شرط الملاءة إذا كانت القيمة الحالية للتدفقات النقدية (الإيرادات مطروحا منها النفقات) اكبر أو تساوي القيمة الاسمية للدين العام عند نهاية الفترة (t) اضافة إلى فوائده المتراكمة.[3]

**4. مؤشر الملاءة الزمنية:**

في الادبيات النظرية حول المالية العامة تم ربط الديون بالملاءة الزمنية (عندما تفي الحكومات بنظامها الزمني في الميزانية) وسيولة الديون (عندما تكون الحكومات قادرة على خدمة ديونها في اي وقت). ويشمل هذا المؤشر معيارين هما مؤشر 1دولار **(S1)** ومؤشر 2 دولار **(S2)**، وهما معيارا الاستدامة المالية الذي تستخدمه المفوضية الاوروبية لقياس استدامة الدين، حيث يستخدم مؤشر 1 دولار لقياس التعديل الهيكلي التراكمي مدة 5 سنوات المطلوبة، بينما يستخدم مؤشر 2 دولار لقياس التعديل اللازم لتثبيت نسبة الدين على مدى فترة غير محدودة بما في ذلك تكاليف الشيخوخة، ويستند هذان المعياران إلى فكرة ان الحكومات يجب ان تكون قادرة على الوفاء بالديون، مما يعني ان نسبة الدين لا ينبغي ان تنفجر عن فترة زمنية محدودة (للمعيار S1)، وافق زمني غير محدود (للمعيار S2).[4]

---

[1] صهيب شاهين، ناجية سليمان، كريم عايش، **دورة تدريبية حول: الاستدامة المالية (مفهوم-نظرية-سياسة)**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، ألمانيا، 2021، ص09.

[2] محرزي محمد عباس، **اقتصاديات المالية العامة (النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2010، ص344-345.

[3] زهير بن دعاس، نريمان رقوب، **مرجع سبق ذكره**، ص 117.

[4] Gilles Dufrenot ،Carolina Ulloa suarez ،**op.cit** ،p02.

هناك مجموعة المؤشرات التي اقترحتها منظمة (لانتوساي) لتقبيم الاستدامة المالية، وهي مؤشرات تعمل على التوافق والتماسك للموازنات المالية من جهة، وبين الدين العام من جهة أخرى وتراكم الديون من جهة ثانية، كما يلي:

**5. مؤشر buitter:**

يركز هذا المؤشر على السياسة المالية المحققة للاستدامة المالية والتي يجب ان تحتفظ بنسبة عجز الموازنة العامة إلى الناتج المحلي الاجمالي عند مستواها الحالي وذلك لضمان تثبيت التمويل اللازم ومن ثم الدين العام، ويمكن حساب هذا المؤشر في ايجاد قيمة العجز أو الفائض الأولي للموازنة العامة ويتم ذلك لحساب اجمالي الانفاق العام بدون ادراك الفوائد.[1]

**6. مؤشر فجوة الإيرادات:**

يعد مؤشر للتغيير في سياسات الدولة لزيادة الإيرادات، بهدف تثبيت حجم الدين العام المحلي، لذلك فان الهدف من الإيرادات العامة الجارية هو تحسين الاقتدار المالي العام للدولة، حيث ان الإيرادات العامة الجارية تعد مكملة لدور الضرائب فكلاهما يمكن ان يرفع من مستوى الاقتدار المالي.[2]

**7. مؤشر الفائض أو العجز الأولي:**

يعرف عجز الموازنة بانه انعكاس لعدم قدرة الإيرادات العامة على تغطية النفقات العامة، اي زيادة النفقات العامة على عن الإيرادات العامة، ويعتمد هذا المؤشر على تقدير قيمة العجز أو الفائض للموازنة العامة من خلال حساب الفرق بين المصروفات العامة بدون مدفوعات الفوائد، والإيرادات العامة بدون الفوائد المحصلة.[3]

ويقوم هذا المؤشر على ان السياسة المالية المحققة للاستدامة المالية يجب ان تحتفظ بنسبة فائض أولي من الموازنة العامة (**GDP**)، عند مستواها الحالي من اجل ضمان ثبات نسبة الدين (**GDP**) وان:

الفائض الأولي = الإيرادات العامة – النفقات العامة بدون مدفوعات الفوائد.[4]

---

[1] علي خالد عبد الله، مايح شبيب الشمري، **مرجع سبق ذكره**، ص174.
[2] مرجع نفسه، ص178.
[3] محمد كريم قروف، سليم العمراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص114.
[4] علي خالد عبد الله، مايح شبيب الشمري، **مرجع سابق**، ص179.

**8. مؤشر القيد الزمني للموازنة:**

هو أكثر المؤشرات استخداما في الدراسات التطبيقية للاستدامة المالية، ويقصد بالقيد الزمني للموازنة، ان مجموع استخدامات الاموال في الدولة لشراء السلع والخدمات والمدفوعات التحويلية، يجب ان تتساوى مع مجموع مصادر الاموال من الضرائب وطباعة النقود، ويمكن وضع القيد في الشكل الرياضي التالي:

مجموع استخدام الاموال = مجموع مصادر الاموال. ويعتبر من اهم الاساليب القياسية لقياس الاستدامة المالية، التي تم اختيارها في السبعينيات والتي خلصت إلى ان تحقيق الاستدامة المالية يكون عن طريق نظام التكامل المتناظر **(co.Integration)** ويتطلب تكاملا متناظر لسلسلتي الإيرادات والنفقات على حد سواء، وذلك من خلال المعادلة التالية: **GEt= a+BGRt+E** حيث:

**GE:** الانفاق العام

**GR:** الإيرادات العامة.

**B:** معلمات المتغير المستقل في النموذج

**E:** حد الخطأ العشوائي

**A:** الحد الثابت للمعادلة

حيث تعد قيم **0 < B< 1** شرطا اساسيا للاستدامة المالية.[1]

**9. منهج الدخل الدائم لاختبار الاستدامة المالية في اقتصاد نفطي:**

يعتبر من مؤشرات قياس الاستدامة قبل الحدوث، انطلاقا من فرضية الدخل الدائم للاقتصادي الامريكي "ميلتون فريدمان" والتي تنص على ان" الفرد لا يحدد اختياراته بناء على دخله الجاري وانما على دخله الدائم المتوقع". وهذا ينطبق على الحكومات، فالدخل الدارك للدولة يتحدد بتقدير مدى قدرة ايراداتها على تغطية نفقاتها في المدى الطويل، واستدامة المالية العمومية في الاقتصاديات النفطية تقوم على اساس فك ارتباط الموازنة عن تقلبات اسعار النفط على الاقل في المدى المتوسط، بما يتناسب مع أهداف السياسة المالية في المدى الطويل، ولضمان هذا المنهج يجب على الدولة ان

[1] سلوى عبد العزيز، **الاستدامة المالية في الدول المصدرة للنفط – دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي**، مجلة السياسة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 8، مصر، 2020، ص9 ص12.

تحافظ على مستوى من النفقات الاجمالي لا يتجاوز قيمة الإيرادات السنوية المتوقعة، مما يسمح بالحصول على فوائض عند تجاوز الإيرادات الفعلية الدخل الدائم.[1]

**10. منهج CAMELs:**

اما على مستوى الشركات والمؤسسات المالية فيستخدم منهج "**CAMELs**" الذي يعتمد على ترتيب المخاطر في سبعة عناصر رئيسية تمثل سبعة مؤشرات هي: [2]

- مؤشرات ملاء راس المال **Capital Adequacy**
- مؤشرات جودة الموجودات **Asset Quality**
- مؤشرات انتاجية العاملين **Productivity of Labors**
- مؤشرات الارباح والإيرادات **Profits and Earnings**
- مؤشرات الكفاءة والتنافسية **Efficiency and Competitiveness**
- مؤشرات السيولة **Liquidity**
- مؤشرات الانفتاح والحساسية لمخاطر السوق **Openness and Sensitivity to Market**

**ثالثا: مؤشرات الاستدامة المالية في الجامعة**

اما على مستوى الجامعة فان تقييم الاستدامة المالية يساعد في تقديم خدمة مزدوجة تتضمن تحديد كفاءة التعليم وفعاليته، واعادة تخصيص الاموال، اضافة إلى التنبيه المبكر لمواجهة الاخطار المستقبلية.

ويوجد بعض الادوات والمقاييس التي تتسم بالفعالية في تقييم الحالة المالية للجامعة، ومن ذلك مدخل " التكلفة القائمة على النشاط " **Activity-Based Costing** (*ABC*)، ويرتكز على تحديد الانشطة المؤسسية، كما هناك مؤشرات نالت استحسانا من العلماء في الآونة الاخيرة، المؤشر المالي المركب **Financial Index(CFC)** كطريقة لتحديد درجة الضائقة المالية داخل الجامعات أو مدى صحتها ماليا، والذي يتميز بالسهولة وواضح وشامل نسبيا لأنه يوفر فهما أفضل للصحة المالية، ويعتمد على المعلومات المستخلصة من تحليل التقارير والبيان ات المالية ويستخدم اربع نسب لقياس الجوانب

[1] زهير بن دعاس، نريمان رقوب، **مرجع سبق ذكره**، ص117.

[2] عفاف إسحاق أبوزر، راضي عقلة العتوم، **مدخل لمراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الإجراءات التحليلية- دراسة حالة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 1، الأردن، 2016، ص139.

المختلفة للاستدامة المالية وهي: نسبة الاحتياطي الاساسي، ونسبة صافي ايرادات التشغيل، نسبة الصلاحية القدرة على البقاء، ونسبة صافي معدل اداء الاصول وادارتها.[1]

**المطلب الثالث: مراحل بناء الاستدامة المالية**

يتطلب بناء الاستدامة المالية المرور بعدة مراحل اساسية تضمن الوصول إلى النتائج المرجوة والأهداف المسطرة وتوفير التمويل اللازم على المدى الطويل.

ان تحقيق الاستدامة المالية لا يتعلق بالتخطيط للعمليات اليومية فقط بل يشمل اعتماد نهج أكثر استدامة من اجل البقاء، يتمثل على وجه الخصوص في القيادة حيث تحتاج المنظمات إلى مجالس إدارة مكونة من اشخاص يتمتعون بالمهارات اللازمة لاعتماد نهج يشبه الاعمال اي اشخاص لديهم خبرة في الاعمال التجارية وريادة الاعمال، هذا بالإضافة إلى التخطيط المالي الاستراتيجي طويل الاجل وتطوير قدرات جديدة لتنويع مصادر الدخل.[2]

قد حدد " فولان" العناصر الثمانية لتحقيق الاستدامة المالية وهي: [3]

1. **خدمة عامة مع عرض اخلاقي:** العناصر الثمانية عندما تتابع بشكل مشترك فإنها تجبر جميع مستويات النظام على اخذ الغرض الاخلاقي بجدية.
2. **التزام بتغيير السياق على جميع المستويات:** تغيير الانظمة كلها يعني السياق برمته الذي يعمل الافراد ضمنه.
3. **بناء قدرة جانبية عبر شبكات:** تقول استراتيجية التعقيد أنك إذا اردت كمية التفاعل الهادف ودمجتها في ضوابط وموازين المعرفة الجيدة، فان انماط التنظيم الذاتي (النتائج المرغوبة) ستزداد.
4. **مساءلة ذكية وعلاقات راسية (تشمل بناء القدرة على إلى مساءلة):** يجب على المجتمعات المستدامة ان تحل مشكلة التغيير الدائمة المتمثلة في الحصول على سيطرة محلية وعلى مساءلة خارجية، وتحقيق ذلك على مستوى النظام بأكمله يجب ان نعرف ان المشكلات تحل محليا.
5. **تعلم عميق.**
6. **إلزام مزدوج بالنتائج القصيرة والطويلة الاجل:** تعتبر النتائج القصيرة الاجل ضرورية لبناء الثقة مع الجمهور العام بالنسبة للاستثمارات الطويلة الاجل.

---

[1] ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، محمد فتحي عبد الفتاح حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 49-50.

[2] Mmbatho Maboya, Tracy Mcky, **The Financial Sustainability Challenges Facing the South African Non-Profit Sector,** The Journal for Trandiscplinary in Southern Africa, South Africa,2019, P02.

[3] مايكل فولان، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

7. **تنشيط دوري:** الاستدامة ليست مستقيمة بل دورية، وذلك لسببين اساسيين:

- السبب الأول يتعلق بالطاقة؛
- السبب الثاني يتعلق بالاستقرار النسبي الدوري. حيث يلزم مزيد من الوقت الاضافي والبراعة لتحقيق الاختراق التكيفي.

8. **الرافعة الطويلة للقيادة:** المناطق التعليمية المستدامة متعطشة للمصادر، فهي تبحث عن المصادر وتجذبها وتعرف كيف تستخدمها لتحقيق أفضل النتائج، مما يخلق دورة مصادر قوية.

ومنه فعلى مستوى الدولة يتطلب تحقيق الاستدامة المالية العناصر التالية: [1]

- استمرار الانفاق والإيرادات العامة على المدى الطويل؛
- تجنب الاستدانة بإفراط من قبل الحكومة؛
- تمكن الحكومة من الاستمرار في خدمة ديونها؛
- تحقيق النمو المرغوب.

ان تحقيق الاستدامة المالية يقضي بتحليل هيكل الإيرادات والنفقات العامة والتعرف على ابعاد السياسات الاجتماعية والاقتصادية التي تهدف إلى تنفيذها، اي لا يتطلب فقط تحقيق قيد الميزانية بل هي حالة تمكن الدولة من تنفيذ برامج عملها المختلفة لجميع نشاطاتها في اطار مدى معين دون تقويض لقدرتها المستقبلية على الانفاق، وكذا قدرتها على الوفاء بالتزامات ها المستقبلية.[2]

هناك مجموعة من القواعد المالية العامة والمرتكزات التي يجب تتبعها لتحقيق الاستدامة المالية للدولة وهي: [3]

**1. القاعدة الذهبية GOLDEN RULE**

تقتضي هذه القاعدة ان لا يتم اللجوء للاقتراض الا في حالة تمويل النفقات الاستثمارية، بينما يتم تمويل النفقات الجارية من خلال الإيرادات الضريبية والإيرادات الجارية؛

**2. قاعدة توازن الموازنة: BALANCED BUDGET RULE**

تشترط هذه القاعدة ان يكون العجز في الموازنة ناتج عن ظروف استثنائية تزول بزوالها، وبالتالي يعتبر تحقيق التعادل للموازنة العامة شرطا في اوقات الركود، على ان تكون الموازنة في حالة

[1] مقداد أحمد النعيمي، عادل صبحي عبد القادر الباشا، **أثر استعمال الاستدامة المالية في الحد من مشاكل إعداد الموازنة العامة للدولة**، مجلة الدنانير، العدد 13، جامعة بغداد، الجامعة العراقية، العراق، 2018، ص563.

[2] حسام خالد حسين الريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص41.

[3] محمد كريم قروف، سليم العمراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 115.

توازن خلال الدورات الاقتصادية، ومن ثم توجه الفوائض المالية التي تتحقق في اوقات الرواج الاقتصادي إلى تمويل العجز المتحقق في سنوات الركود الاقتصادي؛

**3.قاعدة الموازنة المرنة: FLEXIBLE BUDGET RULE**

يسمح للحكومة في ظل هذه القاعدة بتحقيق عجز مؤقت في الموازنة في حدود معينة، مع توضيح أسباب العجز المؤقت والإطار الزمني الذي يتم من خلال العودة مرة أخرى إلى وضع التوازن في الموازنة العامة؛

**4.قاعدة استدامة الاستثمار: INVESTEMENT SAINSTABILITY BUDGET**

يشترط في هذه القاعدة استمرار نسبة الدين العام إلى الناتج المحلي الاجمالي، عند مستويات تتوفر فيها شروط الحيطة والحذر خلال الدورة الاقتصادية، وتتحدد هذه النسبة وفقا لعدد المحددات والمتغيرات التي تختلف من دولة إلى أخرى.

اما على مستوى المنظمة فهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية نذكر منها: [1]

1. **امتلاك الثقافة التسويقية:** وهي مجموعة القيم والمبادئ التي تملكها الوحدة الاقتصادية وتسعى إلى تحقيقها من خلال الأهداف المسطرة؛
2. **الربط الشبكي وتوسيع الشراكات:** حيث يحب التوجه نحو تكوين شراكات قوية من اجل الحفاظ على تحسين الاداء وتعزيز تنمية المجتمع؛
3. **محفظة الاستثمار:** اي ان توسع الاستثمار يضمن تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل؛
4. **العلاقات العامة الفاعلة:** والتي تمثل فن العلوم الاجتماعية وتحليل التوجهات والتنبؤ بالعقبات واسداء المشورة للإدارة، فضلا عن تخطيط وتنفيذ برامج العمل.

في سياق ما سبق فان بناء الاستدامة المالية في الجامعة يتطلب العناصر التالية:

**أولا: وضع خطة مستقبلية**

فإذا لم يكن للجامعة رؤية مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهداف ها التنظيمية والتمويلية فإنها ستكون فريسة للتخبط والعشوائية، كما ستزداد احتمالات تعرضها للعثرات والازمات المالية مستقبلا.[2]

[1] حسين عبد المهدي نعمة، صبيحة برزانا لعبيدي، **تدقيق لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 50، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، 2020، ص141.

[2] ثروت عبد الحميد، محمد فتحي، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

ويتم ذلك من خلال وضع خطة شاملة بالموارد الممكنة وكيفية حشدها، وانشاء برامج تنموية ناجحة لجذب مانحين جدد.[1]

**ثانيا: التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية)**

ان اعتماد الجامعة على مصدر وحيد لزيادة دخلها يمثل مخاطرة كبيرة باستمرارها في المستقبل البعيد، ومن ثم ينبغي على الجامعة تنويع المصادر الداخلية والخارجية لتحقيق شروط الامان ولتزداد فرص استدامتها ويتم ذلك من خلال تعظيم التمويل الذاتي للجامعة من خلال: [2]

- خلق ايراد اضافي من خلال بيع الخدمات؛
- تصميم سياسة سعرية وتسويقية للخدمات؛
- زيادة الرسوم والاقساط؛
- تأجير الاصول الثابتة للمؤسسة.

على المؤسسات غير الربحية النظر في تنويع الإيرادات كعنصر من عناصر الإدارة الناجحة للإيرادات، وكجزء من استراتيجيات الإدارة المالية الخاصة بهم ومراقبة السمات التمكينية المتمثلة في القوى البيئية وقدرات الكفاءة الداخلية.[3]

فاستقرار الإيرادات يزيد من استدامة مالية الجامعة الحكومية ويساعد على تنوع مصادر الإيرادات على الاستدامة المالية الطويلة الاجل.[4] وبما ان الجامعة تعد من المنظمات غير الربحية ذات الطابع الخدمي فهي تقدم خدماتها للمجتمع بدون عائد مالي أو تحديدها لهوامش ربحية، فان ذلك يزيد من اعتمادها على مصادر دخل خارجية، لذا فان التنويع في اختيار مصادر تمويل البرامج والمشاريع يمثل عنصر مهم في سبيل توفير موارد مالية، ووصولها إلى مصادر تمويل متنوعة لبرامج طويلة الاجل ما يعزز استدامتها المالية.[5]

---

[1] نصر عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

[2] ثروت عبد الحميد، **مرجع سابق**، ص07.

[3] Mambatho Maboya ،**op.cit** ،p12.

[4] Akeel Almagtome and others ،**The Intergration Between Financial Sustainability and Accountability in Higher Education Institution, An Exploratory Case Study** ،International journal of Innovation Creatirity Change, Iraq,2019, P205.

[5] ياسر حسني محمود عيسى، **محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص22.

ان التنوع في النظام هو العنصر الحاسم في التعليم العالي وذلك من خلال خلق الاختيار في النظام وتلبية احتياجات الطلاب، اي ان التنوع يجعل النظام أكثر استدامة ما يؤدي إلى المرونة والاستعداد ضد المخاطر المستقبلية.[1]

**ثالثا: التنظيم المالي**

يعد وجود إطار تنظيمي مالي متماسك لدى الجامعة مهما لقيادة النظام بأكمله وإلى خلق قطاع أكثر استدامة من الناحية المالية، ويتطلب ذلك توفر النظام على العناصر التالية:

**1. إدارة مالية كفؤة:**

التوسع في استخدام التقنيات الادارية الحديثة يهدف إلى زيادة كفاءة النظام المالي والاداري وفعاليته في مؤسسات التعليم العالي.[2] وتكون الإدارة المالية كفؤة عندما تستخدم الموارد أو المدخلات (الاموال، الخبرة، الوقت) بشكل مناسب واقتصادي لإنتاج المخرجات المرجوة، وتعتبر الكفاءة مهمة في ضمان استخدام الموارد بشكل مناسب وفي تسليط الضوء على المزيد من الاستخدامات الفعالة للموارد المتاحة.[3]

ان الفشل المؤسسي سيكون له تأثير مباشر على استدامة بقية القطاع فإذا فشلت اي مؤسسة فسيكون هناك ضرر كبير لسمعة القطاع بأكمله، وهذا من شانه ان يحقق مشاكل مع تعيين الطلاب وايضا التنظيم والتمويل، كما يمكن ان يؤثر انخفاض الثقة في التعليم العالي على أكثر الجامعات شهرة وبالتالي يجب ان تكون الجامعات أكثر كفاءة وبالتالي أكثر استدامة من الناحية المالية.[4]

تعد فرق الإدارة التنفيذية في المنظمة مكونا مهما في ضمان قيام المنظمة بانشاء هياكل الحوكمة للتشغيل الامثل للمؤسسة، ويجب ان تملك الإدارة التنفيذية القدرات اللازمة لإنشاء هياكل الحوكمة وتقديم دور استشاري لمجلس الإدارة من اجل حماية استدامة المنظمة.[5]

ان القيادة المستدامة تعتبر من اهم اسس استدامة الجامعة وهذا يعني قدرة الجامعة على مواصلة نجاحها وتحقيق الأهداف المرسومة والتخطيط المستمر والمتواصل للمستقبل، كما ان القيادة المستدامة

---

[1] The higher Education Commission ،**op.cit** ،p22.

[2] علي بن عبد الله الشنيفي، **البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 10، المجلد 2، المملكة العربية السعودية، 2018، ص87.

[3] خلود عطية الفليت، محمد خضر بحر، **الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع – دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الأعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الإسلامية بغزة – فلسطين**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 11، المجلد 2، فلسطين، 2021، ص214.

[4] The Higher Educaction Commission ،**op.cit** ،p48.

[5] Mambatho Maboya ،**op.cit** ،p87p88.

تعني ان القادة الحاليين لديهم القدرة على نقل مهاراتهم وخبراتهم إلى قادة المستقبل، حتى تستمر عملية النمو والازدهار في الجامعة.[1]

**2. تطبيق مبادئ الحوكمة (الافصاح والشفافية والمساءلة):**

يعد الافصاح الواضح والشامل والقابل للمقارنة عن المعلومات المتعلقة بالاستدامة امرا ضروريا للنجاح، فهناك حاجة ماسة إلى اعداد تقارير مالية أفضل وتطبيق عوامل ESG يعكس وضعا أكثر صدقا، كما ان هناك حاجة ماسة لمعرفة المؤشرات الاساسية والمعايير المحاسبية والتصنيفات الائتمانية والدور الذي تلعبه الهيئات الإشرافية والتقارب الاشرافي في الكشف عن تحقيق عوامل ESG.[2]

تشمل المبادئ الاساسية لتقديم تقرير متوازن عن الاداء ما يلي: [3]

- **الشفافية:** ويعني الافصاح الكامل عن العمليات والاجراءات والافتراضات المستخدمة؛
- **الشمولية:** وتعالج الاحتياجات المتنوعة لأصحاب المصلحة الذين يستخدمون تقرير الاستدامة؛
- **القابلية للمراجعة:** وتسمح بإجراء فحص للتأكد من دقتها سواء من أطراف داخلية ا وخارجية؛
- **الاكتمال:** ويعني الافصاح بتفصيل كاف عن جميع المعلومات؛
- **الملاءمة:** وتعني الاستجابة للمعلومات بطريقة متوازنة ومحايدة؛
- **الدقة:** اي تحقيق درجة عالية من الدقة في المعلومات المفصح عنها؛
- **الحيادية:** وتعني العرض العادل لأداء المؤسسات؛
- **القابلية للمقارنة:** وتعني المحافظة على الاتساق والثبات وان يتم عرض المعلومات في صورة مقارنة مع المعلومات الماضية؛
- **الوضوح:** اي ان تكون المعلومات مفهومة وقابلة للاستخدام؛
- **التوقيت:** اي ان تقدم المعلومات وفق جدول زمني محدد ومنتظم.

فالإفصاح هو اداة اساسية تساعد النظام المالي على الاستدامة وتشمل الكشف عن معلومات عن الاداء، كما انه يقدم حلا محتملا وتجعل الشفافية النظام المالي أكثر مرونة وبأداء أفضل، وعدم

---

[1] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص10.

[2] The High-Level Expert Group on Sustainability Finance ،**op.cit** ،p p05-06.

[3] الطاهر ميمون، فاتح غلاب، **إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء التقارير العالمية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم والتجارية، العدد 17، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017، ص 08-09.

الافصاح يجعل من الصعب على المديرين واصحاب المصلحة والمستثمرين تحليل المخاطر والفرص المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية للمؤسسة.[1]

يعد الافصاح المحاسبي مستداما من خلال الافصاح عن التقارير المنشورة من قبل المنظمة للمستفيدين الداخليين والخارجيين سواء المالية ا والغير مالية، والتي توضح الصورة الكاملة عن موقف المنظمة وانشطتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والحوكمة، ومدى التزامها بممارسات الافصاح الجيدة في تحقيق التنمية المستدامة.[2]

من اوسع نماذج الافصاح عن الاستدامة وانتشارا وتطبيقا عالميا هي التقارير العالمية (GRI) التي تم تأسيسها سنة 1990 واعدت أكثر من38417 تقرير إلى غاية 2020،وخصوصا وانها تتماشى مع أهداف برنامج الامم المتحدة للتنمية المستدامة ويرجع ذلك لما توفره من ادوات تساعد المنظمات على مجابهة التحديات واعداد تقارير تحتوي معلومات موثوقة ومعيارية، والتي تسمح لمتخذي القرارات من تقييم الفرص والمخاطر واتخاذ قرارات أكثر جودة، كما هناك الاصدار الرابع لمبادرة التقارير العالمية في خدمة الافصاح (GRI–G4) والذي صدر في عام 2013 حيث يركز على ربط وتجسيد علاقة اعمال المنظمة بأهم اطرافها ذات المصلحة.[3]

الحوكمة الرشيدة تسير جنبا إلى جنب مع الوضع المالي للمنظمة لذلك فان الحوكمة الفعالة امر بالغ الأهمية لتوجيه المؤسسة وصياغة مبادئ توجيهية لتوظيف اعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الاكفاء وذوي المصداقية، والذين يمكنهم من قيادة الاستدامة الشاملة وكذلك بناء اساس النزاهة.[4]

بما ان الجامعة تصنف ضمن المنظمات الغير ربحية فان ضمان بقائها واستدامتها ترتبط بقدرتها على اثبات الشرعية والمساءلة امام بيئتها الخارجية، وبالتالي فان الشفافية والمساءلة من القضايا الاساسية التي يجب معالجتها لتركيز استدامتها من خلال ارساء اليات مساءلة متعددة (مساءلة تصاعدية، مساءلة تنازلية).[5]

---

[1] The High-Level Expert Group on Sustainability Finance ،**op.cit** ،p21.

[2] وليد سمير عبد العظيم الجبلي، **أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الإفصاح المحاسبي وتعزيز ثقة المستثمرين – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية**، معهد العبور العالي للإدارة والمحاسبة والمراجعة ونظم المعلومات، مصر، ص14.

[3] أنيس كشاط، **الأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة نماذج القياس والإفصاح**، مجلة التمويل والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2،الجزائر، 2020، ص160.

[4] Mambatho Maboya ،**op.cit** ،p85.

[5] ياسر حسني عيسى، **محددات الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية الفلسطينية محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص 30.

تضمن تقارير الاستدامة نتائج اعمال المؤسسة من خلال توفر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب، ومن اهم مزايا تقرير الاستدامة: [1]

- توسيع مبادئ الحوكمة من اجل تحقيق التنمية المستدامة؛
- توفير بنية تحتية متطورة وفعالة يشكل قاعدة متينة لبناء نظام مستدام طويل الاجل؛
- تقليل مخاطر العمل وتعزيز فرص المشاريع وزيادتها؛
- تحسين كفاءة الاداء التشغيلي وذلك من خلال تخفيض التكلفة؛
- تعزيز القابلية للتخطيط الاستراتيجي للعمل على المدى الطويل.

ان حوكمة التعليم العالي هي بناء النظم والهياكل والعلاقات والعمليات المستوى الوطني والعالمي والمؤسسي وتطبيقها وتقييمها، كما تنطوي الحوكمة على اطر متعددة منها الاطار التشريعي وخصائص المؤسسات الجامعية، وذلك يتطلب وجود دور فعال للإدارة المؤسسية من خلال الإدارة الرشيدة للمنظومة التعليمية وضرورة وجود الاستقلال الاكاديمي والحرية الاكاديمية التي تسمح بإدارة مواردها ويتطلب ذلك توفر رؤية استراتيجية قوية لمستقبل المؤسسة الجامعية بالإضافة إلى قدرتها على التعلم والتغير والموائمة.[2]

**3. ترشيد النفقات:**

ان حوكمة النفقات العامة يدخل ضمن ارساء مبادئ الحوكمة الرشيدة في السياسة المالية ويقصد بها مختلف الاجراءات التي تستهدف العمل على زيادة فعالية الانفاق بالقدر الذي يمكن مع زيادة القدرة على التمويل ومواجهة الالتزامات الداخلية والخارجية والقضاء على مصدر التبديد والاسراف إلى ادنى حد ممكن.[3]

اما على مستوى الجامعة فقد سعت الكثير من التنظيمات الجامعية التي تستهدف تحقيق معدلات عالية من الاستدامة إلى الجد من الاجراءات الإدارية التي تستنزف الوقت والجهد وتسبب هدرا في التكلفة، وذلك من خلال الاستعانة بأنظمة ادارية الكترونية تقلل من العمالة الادارية والاستخدام

---

[1] ميسي سارة، عزة الأزهر، **التوجهات لمراجعة الحسابات في ظل استدامة المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017، ص 187.

[2] محمد نبيل جامع، **تطوير التعليم العالي في كل المهمة العربية المعاصرة**، دار الجامعة الجديدة، مصر 2012،ص ص 54_55.

[3] عبد العزيز بلواضح، **متطلبات تحقيق استدامة المالية العامة للدولة في الجزائر**، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 02، المجلد 12، الجزائر، 2021، ص 396.

الورقي وتخفض من كثافة التشغيل اليومية، مع الحفاظ على الجودة ويعد تبسيط الهياكل والاجراءات الادارية سمة من سمات الجامعة المعاصرة.[1]

**4. استقلالية الجامعة:**

يعتبر مفهوم استقلالية الجامعة من القضايا ذات الأهمية في السنوات الاخيرة وذلك بسبب التحول الذي ظهر في دور الجامعات، فهي تقدم توقعات اجتماعية تتظمن تحول كبير في الهيكل التنظيمي وعمل الجامعة من اجل تلبية متطلبات المجتمع بشكل صحيح، وتتمتع الجامعات في الاتحاد الاوروبي والدول المتقدمة بالاستقلالية كأحد الاصلاحات التنظيمية في التعليم العالي ويتميز بأربع خصائص هي: الاستقلال المؤسسي، الاستقلالية الاكاديمية، استقلالية الموظفين، الاستقلالية المالية.[2]

فإذا كان على الدولة ومن واجبها القيام بدور المحفز والمنظم فيجب عليها المحافظة على الإدارة الذاتية للمنظمات، وبذلك فان الاستقلالية والحرية الاكاديمية أصبحت مطلبا ملحا على مؤسسات التعليم العالي والبحث عن مصادر متنوعة لتمويل التعليم بما يضمن القدر المناسب من الحرية والاستقلالية في إدارة شؤونها الذاتية.[3] وينطوي الاستقلال المالي على نظام صارم للمساءلة وتقييم الاداء لإدارة المؤسسات العلمية، ويجب ان تكون الجامعات مسؤولة على المجتمع لأنها تستمد مواردها من الحكومة وبالتالي فان للمجتمع الحق في مساءلة الإدارة عن كيفية إدارة الاموال العامة الممنوحة لها، ويجب على الجامعة المستقلة تطبيق معايير المحاسبة الدولية في تحقيق نظام التقارير المالية وتتمثل عموما في تقديم 4 بيانات مالية هي: [4]

- الميزانيات العامة؛
- قوائم الدخل؛
- بيانات متغيرات الموارد؛
- بيانات التدفق النقدي.

**5. تعزيز البنية التحتية:**

ان تخطيط الجامعات للتوسع وتحسين التسهيلات الطلابية فمن المتوقع زيادة كبيرة في الانفاق على البنية التحتية الرأسمالية، فتوفير جودة أفضل للطلاب في الجامعة يتطلب حتما استثمارا من

[1] ثروت عبد الحميد، محمد فتحي عبد الفتاح حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

[2] Akeel Almagtome and others ،**op.cit** ،p204.

[3] ياسر فتحي الهنداوي المهدي و3 أخرون، **تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 2، سلطنة عمان، 2020، ص67.

[4] Akeel Almagtome and others ،**op.cit** ،pp205-208.

الجامعات ليس فقط في جودة التدريس ولكن في مرافق التدريس والبحث والاقامة لتامين مستويات التوظيف في المستقبل وذلك بتوفير بيئة ملائمة لهم.[1]

يمكن ابراز اهم الخطوات لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة في الشكل الموالي:

**شكل رقم 2: عناصر بناء الاستدامة المالية في الجامعة**

- ادرة مالية كفؤة
- تطبيق مبادئ الحوكمة (الافصاح والمساءلة والشفافية)
- ترشيد النفقات
- استقلالية الجامعة
- تعزيز البنية التحتية

**المصدر: اعداد الطالبتين بناء على ما سبق.**

[1] The Higher Education Commission ،**op.cit** ،pp50-49.

**المبحث الثاني: مراجعة الادبيات حول الاستدامة المالية في الجامعة**

تسعى الجامعات في مختلف دول العالم لتحقيق النمو وتحسين الاستقرار المالي لضمان القيام بواجبها التعليمي واكتساب مكانة مميزة وتصنيفها في مركز جيد عالميا وذلك يتطلب توفير التمويل اللازم على المدى الطويل، ومنه فأن الاستدامة المالية للجامعة تعد امرا ذا أهمية كبيرة ومن خلال هذا المبحث تطرقنا إلى الاستدامة المالية في الجامعة من خلال ثلاث مطالب أولها: أهداف الاستدامة المالية واهميتها للجامعة وفي المطلب الثاني ي تطرقنا إلى اهم الاستراتيجيات المتبعة وكذا المصادر لتحقيق الاستدامة المالية، اما في المطلب الثالث فقد عرضنا اهم التحديات التي تواجه الجامعات لتحقيق الاستدامة المالية.

**المطلب الأول: أهداف الاستدامة المالية واهميتها للجامعة**

يعد موضوع الاستدامة المالية في الجامعة حدثا شائعا للمجتمع العالمي وهذا ما يجعل تنفيذ التمويل المستدام يكتسي أهمية بالغة ويرمي إلى تحقيق الأهداف الطويلة الاجل، كما تكمن أهمية الاستدامة المالية في القدرة على تمويل البرامج المسطرة.

أن تنفيذ الأنشطة الموجهة نحو الأهداف الطويلة الاجل تتمثل في ثلاث اهتمامات رئيسية وهي المصالح الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية ويجب أن ترمي متطلبات تنفيذ التمويل المستدام إلى الأهداف التالية: [1]

- توفير التمويل اللازم لتحقيق أهداف التنمية المستدامة؛
- تحسين القدرة التنافسية من خلال التخفيف من المخاطر الاجتماعية والبيئية؛
- تقليص الفجوات الاجتماعية وحماية البيئة؛
- تطوير منتجات خدمات تمويلية مستدامة.

تخدم الاستدامة المالية التنمية المستدامة من خلال أن البرامج المالية المستدامة لها تأثير على المجتمع والبيئة، حيث يهدف توافر مصادر التمويل اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة والتمويل المتعلق بالمناخ وزيادة المرونة التنافسية من خلال إدارة أفضل للمخاطر الاجتماعية والبيئية ودعم الأنشطة

[1] Lucky Nugroho ،Ahmed Badawi ،Nurul Hidayah ،**Discours of Sustainable Finance Implementation in Islamic Bank (Cases Studies in Bank Mandiri Syarial2018)** ،International Journal of Financial Research ، Number6, Indonesia ،2019 ،P109.

المتعلقة بالحد من عدم المساواة الاجتماعية، والحد من الضرر الذي يلحق بالبيئة وصون التنوع البيولوجي وتعزيز الاستخدام الفعال للطاقة والموارد الطبيعية.[1]

على مستوى الجامعة يهدف تحقيق الاستدامة المالية وتتمثل اهميتها فيما يلي:

**أولا: الحفاظ على الخدمات وتوسيع نطاقها**

يعني قدرة الجامعة على تحقيق ايرادات اعلى من توفير الخدمات التعليمية، اي أن الدخل الذي تحققه الجامعة يفوق ما هو مطلوب لتلبية احتياجات رواتب الموظفين واجورهم وكذلك الشراء من المستلزمات والخدمات التعليمية، لذلك يجب أن تسعى الجامعات لأن تكون لديها القدرة على توليد عائدات كافية لتكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة من خلال الاستجابة بشكل فعال والتكيف لمواجهة التحديات الجديدة.[2]

**ثانيا: مواصلة النمو المالي المستدام**

يتمثل في تطوير القدرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية العرضية على المدى القصير، وذلك يتطلب مرونة مالية على المدى الطويل نظرا لأن الكثير من الجامعات تخدم مجتمعات ذات احتياجات عالية، ويتطلب خدمات متسقة ومتاحة باستمرار لا سيما أن الهدف من الاستدامة المالية هو ضمان تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمان ها لدخل كاف يمكنها من الاستثمار في أن شطتها الاكاديمية والبحثية المستقبلية، ومواصلة النمو المالي المستدام.[3]

**ثالثا: القدرة على تحمل التكاليف**

مما لا شك أن الجامعات لديها تكاليف عالية وحتى تحقق لها الاستدامة يجب أن تكون قادرة على تحمل التكاليف المختلفة خلال دورة حياتها، فتكاليف الطالب الواحد تضاعفت في السنوات الاخيرة لذلك تعتبر الإمكانيات المالية للجامعة هي الاساس لقدرتها على تحمل التكاليف اللازمة لاستمراريتها، وحتى تكون أكثر استدامة لابد أن تكون أكثر قدرة على تحمل التكاليف خلال الوقت الحاضر والمستقبل.[4]

---

[1] Lucky Nugroho ،Ahmed Badawi ،Nurul Hidayah ،**op.cit** ،p113.

[2] Akeel Almagtome and Others ،**op.cit** ،pp208-209.

[3] ثروت عبد الحميد، د. محمد فتحي عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص37– 38.

[4] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

**رابعا: الحفاظ على الامداد الداخلي**

ذلك للوفاء باحتياجات الجامعة الذي يعد التحدي الاعظم في إدارة المؤسسات اليوم، لذلك تستهدف الاستدامة المالية تقليص ما قد تواجهه الجامعة من مخاطر تهدد وجودها واستمراريتها وكذا تحقيق التميز والمنافسة والوفاء باحتياجات الاجيال القادمة على المدى الطويل.[1]

**خامسا: قابلية التسويق**

حيث تشير قابلية التسويق إلى إمكانية تسويق منتجات وخدمات الجامعة بالإضافة إلى فهم المستفيدين، والقيام بالتغيرات اللازمة وتحديد التحسينات اللازمة وخطط التغيير والتطوير للتحول إلى الاستدامة، والبدء بأهداف واضحة وقابلة للتحقيق وتعود مهمة توجيه الحملة التسويقية على عاتق قيادة الجامعة لتحديد ميزتها التنافسية القائمة على المعرفة المستدامة، لأن التحديد الصحيح للميزة التنافسية يساعد على إدارة التغيرات

اللازمة لتحقيق الاستدامة المالية.[2]

**المطلب الثاني: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية ومصادرها في الجامعة.**

أن تطبيق استراتيجيات ملائمة تسهم في تحسين الاستدامة المالية للجامعات كما أن تحديد المصادر المناسبة والغير تقليدية يسهم في تقليص الفجوة بين ايرادات الجامعة ونفقاتها وتتمثل اهم الاستراتيجيات والمصادر لتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة في:

**أولا: استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة**

يمكن وضع مجموعة من التصنيفات والأن ماط المتبعة لاستراتيجيات تحقيق الاستدامة المتبعة والتي تمثل سلسلة متصلة فيما بينها تتمثل من خلال الاستراتيجيات التالية: [3]

1. **الاستراتيجية الدفاعية:** وتسمى ايضا استراتيجية الامتثال وتهدف إلى المحافظة على الأنشطة الاساسية المدرة للدخل وقياس درجة الكفاءة والجواب المتعلقة بالتكاليف للحد من المخاطر المتعلقة بالسمعة.
2. **الاستراتيجية الاستيعابية (التكيف مع الواقع):** وتعكس هذه الاستراتيجية تعديلات جوهرية للعمليات الداخلية لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والبيئية، اي تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وليس الهدف تعظيم الربح.

[1] ثروت عبد الحميد، محمد فتحي عبد الفتاح، **مرجع سابق**، ص38.

[2] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص08.

[3] وليد سمير عبد العزيز الجبلي، مرجع سبق ذكره ،ص 10.

**3.الاستراتيجية الاستباقية:** وتشتمل هذه الاستراتيجية على تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الاداء المالي وتعزيز السمعة وزيادة الفرص للحصول على راس المال والمحافظة على العاملين.

نورد هنا أربع استراتيجيات لتحقيق الاستدامة المالية الجامعية:

**1. استراتيجية تنمية الموارد:**

ينبغي أن تنطلق من المفهوم الشامل ل: [1]

- تنمية العلاقات بين المنظمة ومحيطها؛
- توسيع العلاقة؛
- المحافظة على العلاقات وتعزيزها، والذي يتطلب ما يلي:
- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف؛
- الاستخدام الامثل للموارد والامكانات؛
- اتباع اساليب العمل المؤسسي في إدارة العملية التسويقية؛
- الدقة في تحديد ما إذا نريد وما إذا نستهدف؛
- تحسين الاداء مع تقليل كلفة الوقت والجهد؛
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد المالية والبشرية؛
- تحقيق التكامل والتنسيق؛
- التحول من إدارة الازمات إلى إدارة التوقعات.

قد امتدت مسؤوليات التعليم العالي في الجامعات من التعليم والنشاط الاكاديمي إلى نشاطات بيئية واجتماعية، مما ادى بالجامعات أن تبحث عن بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم ومنها: [2]

- التوجه نحو نظام التعليم المفتوح لتلبية الحاجات الاجتماعية للتعليم وبالتالي خفض التكاليف على الوحدة التعليمية؛
- تسويق الأنشطة والبرامج للجامعة اعلاميا ورعايتها؛
- استقطاب حاضنات الاعمال للتعليم العالي وتبني الخريجين منها؛
- ضمان تسجيل براءات الاختراع للطلاب لإنجازاتهم في الجامعة ولمشاريع تخرجهم.

[1] أنور الحميدي، **تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية**، دورة تنمية الموارد في المنظمات غير الربحية، 2012، المملكة العربية السعودية، ص 29-30.

[2] علي عبد الله الشنيفي، **مرجع سبق ذكره**، ص86.

**2. استراتيجية تنويع بدائل التمويل:**

أن الحاجة إلى قاعدة تمويل متنوعة من شأن ها أن تؤكد على أهمية وضع استراتيجيات تمويل يمكن أن تولد عدة مصادر مختلفة للدخل، اي تجنيد الاموال من اجل الوصول إلى المصادر التي من شأن ها أن تدعم الأنشطة التي تتماشى مع رسالة المنظمة.[1]

أن معظم دول العالم المتقدمة والدول النامية تبنت استراتيجيات تهدف إلى تقليل العبئ المالي على الحكومات في تمويل التعليم العالي، كما أن تنوع مصادر تمويل التعليم العالي امر اكده البيان العالمي عن التعليم العالي في القرن 21 "الرؤية والعمل" الصادر عن اليونيسكو، اذ اشار إلى أهمية دعم المجتمع بمختلف فئاته لتمويل التعليم العالي والذي يعد اتجاه من الاتجاهات العالمية المتبعة عالميا في معظم دول العالم.[2]

وذلك من خلال ايجاد روافد مالية مبتكرة مثل: [3]

- **الاوقاف:** وتتمثل في مشاركة الافراد والقطاع الخاص بإمداد الجامعات بمصادر مالية التبرعات والهبات؛
- **كراسي البحث:** وذلك عن طريق استقطاب رجال الاعمال في الشركات والمؤسسات الكبرى؛
- **صندوق التعليم العالي:** وتودع فيه مكافآت الطلاب الذين تجاوزوا المدة النظامية، حيث يتم استثمارها في تمويل مرافق الجامعات وإنشاء أقسام وكليات جديدة؛
- **البرامج المدفوعة:** كبرامج التعليم الموازي، وبرنامج التعليم عن بعد، وبرامج الأن تساب؛
- **الخدمات الاستشارية:** وذلك من خلال تقديم خدمات استشارية لصالح القطاع الخاص والعام؛
- **السندات الدراسية:** وهي عبارة عن كوبون يحدد قوة شراء الخدمة الخاصة.

**3.الاستراتيجية القائمة على اساس الموارد:**

تؤكد هذه الاستراتيجية على ضرورة أن تمتلك الجامعة أنظمة وتراكيب منظمية ومتميزة، وأن تمتلك المقدرة على تحقيق الارباح والمنافع وذلك في ضوء تحديدها لنقاط القوة والضعف وتمييزها الواحدة عن الأخرى، فضلا عن امكانياتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات

---

[1] ياسر حسني عيسى، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

[2] أسراء حسين ناصر، **الاستثمار الخاص في التعليم العالي (العراق حالة دراسية)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص56.

[3] أماني أحمد عبد العزيز البابطين، **تنويع مصادر نظام تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية**، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 8، العدد 9، المملكة العربية السعودية، 2019، ص58-60.

استراتيجية، ومن اجل تحقيق ميزة تنافسية يوجد ثلاث اسس مختلفة وتمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي: [1]

- **استراتيجية قيادة التكلفة:** وتركز على أن تاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة؛
- **استراتيجية التمايز:** وتهدف إلى أن تاج خدمات متميزة؛
- **استراتيجية التركيز:** وتستهدف مجموعة معينة لتلبية طلباتهم.

**4. استراتيجية الجامعة المنتجة:**

هي التي تحقق وظائفها المتوقعة التي تتمثل في التعليم والبحث وخدمة المجتمع والتي تتكامل فيها هذه الوظائف لتحقيق بعض الموارد المالية الاضافية من خلال اساليب ووسائل متعددة منها الاستشارات والبحوث التعاقدية والأنشطة الأن تاجية.[2] فاقتصار نشاط الجامعة على الجأن ب التعليمي والبحث الاكاديمي خلق فجوة كبيرة بين رسالتها في المجتمع وطاقاتها المعرفية غير المستثمرة، مما يعطل جزء من مواردها الاقتصادية المتاحة في تحقيق مصادر تمويلية اضافية ومتنوعة تسهم في تغطية العجز المالي، مما كأن لزاما على الجامعات أن تتكيف مع هذه التحديات وذلك من خلال تطوير واصلاح منظومتها وتبني نماذج واتجاهات جديدة تضمن لها البقاء والاستمرارية، وذلك من خلال توجيه البحوث العلمية لخدمة قطاعات الأن تاج واجراء بحوث مشتركة تخدم مباشرة هذه القطاعات الأن تاجية وفق عقود تبرم بينها وبين الجامعة.[3]

كما يوجد بعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها الجامعة بتحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها ومن بينها: [4]

- تطوير التخصصات التي يمكن الاستفادة منها في التقنيات العالية فيما يتعلق ببحوث الطاقة الشمسية والهندسة الوراثية؛

---

[1] علي محمد عليان علي، **متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد – دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص42.

[2] أحلام بن يحي، ناجح مخلوف، **التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية في الجزائر**، مجلة البيداغوجيا، المجلد 1، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2019، ص242.

[3] إعتدال محمد الحلو، أمال عبد المجيد الحيلة، **الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الإضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة**، المؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة وتعزيز الإبداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، 2017، ص10 -11.

[4] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أوذينة، **دور الأوقاف في تمويل التعليم العالي والبحث العلمي "عرض بعض التجارب العالمية"** مداخلة في الملتقى الوطني حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2018، ص33.

- تسويق الابحاث والدراسات الاستثمارية المهنية؛
- استثمار عوائد الاموال الموقوفة والاسهم والسندات التي تمتلكها المؤسسات الجامعية؛
- تشغيل الجامعة لموجوداتها من خبر ومعارف بشرية وورشات ومطابع ودور نشر وقاعات وغيرها بما يحقق ايرادات مالية للمؤسسة التعليمية؛
- انشاء شركات مساهمة بين الجامعة وأطراف أخرى او التعاقد مع الشراة لأنشاء أو دعم مرافقها وفق نظم الخوصصة المعروفة؛
- الشراكة مع القطاع الخاص المنتج من خلال نظام البحث والتطوير وانشاء الحاضنات العلمية.

**ثانيا: مصادر الاستدامة المالية في الجامعة**

يختلف نمط التمويل لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من بلد لآخر، فهناك ثلاثة أنماط رئيسية للتمويل وهي: [1]

- **نمط مركزي:** وهوما يعرف بالتمويل الحكومي **Government Financing**، حيث يتم تحديد السياسة المالية لقطاع التعليم العالي من طرف الدولة التي تمثل نفقاتها ما يعادل 100% من التمويل المالي في القطاع ونجده في معظم الدول العربية وفي بعض البلدان ذات نظام الاقتصاد الاشتراكي مثل: الصين وروسيا؛
- **نمط لا مركزي:** أو التمويل الذاتي **Self-Financing** وهو عكس النمط الأول حيث نجد هذا النمط في الجامعات والمؤسسات الخاصة والتي تتمتع باستقلالية تامة في السلطة المالية مع غياب لأي تدخل من الدولة؛
- **نمط ديناميكي:** أو ما يدعى بالتمويل النسبي **Relative -Financing** وهو الجمع بين النمطيين السابقين واشراك كل من الدولة والجامعات في السياسة المالية وتقسيم الاعباء نسبيا.

تتنوع مصادر تمويل التعليم العالي من دولة إلى أخرى وسيتم التطرق اهم الاساليب المعتمدة كما يلي:

1. **المصادر الداخلية:** وتتمثل في:

[1] سليماني زناقي، سليماني لخضر، **تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي لعين تيموشنت، المجلد 20، العدد 1، الجزائر، 2020، ص353.

أ- **التمويل الحكومي:** ويتمثل فيما تخصصه الحكومات من مبالغ مالية سنوية من ميزانية الدولة للتعليم العالي وتشكل الضرائب المباشرة وغير المباشرة اهم مصادر التمويل الحكومي في حين ترتبط المخصصات الحكومية ارتباطا مباشرا بالدخل القومي للدولة.[1]

ويأخذ التمويل الحكومي الاساليب التالية: [2]

- **التمويل عن طريق الحكومة المركزية:** وذلك بتخصيص مبالغ محددة سنويا في الموازنة العامة للتعليم العالي ومن هذه الدول: فرنسا، إنجلترا، بعض دول اسيا مثل اليابان، سنغافورة، الهند، وماليزيا، ومعظم الدول العربية؛
- **التمويل المشترك بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية:** ويتم تمويل التعليم العالي بمشاركة بين الحكومات والسلطات المركزية في العديد من الدول مثل: الولايات المتحدة الامريكية، كندا، واليابان؛
- **التمويل المشترك بين الحكومة المركزية والمؤسسات الأن تاجية:** حيث يشارك الافراد والهيئات المختلفة ومؤسسات الأن تاج ورجال الاعمال في تمويل التعليم العالي، وتتمثل في شكل مباشر من خلال ضرائب مالية أو غير مباشرة في صورة تقديم بعص التجهيزات واللوازم التعليمية ا وصيانة المباني الجامعية ا وتدريب الطلاب بالشركات والمصانع، أو التبرع بالأراضي لبناء كليات عليها.

ب- **التمويل الذاتي:** ويتم ذلك من خلال رفع الرسوم مقابل الحصول على الخدمة أو قيام المستفيدين من الخدمة بالتمويل الذاتي، حيث تعد الرسوم واحدة من موارد التمويل لضمان استمرارية الخدمة المقدمة، كما أن الاطار القانوني والمؤسساتي الذي يحكم نظم دفع رسوم المستفيدين في الدولة يلعب دورا هاما في تحديد مستوى التمويل المتاح.[3] وهناك عدة اساليب أخرى للتمويل الذاتي ومنها:[4]

- **العقود البحثية:** ففي الولايات المتحدة الامريكية تقوم الجامعات بإنشاء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الصناعية وذلك بإجراء البحوث اللازمة لتلك المؤسسات أو عن طريق اشتراك باحثين جامعيين في اجراء البحوث وتطبيق البرامج الموازية؛

---

[1] أسراء حسين ناصر، **مرجع سبق ذكره**، ص55.

[2] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أوذينة، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

[3] فروحات حدة، **استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من أجل تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة الجزائر)**، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010. ص126.

[4] إبتهال عبدالله شعيب، تنويع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 30، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 216-217.

- **المساعدات الدولية:** وهي معونات عينية أو مالية تقدم للدول المحتاجة من المنظمات العالمية مثل البنك الدولي؛
- **الشركات الخاصة:** حيث تستثمر اموالها عن طريق تقديم القروض المالية للطلاب لتستعيدها كجزء من ارباح الطلاب بعد تخرجهم؛
- **الكوبونات التعليمية:** تستهدف الكوبونات الاباء المحدودي الدخل من لديهم أولاد وصلوا لسن الجامعة ويتم استخدام هذه الكوبونات لدفع مصاريف التعليم الجامعي.

**ج- الجامعة المنتجة:** المقصود بالجامعة المنتجة هو قيام مؤسسات التعليم العالي ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها ومن بين هذه الأنشطة: [1]

- تطوير التخصصات التي يمكن الاستفادة منها في التقنيات العالية فيما يتعلق ببحوث الطاقة الشمسية والهندسة الوراثية؛
- تسويق الابحاث والدراسات الاستثمارية والمهنية؛
- استثمار عوائد الاموال الموقوفة ا والاسهم والسندات التي تملكها المؤسسات الجامعية؛
- تشغيل الجامعة لموجوداتها من خبرة ومعارف بشرية وورشات ومطابع ودور نشر وقاعات... وغيرها بما يحقق ايرادات مالية للمؤسسة التعليمية؛
- إنشاء شركات مساهمة بين الجامعة وأطراف أخرى ا والتعاقد مع الشركات لإنشاء او دعم مرافقها وفق نظم الخوصصة المعروفة؛
- الشراكة مع القطاع الخاص المنتج من خلال نظام البحث والتطوير وإنشاء الحاضنات العلمية.

**د- الهبات:** وتقدم اما عن طريق شركات خاصة أو جمعيات، وتستخدم الدول هذه السياسة التمويلية لدعم الجامعات الحكومية والخاصة، ويمكن زيادة هذه الهبات عن طريق الاليات التالية: [2]

- اشهار الخدمات التعليمية للجامعات ومدى كفاءتها ومساهمتها في تنمية الافراد والمجتمع؛
- تشجيع المقتدرين من اشخاص طبيعيين أو معنويين على دعم مؤسسات التعليم العالي؛
- توجيه اموال الصدقات لمختلف المؤسسات التعليمية عن طريق نشر الوعي بأهمية التعليم العالي وضرورة التكفل بجزء من تكاليفه؛

[1] أبوبكر بوسالم، عيد الخالق أوذينة، **مرجع سبق ذكره**، ص32.

[2] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أوذينة، **مرجع سبق ذكره**، ص33.

- اعلام واشراك الاطراف التي تقدم الهبات في عملية إنفاق هاته المبالغ المالية ا وطرق استعمال الآلات والتجهيزات المقدمة بما يضمن تحسين جودة الخدمات التعليمية.

**2. المصادر الخارجية:** وتتمثل في:

**أ- القروض:** ظهر هذا المصدر في مجال التعليم العالي عندما تغيرت النظرة إلى التعليم بحيث أصبح ينظر إلى التعليم العالي إلى أنه استثمار برؤوس اموال بدلا من كونه، وتنقسم إلى نوعين: [1]

- **قروض المؤسسات التعليمية:** وذلك من خلال مؤسسات مالية تمول البرامج والأنشطة ويتم السداد على فترات، وتكون تلك المعونة من المؤسسات الدولية؛
- **قروض الطلاب:** حيث يتم تمويل الدراسة الجامعية للطالب بشرط أن يتم استردادها على اقساط بشروط سهلة يتم الاتفاق عليها.

**ب-الشراكة مع القطاع الخاص:** تعتبر الشراكة مع المؤسسات الاقتصادية سواء العامة ا والخاصة سياسة فعالة جدا في مجال التمويل ويتم تطبيقها من خلال الاليات التالية: [2]

- ارسال ممثلين عن الجامعة يتمتعون بقدرات عالية من الاقناع ليتمكنوا من تشجيع المؤسسات الاقتصادية للمساهمة في تمويل الملتقيات العلمية والأيام الدراسية؛
- تسخير وسائل النقل التي تملكها المؤسسات المشاركة لخدمة الجامعة خلال هذه الملتقيات؛
- قيام الجامعة بتنظيم دورات تكوينية وتدريبية لعمال الشركات الخاصة والعامة؛
- عقد اتفاقيات مع هذه المؤسسات لتمويل تكوين الطلاب المتفوقين في الخارج وضمان مناصب عمل لهم في تلك المؤسسات.

**3. مصادر أخرى:** وتتمثل في:

- **المشاركات المجتمعية:** وهي ما تقوم به مؤسسات وشركات وجمعيات القطاع الخاص بالمساهمة به من اموال سواء عينية ا ونقدية ومن اشكالها: التمويل المباشر الناتج عن فرض الضرائب الموجهة للتعليم سواء المواطنين او الشركات، التطوع في تقديم الخدمات الاستثنائية ا واعمال الصيانة، المشاركة في الإدارة وتطوير المباني والوسائل التعليمية.[3]
- **الوقف:** يعد الوقف احد الموروثات المهمة في العالم الاسلامي حيث قام بدور كبير في دعم الدولة الاسلامية وتطورها، خاصة في مجال التعليم العالي ولكن في العصر الحديث بدا يتطور

[1] ابتهال عبد الله شعيب، **مرجع سبق ذكره**، ص216- 217.

[2] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أوذينة، **مرجع سبق ذكره**، ص34.

[3] إبتهال عبد الله شعيب، **مرجع سبق ذكره**، ص215.

ويزدهر عند الغرب حيث قدمت التجربة الوقفية الغربية نماذج عملية في هذا المجال، ويعد الوقف مصدر هام من مصادر تمويل التعليم العالي ويفوق أحيانا دور الحكومات.[1]

يساهم نظام الوقف بفعالية في تمويل التعليم العالي لذلك لا بد أن يتم توفير الاليات المناسبة للعمل بهذا النظام حتى تستطيع الجامعات تمويل ذاتها وتطوير مختلف جوانبها الاكاديمية والادارية وأن شطتها البحثية، وهناك تجارب عديدة للأوقاف الجامعية في الجامعات المرموقة في مختلف أن حاء العالم ومنها تركيا حيث تمثل عائدات الوقف حوالي 30% من ميزانية الجامعات، وايضا جامعة "هارفارد" التي وصلت نسبة اسهام الاوقاف في عائداتها 30% سنة 2006 وجامعة "ماك ماستر" الكندية التي وصلت نسبة الاوقاف فيها 27%؛[2]

- **نشاط ريادة الاعمال:** ويعرف بالتدفق الثالث للدخل في الجامعات البريطانية ويشمل الملكية الفكرية وتسويق البحوث والخدمات الاستشارية وعدد لا يحصى من الأنشطة الأخرى والتي يمكن أن تحدث فرقا في توازن الاستدامة المالية من عدمها؛[3]
- **بوليصة التامين:** وهي وثائق تصدرها شركات التامين تلتزم بموجبها تعويض المؤمن حيث تسدد قيمتها على اقساط ميسرة، ويتم تسديد كامل قيمتها إلى مؤسسات التعليم الجامعي؛[4]
- **التعلم التعاوني:** ويقصد به الدمج بين الدراسة والعمل في أن واحد حيث تصبح العملية التعليمية مرتبطة بمواقع العمل وجعل المقررات الدراسية أكثر وفاء لاحتياجات المجتمع عن طريق ادخال الخبرة العملية ضمن الإعداد النظري؛[5]
- **السندات:** ازداد استخدام السندات كشكل اخر من الاقتراض لتمويل ويتم اصدار السندات المتاحة للجامعات على مدى فترة زمنية اطول من سندات الشركات بما أن اسعار الفائدة المنخفضة تجعلها في متناول الجميع.[6]
- **الجامعات الخاصة:** يتم إنشاء هذا النوع من الجامعات لعدة أسباب منها: [7]

---

[1] سلماني حياة، دحية عبد اللطيف، **دور الوقف في تمويل التعليم العالي والبحث العلمي**، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 1، 2020، ص178-179.

[2] براي نور الدين، بلغيث صبرينة، **أنماط تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**، مداخلة في الملتقى الوطني حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي، ص63.

[3] The Higher Education Commission ،**op.cit** ،p52.

[4] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أوذينة، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

[5] **مرجع نفسه**، ص35.

[6] The Higher Education Commission ،**op.cit** ،p50.

[7] أبوبكر بوسالم، عبد الخالق أو دبنة، **مرجع سابق**، ص35.

- تحسين مستوى الكفاءة وجودة التعليم؛
- تقليص الطلب على التعليم العام وتخفيض التكاليف على الجامعات العمومية؛
- تخفيض الفارق بين العائد الفردي والعائد الاجتماعي للتعليم؛
- الحد من هجرة الطلاب.

**المطلب الثالث: تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة**

أن مشكلة تمويل التعليم العالي أصبحت قائمة في جميع دول العالم في الوقت المعاصر والذي من شأنه أن يحد من تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات، ولعل من أبرز العوامل المؤثرة في استدامة الجامعات ماليا ما يلي:

**أولا: الاعتماد الشبه الكامل على الاموال العامة**

اذ أن هناك ضغط كبير على الموارد العامة للدولة وذلك في ظل نمو النفقات العامة بنسبة اكبر من الإيرادات العامة نظرا لاعتماد الموازنة على قاعدة موارد مالية محدودة تتمثل في عائدات النفط والضرائب والرسوم الجمركية بصورة رئيسية.[1] كما أن مشكلة التمويل الحكومي للتعليم العالي تكمن في الجمع بين قضيتين رئيسيتين هما كفاية التمويل وتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص التعليمية، ومن المعروف أن الجمع بينهما صعب للغاية في العديد من دول العالم خاصة الدول الفقيرة والنامية ذات الموارد المحدودة وتتزايد هذه المشكلة مع تزايد عدد الطلب على التعليم العالي، وبالتالي فأن قصور الإنفاق العام الموجه للتعليم العالي يمكن اسناده إلى عجز الموازنة من جهة وارتفاع تكلفة التعليم العالي من جهة أخرى.[2]

هناك العديد من النظم التعليمية التي تعتمد بشكل كامل على الاموال العامة ويمكن أن يشكل ذلك عائق امام تغيير هيكل التعليم العالي الذي يكون صعبا للغاية، ويتطلب وعيا اجتماعيا اوسع وقبولا لتحديات الاستدامة التي يواجهها المجتمع والتي يمكن أن تساهم الجامعة في التخفيف منها، وذلك من خلال اظهار رؤى بديلة لمستقبل أفضل من خلال تعزيز العمل الفعال لمواجهة المشاكل.[3]

---

[1] نوال باهي، فريد أيمن، **تمويل التعليم العالي في الجزائر: المسارات الجديدة والبدائل المقترحة في ظل التجارب العالمية الرائدة**، مداخلة في الملتقى الوطني حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي، ص 46.

[2] مروة البلتاجي، **التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير**، مركز شركاء التنمية، جامعة القاهرة، مصر،2012، ص10.

[3] Jennie C. Stephen and others ،**Higher Education as Change Agent for Sustainability in Different Cultures and Contexts** ،International Journal of Sustainability in Higher Education ،Number3 ،USA ،2008 ، P327.

**ثانيا: تحدي التوسع في عدد الطلاب**

للعوامل الديمغرافية تأثير كبير في السياسات التربوية لأن ه يجب الاخذ في الحسبان متغيرات عدد السكان وتركيبهم العمري، لأن ها تحدد الطلب المحتمل على التعليم وذلك له أهمية بالغة في التخطيط للتعليم وتمويله، أن الزيادة في الطلب على التعليم العالي ما لم تكن مصحوبة بالزيادة الملائمة في الموارد المالية لابد أن يكون على حساب جودة التعليم وذلك بسبب أن قلة الموارد لها تأثير سلبي على البنية التحتية.[1]

**ثالثا: تحدي جودة التعليم العالي**

أن تحسين جودة التعليم امر مكلف وبالتالي فإيجاد الموارد الضرورية لتحسين جودة التعليم العالي يعد تحديا رئيسيا اخر يحتاج المعالجة، فتدهور جودة التعليم ينعكس سلبا على نتائج تقرير التنافسية العالمي كما أن تحسين جودة التعليم العالي يتطلب موارد كبيرة لتمويل التطوير التكنولوجي وتوطينه في مؤسسات التعليم العالي، اضافة إلى تحديث البرامج والمناهج الدراسية وتقنيات التعليم ومنهجياته وتحديث مهارات الهيئات الاكاديمية وذلك لتحسين التنافسية والاحتفاظ بمستوى عال من النم والاقتصادي.[2]

**رابعا: التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة**

بما أن الجامعة تعد من المنظمات غير الربحية التي تعتمد على المأن حين لتمويلها خاصة من الدولة، فأن ه بجب أن تكون قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة وتعديل ومراجعة مهامها بالإضافة إلى تعبئة الموارد لمواجهة التحديات الجديدة، وهذا يشمل التحول نحو المزيد من التمويل الذاتي وكذلك تطوير نماذج الموارد المالية التي تركز على تنويع الإيرادات.[3]

**خامسا: محدودية الموارد المالية**

أن الموارد المحدودة تقيد من اختيار السياسة وتحد من البدائل كما يؤثر مستوى التنمية الاقتصادية على طبيعة المطالب المعروضة على صانعي السياسة، فمطالب المواطنين في الدول النامية تتجه نحو نصيب اكبر من الخدمات الجامعية ويؤثر قلة الموارد ومحدوديتها على تلبية

---

[1] أحمد جلال، طاهر كنعان، **تمويل التعليم العالي في البلاد العربية**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى، قطر، 2012، ص86-88.

[2] أحمد جلال، طاهر كنعان، **مرجع سبق ذكره**، ص91- 93.

[3] Mambatho Maboya ،Tracy Mckay ،**op.cit** ،p02.

احتياجات السياسات التعليمية.[1]كما أن ضعف قدرة الجامعة في تمويل التعليم يعود إلى القيود المركزية وعدم استقلال الجامعات استقلالا حقيقيا وانحسار الحرية الاكاديمية وضعف تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة والشفافية والمحاسبة هي جميعها المسؤولة أساسا على غياب الابتكار والابداع والحرية في تحقيق تنويع الموارد لتمويل التعليم الجامعي.[2]

**سادسا: مقاومة التغيير**

يعتبر من أبرز التحديات للتحول نحو الاستدامة المالية وذلك نظرا لأن هذا التحول يحتاج إلى المشاركة الشاملة في صنع القرار من جميع المستويات الادارية والافراد والجهات ذات العلاقة داخل وخارج الجامعة، وذلك من اجل ضمان نجاح التحول نحو الاستدامة على المدى الطويل.[3]

**سابعا: نقص الوعي والفهم الضعيف للاستدامة المالية**

تشير الاستدامة المالية إلى القدرة على أن تكون المنظمة في وضع مالي جيد ولديها الوسائل المالية لتنفيذ برامجها، ومع ذلك فأن النتائج المتعلقة بالاستدامة المالية معقدة جدا مما يدل على أن كبار الموظفين لا يدركون كيف يمكن تحقيق الاستدامة الاستقلال المالي على المدى الطويل.[4] وتبرز اهم تحديات إدارة الجامعات في التحول نحو الاستدامة فيما يلي: [5]

- نقص الوعي والاهتمام والمشاركة من قبل الجامعة؛
- مقاومة التغيير من قبل موظفي ومنتسبي الجامعة؛
- قلة الوعي بأن الأن تقال الفعلي لممارسات وتطبيقات الاستدامة يعتبر امرا مكلفا؛
- الأنظمة الادارية البيروقراطية؛
- ضعف مشاركة الجامعات في الابحاث متعددة التخصصات؛
- ضعف الفهم والادراك لدى بعض اعضاء هيئة التدريس لما تعنيه الممارسات والابحاث المستدامة.

**ثامنا: فجوة المهارات القيادية**

أن العثور على مصادر تمويل جديدة أو بديلة يحتاج إلى اعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بمهارات ادارية مالية عالية مثل: ريادة الاعمال والذين لديهم القدرة على إدارة مواردهم المالية في شكل

[1] إبتهال عبد الله شعيب، **مرجع سبق ذكره**، ص222.

[2] محمد نبيل جامع، مرجع سبق ذكره، ص 99..

[3] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

[4] Mambatho Maboya ،Tracy Mckay ،**op.cit** ،p05.

[5] ماجد بن فهد بن يحي العمري، **مرجع سبق ذكره**، ص 10.

مناسب (الرقابة، رفع التقارير المالية)، وهوما يجعل إدارة السمعة امر بالغ الأهمية والذي يتطلب تقارير مالية جيدة واتباع مبادئ الحوكمة الرشيدة رغم صعوبة ذلك، لكنه امر بالغ الأهمية للحفاظ على الصالح العام.[1]

**تاسعا: مجانية التعليم**

تعد مجانية التعليم واحدة من مشاكل التعليم العالي في الدول الفقيرة والنامية، فالتعليم يحتاج إلى نفقات باهضة لا يمكن الوفاء بها مع المجانية كما أن الدول مهما كأن ت متقدمة ومهما كثرت مواردها تظل غير قادرة على الوفاء بنفقات ومتطلبات التعليم مع المجانية، كما أن المجانية دعوة لعدم الجدية في التعلم لذا فأن ترشيد المجانية يعني اعادة التعليم إلى مساره الصحيح وبالتالي يكون ضمانا لخريجين من طراز جيد يجيدون التفكير والبحث العلمي، ويعلمون كيفية صياغة وتحديد مشكلات مجتمعهم.[2]

**عاشرا: محدودية التمويل الخارجي**

يواجه التمويل في التعليم العالي ضعف ومحدودية التمويل الخارجي سواء في شكل منح أو قروض، ويعود ذلك إلى الطبيعة الخاصة للتمويل الخارجي الذي يخضع لتقلبات يصعب السيطرة عليها كما أنه يعد موردا ثانويا أو مؤقتا يرتبط بشروط محدودة.[3]

**احدى عشر: تحدي البعد الزمني**

أن المشكلة الرئيسية للاستدامة المالية هي "الضغط المزدوج" ضغط الوقت وضغط المخاطر فعادة ما يكون الافق الزمني في التمويل اقصر بكثير من الافق الزمني اللازم لمواجهة تحديات المجتمع الملحة، وعادة ما يكون مفهوم المخاطر في التمويل اضيق بكثير من المفهوم الاقتصادي والاجتماعي والاستدامة ونظرا لأن الاستدامة المالية مرتبطة ارتباطا جوهريا بالتطورات الطويلة الاجل، حيث تكون المقاييس ذات الصلة استشرافية وتأخذ في الاعتبار الافاق الطويلة المدى وهذا يضع طبقة اضافية من الصعوبة وعدم اليقين بشأن المعلومات ذات الصلة بالاستدامة.[4]

**اثني عشر: التحديات المادية**

[1] Mambatho Maboya ،Tracy Mckay ،p06.

[2] مروة البلتاجي، **مرجع سبق ذكره**، ص13-14.

[3] نوال باهي، فريد أيمن، **مرجع سبق ذكره**، ص46.

[4] The High-Level Expert Group on Sustainable Finance ،**op.cit** ،pp19-20.

وتتعلق بمجموعة من العوامل المادية والمالية مثل: [1]

- زيادة معدل التضخم؛
- الارتفاع في نفقات التعليم العالي وضعف قدرة مؤسسات التعليم العالي على زيادة مواردها الجارية؛
- قلة الدعم المالي من المجتمع المحلي وضعف مساهمة القطاع الخاص في تمويل التعليم العالي؛
- الهدر في توظيف الابنية والمختبرات والإمكانيات المتوفرة.

[1] ياسر فتحي الهنداوي، **مرجع سبق ذكره**، ص67.

**خلاصة الفصل:**

من خلال تسليطنا الضوء على مفهوم الاستدامة المالية والتطرق إلى مختلف الجواب المتعلقة بطرق قياسها وكذا المراحل الاساسية لبناء الاستدامة المالية فأن تحقيق الاستدامة المالية أصبح موضوعا ذا أهمية لما لها من دور في فعال في توفير التمويل الكافي لتغطية النفقات على المدى الطويل.

قد امتد هذا المفهوم إلى الجامعات على مستوى العالم نظرا لأهمية توافر التمويل الكافي لاستمرار الجامعات في اداء مهامها ودورها التعليمي في المستقبل، فتحقيق الاستدامة المالية يساعد على تطوير الجامعات من خلال بناء هيكل تنظيمي ملائم وتزيد من كفاءة استهلاك الموارد المتاحة وتستهدف تنويع مصادر دخلها وهذا ما يضمن أن تكون الجامعة أكثر قدرة على الاستمرار ومواجهة التحديات التي تهدد استمراريتها ويتطلب ذلك ايجاد حلول مبتكرة وغير تقليدية ما يعزز مكانتها والاعتماد على استراتيجيات فعالة تعتمد على خطط استراتيجية وتنفيذية شاملة.

# الفصل الثاني

# واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة

**تمهيد:**

بعد اتمامنا للجأن ب النظري فيما يتعلق بالاستدامة المالية في الجامعة والتحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتحقيقها ولتدعيم الجأن ب النظري؛ تم اختيارنا لجامعة المسيلة للقيام بدراسة ميدانية والوقوف على واقع تحقيق الاستدامة المالية من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لنا.

حيث سيتم دراسة هذا الفصل في المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** نظرة جامعة المسيلة للاستدامة المالية في الجامعة؛
- **المبحث الثاني:** الوضع الراهن للاستدامة المالية في جامعة المسيلة (نظرة تحليلية).

**المبحث الأول: نظرة جامعة المسيلة للاستدامة المالية في الجامعة**

تعد الاستدامة المالية في الجامعة من اهم الأولويات التي تسعى الجامعات في العالم لتحقيقها وللتعرف على نظرة جامعة المسيلة للاستدامة المالية، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول تم عرض نبذة عن جامعة المسيلة، وفي المطلب الثاني تم تحديد مصادر التمويل الخاصة بالجامعة، اما المطلب الثالث فقد تعرفنا على خطط جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية.

**المطلب الأول: نبذة عن جامعة المسيلة.**[1]

بناء على المرسوم التنفيذي رقم **03_297** المؤرخ في **23 اوت 2003** المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة **38** من القانون رقم **9-05** المؤرخ في **04 أفريل 1999** المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

" الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

تنشا الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

**أولا: نشأة وتطور جامعة المسيلة**

نشأت جامعة المسيلة في شهر فيفري عام **1985** في مؤسسة كأن ت مخصصة لتكوين سائقي السيارات المكان المسمى ذراع الحاجة، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك من خلال أن شاء معهد وطني للتعليم العالي كأن ت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الاساتذة.

وفي شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح جذع مشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الاساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري **1987** تم أن شاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية وفي سنة **1990** أصبح عدد الاساتذة يتجاوز **2000** طالب، وفي سنة **1992** تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين سابقا إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **301-92** الصادر بتاريخ **07 جويلية 1992.**

[1] بناء على الوثائق المقدمة من طرف المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

ولكن الأن طلاقة الكمية والنوعية كأن ت مع بداية سنة **1996** بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية، الاعلام الالي للتسيير والحقوق ثم في سنة **1997** اضافة فرع الادب العربي، البيولوجيا، الاعلام الالي. ولإلكترونيك ليصل عدد الطلبة **9000** طالب في السنة الجامعية **2001\2000**.

هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في **18سبتمبر2001** وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **274\01** المؤرخ في **18سبتمبر2001**.

**ثانيا: موقع ومساحة جامعة المسيلة**

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية "المسيلة " في وسط المدينة على الطريق الوطني رقم **65** الرابط بين المسيلة والعاصمة الجزائر عن طريق حمام الضلعة. وتتربع على مساحة قدرها:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها ب: **53** هكتار؛
- القطب الجامعي وتقدر مساحته ب: **105** هكتار.

**ثالثا: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة**

تحتوي جامعة المسيلة ككل الجامعات على رئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، يحدد التنظيم الاداري للجامعة والكلية والمعهد بالقرار الوزاري المشترك الصادر في **24اوت2004**.

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب الجامعة المعنيون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي وهي موزعة كالتالي:

1. **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات:** وتشمل المصالح التالية:
   - مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
   - مصلحة الشهادات؛
   - مصلحة التكوين المتواصل.
2. **نيابة الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل العلمي والبحث العلمي:** ويشمل المصالح التالية:
   - مصلحة ما بعد التدرج؛
   - مصلحة التأهيل العلمي؛
   - مصلحة البحث العلمي.

**5. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:** وتشمل مصلحتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

**4. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:** وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الاحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والاعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

وحسب المادة **11** من نفس القرار الوزاري التي حددت الأمانة العامة والتي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والتي تتكون من المديريات الفرعية التالية:

**1. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة مستخدمي الاساتذة؛
- مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

**2. المديرية الفرعية المالية والمحاسبة:** وتشمل المصالح الاتية:

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات؛
- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة تمويل أنشطة البحث.

**3. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل والجرد؛
- مصلحة الصيانة والنظافة؛
- مصلحة الارشيف.

**4. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** وتشمل المصلحتين التاليتين:

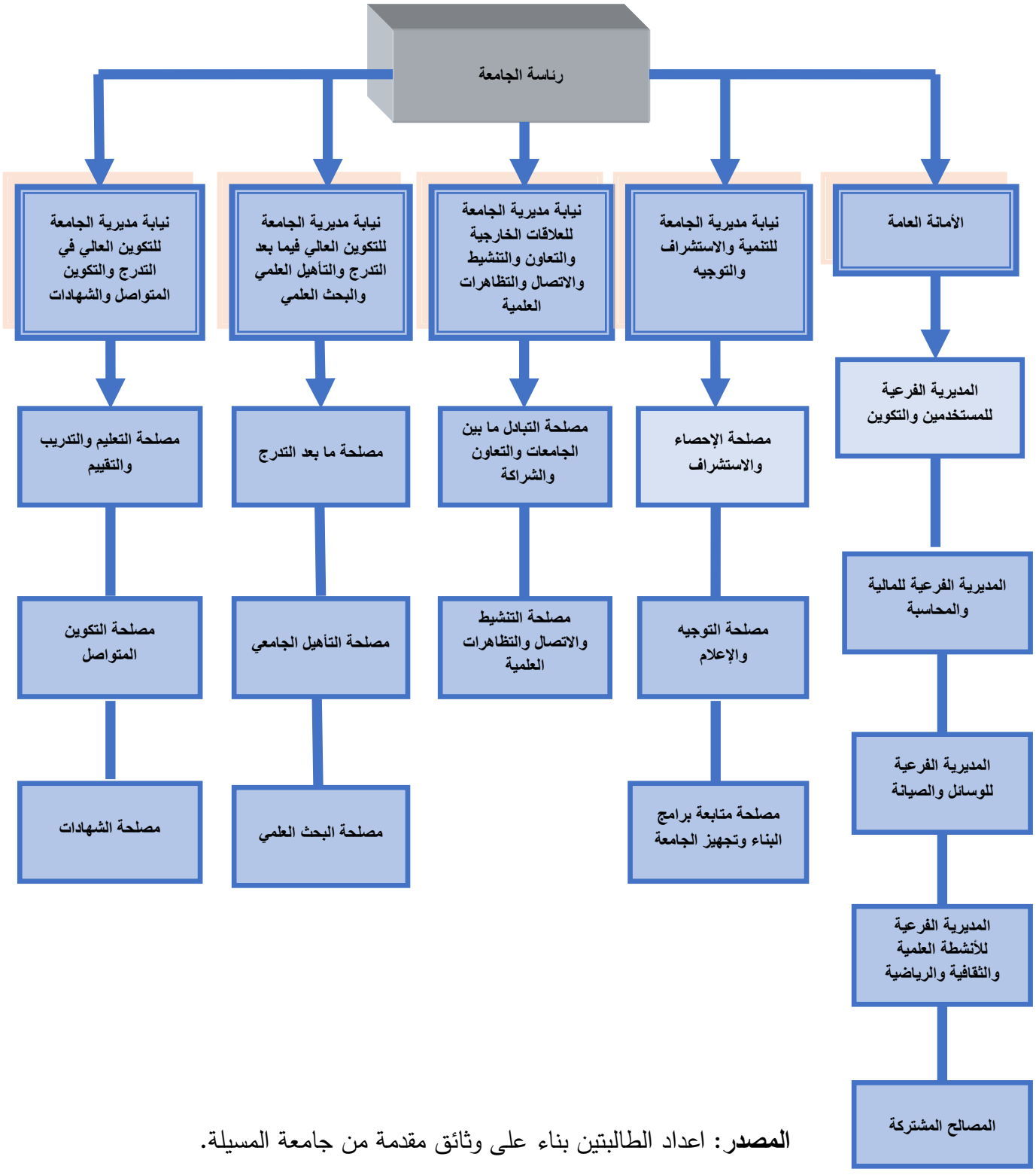
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛
- مصلحة الأنشطة الرياضية.

**المصالح المشتركة التابعة للأمانة العامة:** وتشمل ما يلي:

- مصلحة الامن الجامعي؛
- مصلحة التنظيم والبريد؛

- مركز الشبكات وأنظمة الاعلام والاتصال؛
- مركز الطبع والسمعي البصري؛
- المكتبة المركزية.

**شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة**




**المصدر**: اعداد الطالبتين بناء على وثائق مقدمة من جامعة المسيلة.

**رابعا: الهياكل البيداغوجية**

باعتبار الجامعة هي مؤسسة ذات تنظيم ونمط تسير عليه فهي تحتوي على (07) كليات حيث كل كلية تنقسم بدورها إلى أقسام ومعهدين (02)، كالتالي (احصائيات سنة 2019.12.31):

**1- كلية الحقوق والعلوم السياسية:**

تحتوي على (03) أقسام + (27) قاعة تدريس + (02) مخابر + (05) مدرجات + (01) قاعة للإعلام الالي، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 90 موظف + 240 استاذ

**2- كلية الآداب وللغات:**

تحتوي على (03) أقسام + (56) قاعة تدريس + (03) مخابر + (04) مدرجات + (05) قاعات للإعلام الالي + (08) قاعات السمعي البصري، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 121 موظف اداري + 199 استاذ.

**3- كلية العلوم الاجتماعية والأنسانية:**

تحتوي على (07) أقسام + (01) مخبر للصحافة + (68) قاعة تدريس + (08) مخابر البحث العلمي + (06) مدرجات + (04) قاعات للإعلام الالي، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 103 موظف + 221 استاذ.

**4- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية:**

تحتوي على (04) أقسام + (55) قاعة تدريس + (01) مخبر البحث العلمي + (08) مدرجات + (02) قاعة للإعلام الالي، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 349 موظف +173 استاذ.

**5- كلية التكنولوجيا:**

تحتوي على (05) أقسام + (56) قاعة تدريس + (04) مخابر البحث العلمي + (08) مدرجات + (10) قاعات للإعلام الالي + (08) قاعات السمعي البصري، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 100 موظف + 240 استاذ.

**6- كلية الرياضيات والاعلام الالي:**

تحتوي على (02) أقسام + (48) قاعة تدريس + (02) مخابر البحث العلمي + (04) مدرجات + (04) قاعات متعددة الوسائط + (20) مخبر للتدريس، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 72 موظف + 124 استاذ.

**7- كلية العلوم:**

تحتوي على (05) أقسام + (56) قاعة تدريس + (03) مخابر البحث العلمي + (04) مدرجات + (15) قاعات متعددة الوسائط + (72) مخبر للتدريس، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 100 موظف + 195 استاذ.

- معهد التسيير والتقنيات الحضرية:

يحتوي على (03) أقسام + (18) ورشة دراسة + (13) قاعة تدريس + (04) قاعات السمعي البصري، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 158 موظف + 65 استاذ.

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية:

يحتوي على (06) أقسام + (05) مخابر للتدريس + (02) مخابر البحث العلمي+ (16) قاعة للتدريس +(06) مدرجات + (02) قاعتي للرياضة + قاعة السمعي البصري، ويسيرها طاقم اداري مكون من: 54 موظف + 99 استاذ.

**المطلب الثاني: مصادر التمويل في جامعة المسيلة**

**أولا: عناصر ميزانية التسيير لجامعة المسيلة حسب الابواب (مجموع الإيرادات والنفقات):**

تتكون ميزانية التسيير لجامعة المسيلة من الإيرادات والنفقات المذكورة في الجدول رقم (02)، ينظر إلى الملحق رقم (01):

**جدول 2: عناصر ميزانية التسيير لجامعة المسيلة**

| الإيرادات | المبلغ | النفقات | المبلغ |
|---|---|---|---|
| **- إعانة الدولة للتسيير لسنة 2020** | **6 250 000 000،00** | **- نفقات المستخدمين** | **5 943 220 000،00** |
| **- الموارد الخاصة** | **8 000 000،00** | **- نفقات التسيير** | **314 780 000،00** |
| **- رصيد الميزانية بتاريخ: 31-12-2019** | **00** | | |
| **مجموع الإيرادات** | **6 258 000 000،00** | **مجموع النفقات** | **6 258 000 000،00** |

**المصدر**: اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية التسيير المراجعة لجامعة المسيلة للسنة المالية 2020.

**1- الإيرادات:**

حسب الجدول اعلاه (جدول رقم 02) فأن مصادر التمويل لجامعة المسيلة تتكون أساسا من ثلاث مصادر هي:

- إعانة الدولة للسنة الجارية؛
- الموارد الخاصة؛
- رصيد الميزانية للسنة السابقة.

**أ- إعانة الدولة:**

حسب قاونين المالية المعتمدة في الجزائر وذلك منذ تأسيس وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام 1970، يتم تخصيص ميزانية تقديرية لإجمالي النفقات لتلبية كافة متطلبات الجامعة، وذلك برصد غلاف مالي لكل جامعة حسب التكاليف المتوقعة من اجل ضمان سير المهام والوفاء بالالتزامات.

ويظهر لنا جليا أن دعم الحكومة والمتمثل في إعانة الدولة يمثل ما نسبته (87،99%) من المجموع الكلي لإيرادات جامعة المسيلة، اما ايراداتها الذاتية فتمثل فقط (13،0%) من المجموع الكلي للإيرادات.

وهذه الوضعية تبين أن جامعة المسيلة تعتمد بنسبة كبيرة على دعم الدولة في الحصول على مواردها المالية، فيما نسبة الموارد المالية خارج دعم الدولة محدودة جدا وتكاد تكون معدومة.

**ب-الموارد الخاصة:**

وتتكون أساسا من الفروع المبينة في الجدول رقم (03) وتتمثل في:

- خصم محاسبي؛
- حقوق تسجيل الطلبة؛
- حصة المؤسسة 60%.

ويبين الجدول رقم (03) مجموع الإيرادات المحصلة في شهر نوفمبر (2021)، ينظر إلى الملحق رقم (04):

**جدول 3: مجموع الإيرادات المحصلة في شهر نوفمبر (2021)**

| الرقم | الإيرادات | الرصيد الأولي | ايرادات شهر نوفمبر | مبلغ كل الإيرادات |
|---|---|---|---|---|
| 01 | إعانة الدولة | 6 552 000 000،00 | - | 6 552 000 000،00 |
| 02 | الموارد الخاصة | 24 221 342،4 | 2 217 335،73 | 26 438 678،10 |
| - | - خصم محاسبي | 15 120 882،35 | 1 425 135،73 | 16 546 018،08 |
| - | - حقوق التسجيل | 6 867 200،00 | 792 200،00 | 7 659 400،00 |
| - | - حصة المؤسسة 60% | 2 233 260،00 | - | 2 233 260،00 |
| 03 | استرجاع الرصيد المتبقي | - | 24 411 344،48 | 24 411 344،48 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على جدول تفصيل ايرادات الميزانية لسنة 2021.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن مجموع الموارد الخاصة بالجامعة بلغت إلى غاية نوفمبر (2021) ما مجموعه (10،26438678 دج) بزيادة قدرها (73،2217335 دج) اي بنسبة (15،9%)، وتمثلت أساسا في الزيادة في حساب الخصم المحاسبي بمبلغ (73،1425135 دج) وهو يمثل القيمة الاكبر بنسبة (58،62%) من المجموع الكلي للموارد الخاصة، فيما يأتي حساب حقوق التسجيل الخاصة بالطلبة ثانيا بمبلغ (7659400 دج) بنسبة (97،28%)، ثم حساب حصة المؤسسة (60%) ثالثا بمبلغ (2233260 دج) بنسبة (44،8%) من المجموع الكلي للموارد الخاصة.

**ج-رصيد الميزانية السابقة:**

تتكون من مجموع الارصدة المتبقية والمسترجعة من ميزانية كل كلية للسنة السابقة ويمثل الجدول رقم (04) الرصيد المتبقي من ميزانية (2020) لكل كلية، ينظر إلى الملحق رقم (04):

**جدول 4: الرصيد المتبقي من ميزانية كل كلية لسنة (2020)**

| تاريخ الإيرادات | الإيرادات | مبلغ كل ايراد(دج) |
|---|---|---|
| 2020-11-04 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية العلوم الإنسانية | 1 034 911،39 |
| 2020-11-07 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية التكنولوجيا | 7 202 870،33 |
| 2020-11-07 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية GTU | 2 050 209،87 |
| 2021-11-07 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية علوم | 1 031 758،35 |
| 2020-11-11 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية الحقوق | 2 201 704،08 |
| 2020-11-25 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية العلوم | 3 298 941،73 |
| 2020-11-29 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية الآداب واللغات | 2 873 458،10 |
| 2020-11-29 | اعادة الرصيد المتبقي لميزانية 2020 كلية العلوم الاقتصادية | 4 717 490،63 |
| - | **المجموع الكلي** | 24 411 344،48 |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على جدول تفصيل ايرادات الميزانية لسنة 2021.

**2- النفقات:**

تتكون من جانبين اساسين هما: نفقات المستخدمين ونفقات التسيير.

**ا- نفقات المستخدمين:**

تتمثل في المبالغ المحددة في الجدول رقم (05) وتتوزع نفقات المستخدمين بنسبة (96،94%) من اجمالي الإيرادات.

نلاحظ أن نفقات المستخدمين الاجمالية لجامعة المسيلة تتكون أساسا من المصاريف المتعلقة بالمستخدمين المتمثلة في التعويضات والمنح المختلفة بنسبة (16،49%) من اجمالي نفقات المستخدمين يليها الراتب الرئيسي للنشاط بنسبة (49،24%)، ثم الاعباء الاجتماعية بنسبة (81،18%) من اجمالي نفقات المستخدمين.

تتوزع نفقات المستخدمين لجامعة المسيلة لسنة 2020 حسب الجدول التالي، ينظر إلى الملحق رقم (01):

**جدول 5: مجموع نفقات المستخدمين لجامعة المسيلة 2020 .**

| البيان | المبلغ |
|---|---|
| - الراتب الرئيسي للنشاط: | **1 456 000 000،00** |
| - المستخدمون المتعاقدون، الرواتب، منح ذات طابع عائلي واشتراكات الضمان الاجتماعي | **229 500 000،00** |
| - تعويضات ومنح مختلفة | **2 922 000 000،00** |
| - شبه مرتبات الممتهنين | **2 500 000،00** |
| - اعباء اجتماعية: | **1 118 000 000،00** |
| - الخدمات الاجتماعية: | **95 000 000،00** |
| - تامين الطلبة | **90 000 000،00** |
| - اجور الاساتذة المؤقتين والمشاركين والمدعوين | **30 000 000،00** |
| **مجموع نفقات المستخدمين** | **5 943 220 00000،00** |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية التسيير للسنة المالية (2020).

**ب-نفقات التسيير:**

اما نفقات التسيير فتأخذ نسبة (03،5%) من اجمالي الإيرادات العام كما هو موضح في الجدول رقم (06).

تتكون أساسا من مصاريف التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرها بنسبة (04،26%) من اجمالي نفقات التسيير، ثم التكاليف الملحقة بنسبة (41،25%) تليها اشغال الصيانة بنسبة (51،16%).

تتوزع نفقات التسيير لجامعة المسيلة لسنة 2020، حسب الجدول التالي، ينظر إلى الملحق رقم (01):

**جدول 6: مجموع نفقات التسيير لجامعة المسيلة2020**

| البيان | المبلغ |
|---|---|
| - الادوات والاثاث | **5 000 000،00** |
| - اللوازم | **30 000 000،00** |
| - عتاد ولوازم الاعلام الالي | **5 000 000،00** |
| - عتاد واثاث البيداغوجية | **13 000 000،00** |
| - تسديد النفقات | **6 000 000،00** |
| - تكاليف ملحقة | **80 000 000،00** |
| - التوثيق | **3 000 000،00** |
| - البسة العمال | **2 000 000،00** |
| - حظيرة السيارات | **2 280 000،00** |
| - اشغال الصيانة | **52 000 000،00** |
| - مصاريف التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما | **82 000 000،00** |
| - مصاريف تكوين الموظفين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات القصيرة المدى بالجزائر | **4 000 000،00** |
| - مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج | **5 000 000،00** |
| - المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج والطور الثالث | **000 000،0010** |
| - مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية والتقنية | **000 000،005** |
| - النشاطات الرياضية والعلمية والثقافية لفائدة الطلبة | **4 000 000،00** |
| - التعاون العلمي واتفاقية برامج البحث | **500 000،00** |
| - تدريب الطلبة في الوسط المهني | **6 000 000،00** |
| **مجوع نفقات التسيير** | **314 780 000،00** |

**المصدر:** اعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية التسيير التعديلية للسنة المالية 2020.

**ثانيا: الإيرادات خارج الميزانية:**

هناك ايرادات أخرى تحققها جامعة المسيلة لكنها لا تدخل في ميزانية التسيير، فحسب رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة لجامعة المسيلة يتم تحصيل الإيرادات وتحويلها مباشرة لحساب جامعة المسيلة في الخزينة العمومية. وتسمى ايرادات خارج الميزانية (O.H.B)

تتمثل في الإيرادات المحصلة من النشاطات الخاصة بالكليات، البحث العلمي، ومركز اللغات المكثف والملتقيات واعادة التدرج كما يلي:

- مركز اللغات المكثف CEIL
- كلية الحقوق
- كلية التقنيات الحضرية
- كلية العلوم
- ملتقيات
- البحث العلمي
- اعادة التدرج
- CAPA

يبين الجدول رقم (07) الإيرادات المحققة إلى غاية نوفمبر 2021 وتتوزع كما يلي، ينظر إلى الملحق رقم (05):

**جدول 7: ايرادات خارج الميزانية**

| الرقم | البيان | مبلغ كل ايراد |
|---|---|---|
| 01 | مركز التعليم المكثفCEIL | 9 130 000،00 |
| 02 | كلية الحقوق | 57 500،00 |
| 03 | ملتقيات | 3 155 000،00 |
| 04 | كلية التقنيات الحضريةGTU | 392 400،00 |
| 05 | اعادة ادراج | 3 155 000،00 |
| 06 | البحث العلمي | 241 347 969،71 |
| 07 | كلية العلوم | 420 000،00 |
| 08 | CAPA | 672 036،10 |
| – | **مجموع الإيرادات خارج الميزانية** | **254 782 506،00** |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على جدول تفاصيل ايرادات خارج الميزانية 2021.

نلاحظ من الجدول رقم (07) أن الإيرادات المحققة من البحث العلمي تأخذ النسبة الاكبر من اجمالي الإيرادات بنسبة (72،94%)، بينما باقي الإيرادات تأخذ نسبة (28،5%) فقط وهذا يعني ضعف الإيرادات المحققة خارج البحث العلمي.

يتم تحصيل هذه الإيرادات وتحويلها إلى الخزينة العمومية في حساب الجامعة لدى الخزينة العمومية، ويتم تسجيل الإيرادات في دفاتر الجامعة في شكل جدول تحصيل كما يبينه الجدول رقم (08)، ينظر إلى الملحق رقم.

اما تحصيل مداخيل البحث العلمي نوفمبر 2021 فهي موضحة في الجدول التالي، ينظر إلى الملحق رقم (06):

**جدول 8: جدول تحصيل مداخيل البحث العلمي نوفمبر 2021**

| سند التحصيل | | اسم المدين | مبلغ السند المحصل | مراجع وملاحظات |
|---|---|---|---|---|
| الرقم | التاريخ | | | |
| 01 | نوفمبر 2021 | البحث العلمي F.N.R | 5 000 000،00 | مداخيل البحث العلمي |
| 02 | نوفمبر 2021 | | 754 000،00 | |
| 03 | نوفمبر 2021 | | 387 940،00 | |
| المجموع الحالي للجدول | | | 6 141 940،00 | |
| مجموع العمليات السابقة | | | 76 961 597،00 | |
| المجموع الكلي | | | 83 103 537،00 | |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على جدول تحصيل السنة المالية 2021.

**المطلب الثالث: التخطيط من اجل بناء الاستدامة المالية في جامعة المسيلة**

للتعرف على رؤية إدارة الجامعة لتحقيق الاستدامة المالية، ارتأينا أن نجري مقابلة مع المدير الفرعي لقسم المالية والمحاسبة، وكذا نائب الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية. وذلك بطرح اسئلة متعلقة بمجالين هما:

- التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية)؛
- التنظيم المالي.

**أولا: التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية)**

يمثل الجدول رقم (09) الاسئلة المتعلقة بمجال التنوع في النظام (خلق مصادر تمويلية)، والتي قام المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة، وكذا نائب الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بالإجابة عليها.

**جدول 9: مجال المقابلة الخاصة بالتنوع في النظام**

| مجال الاسئلة | الاسئلة الفرعية | الهدف من السؤال |
|---|---|---|
| 1. التنوع في النظام | هل تخطط إدارة جامعة محمد المسيلة لإيجاد مصادر دخل متنوعة من خلال أن شاء مشاريع ربحية خاصة بها؟ | تنويع المداخيل يضمن الوفاء بالالتزامات وتنفيذ برامج الجامعة الخاصة من خلال الوفاء بالالتزامات المالية. |
| | هل تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الجامعة المنتجة من خلال المشاريع المقترح تجسيدها مستقبلا؟ | تبني فكرة الجامعة المنتجة لتحقيق عائد مالي اضافي من خلال استغلال الجامعة لمواردها المالية والمادية البشرية. |
| | هل هناك مخطط لخلق ايرادات مالية من خلال استغلال البرامج التكوينية والبحث العلمي؟ | الحصول على ايرادات مالية من خلال البرامج التكوينية والبحث العلمي |
| | هل تعتمد جامعة المسيلة على رأسمالها البشري المتمثل في الدكاترة والاساتذة الباحثين وحتى الطلبة. من اجل وضع خطط فعالة واقتراح استراتيجيات للاستثمار في الجامعة؟ | الاستفادة من القيمة المعرفية لراس المال البشري في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالاستثمار في الجامعة |
| | هل تستغل جامعة محمد المسيلة اصولها المادية (العنصر الصناعي) والمتمثل في المنشآت والمرافق الجامعية لتوليد دخل؟ | الاستفادة الكاملة من المنشآت والمرافق المتاحة لدى الجامعة |
| | هل تسعى جامعة المسيلة لاستغلال رأسمالها الفكري (عنصر المعرفة) لتوليد ايرادات من خلال الدورات التكوينية المدفوعة وتقديم استشارات لصالح القطاع العام والخاص؟ | تقديم برامج متنوعة مدفوعة الرسوم وتقديم استشارات لصالح القطاع العام والخاص |
| | هل تسعى جامعة المسيلة لتعزيز علاقاتها مع القطاع الصناعي والاقتصادي وعقد اتفاقيات تعاونية للاستثمار في الجامعة؟ | توسيع العلاقات مع المحيط الاقتصادي للمشاركة في تمويل الاستثمار في الجامعة |
| | هل تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الوقفية الجامعية كآلية من اليات التمويل التي جاء بها الاسلام؟ | استغلال الوقف كمنهج اسلامي واحد مصادر تمويل التعليم العالي والمعتمد في أعرق الجامعات العالمية |

**المصدر**: اعداد الطالبتين.

**السؤال الأول:** هل تخطط جامعة المسيلة لإيجاد مصادر دخل متنوعة من خلال إنشاء مشاريع ربحية خاصة بها؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم تخطط جامعة المسيلة لتنويع مصادر الدخل من خلال: المؤسسة الفرعية المقترح أن شاؤها المسماة "**الجزائرية لأن تاج وتسويق المنتجات الطبيعية**" شكلها القانوني: شركة ذات الشخص الوحيد EURL تختص باستخلاص وأن تاج الزيوت والمواد الاساسية (الخالية من اي اضافات كيميائية) بالتقطير بالبخار وتسويقها محليا ودوليا. وتتلخص مهمتها فيما يلي (ينظر إلى الملحق رقم 07)

- تزويد مؤسسات صناعة منتجات التجميل والعناية بالبشرة في القطاعين الخاص والعام بالمادة الأولية المتمثلة في مواد طبيعية خالية من الاضافات الكيميائية؛
- تزويد مخابر البحث الصيدلانية ومؤسسات صناعة الادوية بالمادة الأولية المستخلصة من النباتات؛
- تزويد مصانع أن تاج العطور محليا ودوليا بالمواد الطبيعية العطرية؛
- تصنيع مواد شبه صيدلانية تستخدم كمكملات دوائية؛
- تسويق المنتجات الطبيعية الخالية من المضافات الكيميائية لصالح المستهلكين المحليين وحتى الاسواق الخارجية مثل دول الخليج.

**السؤال الثاني:** هل تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الجامعة المنتجة من خلال المشاريع المقترح تجسيدها؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الجامعة المنتجة من خلال المشاريع المقترح تجسيدها.

**السؤال الثالث:** هل هناك مخطط لخلق ايرادات مالية من خلال استغلال البرامج التكوينية والبحث العلمي؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم هناك مخطط لخلق ايرادات مالية من خلال استغلال البرامج التكوينية والبحث العلمي، وذلك من خلال المؤسسة الفرعية المقترح أن شاؤها وذلك من خلال:

تقديم برامج خاصة لخدمة المجتمع من خلال الأنشطة العلمية وتنظيم الندوات والمحاضرات الهادفة والمؤتمرات وورش العمل المتخصصة والحلقات الدراسية والموضوعات المتعلقة بالمؤسسة الفرعية. (ينظر إلى الملحق رقم 07)

**السؤال الرابع:** هل تعتمد جامعة المسيلة على رأسمالها البشري المتمثل في الدكاترة والاساتذة الباحثين وحتى الطلبة، من اجل وضع خطط فعالة واقتراح استراتيجيات للاستثمار في الجامعة؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم تعتمد جامعة المسيلة على رأسمالها البشري المتمثل في الدكاترة والاساتذة الباحثين وحتى الطلبة، من اجل وضع خطط فعالة واقتراح استراتيجيات للاستثمار في الجامعة. وذلك من خلال: (ينظر إلى الملحق رقم 07)

- تثمين المنتجات العلمية للأساتذة الباحثين والطلبة من خلال استغلال بحوثهم واعمالهم العلمية في تطوير مجال عمل المؤسسة الفرعية "**الجزائرية لأن تاج وتسويق المنتجات الطبيعية**"؛
- **استغلال براءات الاختراع:** وذلك من خلال تنصيب مركز الدعم التكنولوجي والابتكار"CATI ".

**السؤال الخامس:** هل تستغل جامعة المسيلة اصولها المادية (العنصر الصناعي) والمتمثل في المنشآت والمرافق الجامعية لتوليد دخل؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم تستغل جامعة المسيلة اصولها المادية والمتمثل في المنشآت والمرافق الجامعية لتوليد دخل، وذلك من خلال: تنظيم المسابقات ومختلف الدورات التكوينية لصالح المؤسسات العمومية.

**السؤال السادس:** هل تسعى جامعة المسيلة لاستغلال رأسمالها الفكري (عنصر المعرفة) لتوليد ايرادات من خلال الدورات التكوينية وتقديم استشارات لصالح القطاع العام والخاص؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** نعم تسعى جامعة المسيلة لاستغلال رأسمالها الفكري لتوليد ايرادات من خلال الدورات التكوينية وتقديم استشارات لصالح القطاع العام والخاص. وذلك من خلال: عقدها لعدة اتفاقيات مع العديد من المؤسسات الوطنية والخاصة للقيام بنشاطات تسويقية للشركاء وذلك بالاستعأن ة بخبرات بعض الاساتذة الباحثين والمتخصصين في مجال المناجمنت والتسويق. (ينظر إلى الملحق رقم 07).

**السؤال السابع:** هل تسعى جامعة المسيلة لتعزيز علاقاتها مع القطاع الصناعي والاقتصادي وعقد اتفاقيات تعاونية للاستثمار في الجامعة؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل نائب مدير جامعة المسيلة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

**الجواب:** نعم تسعى جامعة المسيلة لتعزيز علاقاتها مع القطاع الصناعي والاقتصادي وعقد اتفاقيات تعاونية للاستثمار في الجامعة، فقد عقدت الجامعة مسبقا 36 اتفاقية مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين وهذا وفقا للجدول التالي، ينظر إلى الملحق رقم (08):

**جدول 10: اتفاقيات وطنية لجامعة المسيلة مع القطاع الاقتصادي**

| الرقم | الاتفاقية | الولاية | الملاحظة |
|---|---|---|---|
| 01 | مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار | المسيلة | ممضاة |
| | شركة حضنة للبيئة والرسكلة | المسيلة | ممضاة |
| 02 | مؤسسة حضنة حليب | المسيلة | ممضاة |
| 03 | شركة الحضنة للإسمنت | المسيلة | ممضاة |
| 04 | شركة مغرب بايب | المسيلة | ممضاة |
| 05 | مصنع الاسمنت لفارج | المسيلة | ممضاة |
| 06 | الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب Ansej | المسيلة | ممضاة |
| 08 | وزارة الاشغال العمومية | الجزائر | ممضاة |
| 09 | مديرية الصناعة والمناجم | المسيلة | ممضاة |
| 10 | بورصة الجزائر | الجزائر | ممضاة |
| 11 | مؤسسة الاشغال العمومية | بوسعادة | ممضاة |
| 12 | الكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية | الجزائر | ممضاة |

**المصدر:** نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

**السؤال الثامن:** هل تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الوقفيات الجامعية كآلية من اليات التمويل التي جاء بها الاسلام؟

تمت الاجابة على هذا السؤال من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**الجواب:** لا تسعى جامعة المسيلة لتبني فكرة الوقفيات الجامعية كآلية من اليات التمويل.

حسب القرار رقم 353 المؤرخ في 13ماي2013 الذي يحدد قائمة الخدمات والاشغال والخبرات التي تقوم بها المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني زيادة عن مهمتها الرئيسية لاسيما المادة 01 و02، فأن هذه النشاطات تتمثل في: (ينظر إلى الملحق رقم 07)

- تأدية خدمات وخبرات؛
- استغلال براءات الاختراع؛
- الاجازات وتسويق مختلف نشاطات المؤسسة.

من خلال الاجابات السابقة؛ لدى جامعة المسيلة الإمكانيات البشرية والتي تمثل "**عنصر المعرفة**" المتمثل في الكادر الاكاديمي من اساتذة وباحثين وحتى الطلبة المتميزين وكذا" **العنصر الصناعي**" المتمثل في مختلف المرافق الجامعية، لتوليد مصادر تمويلية مختلفة وهو ما تحققه من ايرادات مالية بلغت ما مجموعه (506 782 254 دج) إلى غاية نوفمبر 2021، حيث تبلغ حصة جامعة المسيلة من هذه الإيرادات 60%، ينظر إلى الملحق رقم (05) وهو مبلغ ضئيل جدا مقارنة بحجم الالتزامات المتمثلة في نفقات المستخدمين ونفقات التسيير والتي تمولها الدولة بصفة كلية.

ومن خلال سعيها لإنشاء المؤسسة الفرعية التي ستكون نقلة نوعية لجامعة المسيلة في اضافة منتج ذو قيمة تجارية قابل للتصدير مما سيساهم في تنويع الاقتصاد الوطني كما أن ه سيتم تحقيق مداخيل معتبرة لصالح الجامعة.

**ثانيا: التنظيم المالي**

ويتفرع إلى خمسة مجالات هي:

- إدارة مالية كفؤة؛
- ترشيد النفقات؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة (الافصاح والشفافية والمساءلة)؛
- استقلالية الجامعة؛
- تعزيز البنية التحتية.

الاسئلة المتعلقة بمجال التنظيم المالي والهدف منها، والتي تم الاجابة عليها من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة مبينة في الجدول الموالي:

**جدول 11: مجال المقابلة الخاصة بالتنظيم المالي**

| مجال الاسئلة | الاسئلة الفرعية | الهدف من السؤال |
|---|---|---|
| **2: التنظيم المالي**<br>**إدارة مالية كفؤة** | هل لدى موظفي الحسابات التأهيل العلمي والخبرة المهنية اللازمة للقيام بالمهام المناطة لهم؟ | وجود موظفين مؤهلين لإعداد البيان ات المالية وغير مالية الدقيقة والواضحة. |
| **ترشيد النفقات** | هل تطبق إدارة جامعة المسيلة عمليات التحفيز المادي للموظفين؟ | تطبيق عمليات التحفيز المادي للتشجيع على الابتكار والابداع. |
| **تطبيق مبادئ الحوكمة** | ماهي توجهات إدارة جامعة المسيلة لترشيد النفقات والتقليل من الهدر؟ | الاستغلال الامثل للموارد من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تساهم في تقليص النفقات. |
| | هل تفصح جامعة المسيلة من خلال التقارير المالية الدورية عن الوضع المالي؟ | تقديم تقارير مالية تتصف بالفعالية وتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب الشفافية كشكل من اشكال المساءلة الدورية للجامعة عن أن شطتها المالية. |
| **استقلالية الجامعة** | هل تتمتع إدارة جامعة المسيلة بالاستقلالية المالية؟ | تعكس استقلالية الجامعة قدرتها على اتخاذ القرارات بحرية وتحديد الأهداف اختيار الموظفين وتقديم برامج اكاديمية جديدة واعداد الموازنة. |
| **تعزيز البنية التحتية** | هل تحظى جامعة المسيلة ببنية تحتية ملائمة للقيام بدورها التعليمي؟ | تعزيز البنية التحتية يسهم في تطوير مخرجات التعليم الاكاديمي؟ |

**المصدر:** اعداد الطالبتين.

**1. إدارة مالية كفؤة:**

تشمل الاجابة على السؤالين التاليين:

**السؤال الأول:** هل لدى موظفي الحسابات التأهيل العلمي والخبرة المهنية اللازمة للقيام بالمهام المناطة لهم؟

**الجواب:** نعم لدى موظفي الحسابات التأهيل العلمي والخبرة المهنية الكافية للقيام بجميع العمليات المحاسبية اللازمة.

**السؤال الثاني:** هل تطبق إدارة جامعة المسيلة عمليات التحفيز المادي للموظفين؟

**الجواب:** نعم تطبق إدارة جامعة المسيلة عمليات التحفيز المادي للموظفين.

**2. ترشيد النفقات:**

تشمل الاجابة على السؤال التالي:

**السؤال الثالث:** ماهي توجهات إدارة جامعة المسيلة لترشيد النفقات والتقليل من الهدر؟

**الجواب:** تسعى جامعة المسيلة لترشيد النفقات والتقليل من الهدر من خلال تنفيذ برنامج صفر ورقة "الرقمنة" حيث اصدرت جامعة المسيلة بطاقات رقمية لفائدة المستخدمين والطلبة فالإضافة أن ها تعتبر بطاقة مهنية فهي تتيح لحاملها مجموعة من الخدمات الادارية الالكترونية كاستخراج شهادة العمل وكشف الراتب والاطلاع على التعليمات الادارية للموظفين، كما تسهل على الطلبة استخراج الشهادة المدرسية وكشف النقاط وتوقيت الدراسة والاطلاع على كل الإعلانات.

**3.تطبيق مبادئ الحوكمة (الافصاح والشفافية والمساءلة):**

تشمل الاجابة على السؤال التالي:

**السؤال الرابع:** هل تفصح إدارة جامعة المسيلة من خلال التقارير المالية الدورية عن الوضع المالي؟

**الجواب:** نعم تفصح إدارة جامعة المسيلة من خلال التقارير المالية الدورية عن الوضع المالي، وذلك من خلال تقديم عرض مالي لمجلس إدارة الجامعة بصفة دورية، حيث يتم تحضير تقارير مفصلة لكل مديريات الجامعة وكذا نيابات مدير الجامعة عن نشاطهم خلال السنة السابقة وكذا السنة الحالية والمقبلة مع توضيح نسبة الأن جاز والاستهلاك ثم ارسالها إلى اعضاء مجلس الإدارة قبل خمسة عشر يوم، وبتاريخ الاجتماع يتم تنأول التقارير ومناقشتها بالتفصيل واثراؤها ثم المصادقة في شكل تقرير شامل.

**4.استقلالية الجامعة:**

تشمل الاجابة على السؤال التالي:

**السؤال الخامس:** هل تتمتع جامعة المسيلة بالاستقلالية المالية؟

**الجواب:** نعم تتمتع جامعة المسيلة بالاستقلالية المالية.

**5.تعزيز البنية التحتية:**

تشمل الاجابة على السؤال التالي:

**السؤال السادس:** هل تحظى جامعة المسيلة ببنية تحتية ملائمة للقيام بدورها التعليمي؟

**الجواب:** نعم تحظى جامعة المسيلة ببنية تحتية ملائمة متمثلة في مختلف القاعات والمدرجات اللازمة للقيام بالدور التعليمي وكذا مخابر البحث العلمي، وقاعات للإعلام الالي وقاعات السمعي البصري، كما تتمتع جامعة المسيلة بمركز الشبكات وأنظمة الاعلام الالي حيث تم تصميم وإنشاء بوابات الكترونية خاصة بالبحث العلمي كالمستودع المؤسساتي DESPACE، وارضية التعليم الالكتروني MOODELE توفير خدمة التعليم المتلفز او نظام المحاضرات المرئية.

كما تسعى جامعة المسيلة لوضع خارطة طريق على المدى القريب للاستفادة من تكنولوجيا الاعلام والاتصال واستغلالها من طرف مستخدمي الجامعة وذلك من خلال: تنصيب نظام معلوماتي (System integer) يعمل داخل الشبكة المحلية كما يتم التنسيق ايضا مع خلية TIC من اجل تحديث مستمر

للعتاد المستعمل على مستوى مركز الشبكات كالخوادم (SERVEURS) والعتاد المستخدم في نظام المحاضرات عن بعد .(Vision conference)

كما تحوز جامعة المسيلة على مركز الطبع والسمعي البصري والذي من مهامه طبع كل وثيقة اعلامية تخص الجامعة، طباعة الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

وتحوز جامعة المسيلة على مكتبة تحتوي على العديد من الكتب العلمية بلغات مختلفة كالعربية والفرنسية وحتى الإسبانية بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة.

من خلال الاجابات السابقة فأن إدارة جامعة المسيلة تتمتع بتنظيم مالي جيد وذلك من خلال المؤهلات العلمية لدى موظفيها، وكذا تحفيزهم للقيام بالأعمال المناطة لهم، كما تطبق إدارة جامعة المسيلة برامج لترشيد النفقات من خلال اعتماد برنامج" صفر ورقة " الذي يسهم بصفة كبيرة في تقليل النفقات الخاصة باستخراج مختلف الوثائق، كما تقوم من خلال مجلس الإدارة بعرض مختلف العمليات المالية والذي يعقد بصفة دورية.

تتمتع جامعة المسيلة ببنية تحتية ملائمة متمثلة في مختلف الهياكل البيداغوجية كالمدرجات وقاعات التدريس والمخابر وقاعات للأنترنت اللازمة للقيام بدورها التعليمي، اما الكادر الأكاديمي فيتكون من 1479 استاذ من مختلف الرتب، ينظر إلى الملحق رقم (09).

## المبحث الثاني: الوضع الراهن للاستدامة المالية في جامعة المسيلة (نظرة تحليلية)

لتحليل الوضع الراهن للاستدامة المالية في جامعة المسيلة؛ تم تحليل الوضع المالي لجامعة المسيلة والوقوف على اهم التحديات التي تواجهها لتحقيق الاستدامة المالية.

### المطلب الأول: تحليل الواقع المالي لجامعة بالمسيلة

لتحديد الوضع المالي لجامعة المسيلة والوقوف على اهم خصائص النظام المالي للجامعة، تم الاعتماد على دراسة تطور ميزانية التسيير للجامعة خلال فترة ثلاث سنوات من (2018 – 2019– 2020)، واجراء المقابلة وطرح الاسئلة على السيد مدير الفرع المالي والمحاسبة للوصول إلى النتائج التالية:

**أولا: نمط التمويل**

يصنف التمويل في جامعة المسيلة كما في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ضمن النمط المركزي (الحكومي) حيث تحدد السياسات المالية للجامعات سنويا من طرف الحكومة الجزائرية، وفي نفس الوقت يفتح المجال للجامعات قانونيا بخلق موارد مالية اضافية متمثلة في الابواب رقم (11–04) و(11–05) و(11–08) الموضحة ميزانية التسيير حسب الابواب (الجدول رقم 12 كنموذج يبين نمط التمويل). ولكن النسبة ضئيلة جدا وهي غير اجبارية، ينظر إلى الملحق رقم (12).

**جدول 12: الإيرادات – المجموع العام حسب ابواب الميزانية**

| رقم الباب | رقم المادة | البيان | الاعتمادات المخصصة |
|---|---|---|---|
| 11–01 | وحيد | إعانة الدولة | 5 380 000 00،000 |
| 11–02 | وحيد | إعانات الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية | |
| 11–03 | وحيد | إعانات المنظمات الدولية | |
| 11–04 | | **ايرادات مرتبطة بنشاط المؤسسة** | |
| | 01 | ناتج حقوق تسجيل الطلبة | |
| | 02 | مداخيل الممتلكات العقارية والمنقولة | |
| 11–05 | وحيد | **عائدات ناتجة عن الخدمات والاشغال واعمال الدراسات والبحث والخبرة** | |
| | | مرسوم تنفيذي رقم: 11–397 المؤرخ في: 24 نوفمبر 2011 | |
| | | القرار الوزاري رقم: 353 المؤرخ في: 13 ماي 2013 | |
| 11–06 | وحيد | هبات وتركات | |
| 11–07 | وحيد | تخصيصات استثنائية | |
| 11–08 | وحيد | مداخيل أخرى مرتبطة بنشاطات المؤسسة | 27 099 197 ،00 |
| 11–09 | وحيد | رصيد الميزانية التقديري بتاريخ 31–12–2017 | 154 406 802 ،00 |
| | | المجموع العام للإيرادات | 5 561 506 000،00 |

**المصدر:** اعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانية التسيير التعديلية للسنة المالية 2018.

**ثانيا: واقع ميزانية جامعة المسيلة (2018-2019-2020)**

تمت الاجابة على السؤالين من قبل المدير الفرعي للمالية والمحاسبة لجامعة المسيلة.

**السؤال الأول:** ماهي الاحكام المالية في المراسيم التنفيذية التي تحدد المهام والقواعد الخاصة بتنظيم وتسيير الجامعة؟

**الجواب:** الاحكام المالية في المراسيم التنفيذية التي تحدد المهام والقواعد الخاصة بتنظيم وتسيير الجامعة تخضع لقوانين، تشريعات، اجراءات وقواعد المحاسبة العمومية وفق القانون رقم **90-21** المؤرخ في 15\08\1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، والذي يفرض على المسير التصرف بصرامة والمراقبة اللازمة في استعمال الاعتمادات المالية المخصصة للجامعة والموضوعة تحت تصرفه

يتم تحضير مشروع ميزانية التسيير للجامعة على اساس المقترحات المقدمة من طرف عمداء الكليات ومديري المعاهد ويحتوي على جميع الوثائق الثبوتية من:

- رصيد الميزانية للسنة السابقة؛
- مذكرة توجيهية لمشروع ميزانية التسيير ؛
- مخطط التوظيف؛
- التعداد الفعلي للأساتذة ولغير الاساتذة؛
- التعداد الفعلي للأساتذة المؤقتين والمدعوين المشاركين.

وهذا بعد مناقشتها في مجلس المديرية وبالاستشارة مع الامر بالصرف.

- يتم تحديد يوم من طرف الوزارة الوصية لمناقشة المشروع بحضور المدير الفرعي للمالية والمحاسبة؛
- يتم تبليغ الجامعة الاعتمادات المالية الأولية من طرف الوزارة الوصية؛
- يتم أن عقاد مجلس الإدارة للجامعة وذلك لإبداء الراي وتحضير تقارير مفصلة لكل مديريات الجامعة وكذا نيابات مدير الجامعة؛
- يتم اعداد ميزانية التسيير للجامعة وبعد الاطلاع عليها من طرف المراقب المالي يتم الامضاء عليها من طرف الوالي؛
- يتم تبليغ الكليات والمعاهد الاعتمادات المالية؛
- يتم متابعة وتنفيذ ميزانية التسيير.

**السؤال الثاني:** كيف تتم اجراءات تنفيذ ورقابة الميزانية؟

تتم اجراءات تنفيذ الميزانية بعد التأشير عليها من طرف الوالي والامر بالصرف، حيث توزع الاعتمادات على نوعين من النفقات هي:

**1. نفقات المستخدمين:**

يتم تتبع القوانين الصادرة في هذا المجال وكذا تطور الاجور من خلال تتبع النقطة الاستدلالية والضريبة على الدخل (BAREME) ومتابعة الارقام الاستدلالية على الاجور والمساهمة في الضمان الاجتماعي اي بالنسبة المئوية وهي من اهم المكونات التي يتأسس عليها اي راتب شهري لكل موظف في قطاع الوظيف العمومي.

**2. نفقات التسيير:**

تتم معالجتها في قسم تسديد الفواتير وهي عملية تربط بين الامر بالصرف والاشخاص الطبيعيين من خارج الجامعة، ويتم التركيز على كيفية أن جاز طلب البضاعة حتى التسديد النهائي وذلك بالمرور بالمراحل التالية:

أ- **الالتزام:**

بعد التأكد من صحة المعلومات الموجودة في الفاتورة (الكمية، ثمن الوحدة، المبلغ الاجمالي، المبلغ بالحروف)، وكذا تطابقها للمواصفات التي اقرها المرسوم التنفيذي رقم 05-468 المؤرخ في 10-12-2005، تتم مباشرة أن جاز **الالتزام** (ثلاث نسخ). وبعد امضائها من طرف الامر بالصرف ترسل مباشرة للسيد المراقب المالي للتأشيرة مرفقة بسند طلب البضاعة (الاخضر، الابيض) بعد التأشيرة تعاد نسختين للمديرية المالية للقيام بالحوالة.

**ب- حوالة الدفع:**

هي وثيقة تمضى من طرف الامر بالصرف تحمل اسم ولقب الممون، المبلغ الاجمالي، رقم حساب الممون، رقم وتاريخ التأشيرة وتتكون حوالة الدفع من أربع نسخ (اخضر، اصفر، برتقالي، ازرق) وتتم العملية النهائية على مستوى امين الخزينة (المحاسب العمومي) ويكتب على ظهر الورقة الاخيرة( **vu bon pour paiement**)

ومنه فأن عملية تسديد اي فاتورة تمر بما يلي:

- الالتزام؛
- التصفية؛
- الحوالة؛

- التسديد.

**ثالثا: تطور الاعتمادات المالية لميزانية التسيير خلال ثلاث سنوات: (قراءة مالية)**

الجدول الموالي يوضح تطور اعتمادات المالية لميزانية التسيير لجامعة المسيلة خلال فترة (2018-2019-2020)، ينظر إلى الملاحق (01) (02) (03).

**جدول 13: تطور الاعتمادات المالية لميزانية التسيير 2018-2020-2019**

| البيان | 2018 (دج) | 2019 (%) | 2020 (%) |
|---|---|---|---|
| **الإيرادات** | | | |
| - إعانة الدولة | 5 380 000 000،00 | 11،896% | 14،805% |
| - الموارد الخاصة | 27 099 197،36 | -4،056% | -69،230% |
| - رصيد الميزانية | 154 406 802،64 | 00 | 00 |
| **النفقات** | | | |
| - نفقات المستخدمين | 5 256 326 000،00 | -1،741% | 15،071% |
| - نفقات التسيير | 305 180 000،00 | 00% | 3،145% |
| **التغير في الميزانية** | **5 561 506 000،00** | **-1،165%** | **14،405%** |

**المصدر**: اعداد الطالبتين اعتمادا على ميزانيات التسيير للسنوات 2018-2019-2020.

**1.الإيرادات:**

ارتأينا في هذه النقطة تحليل بيان ات الجدول رقم (13) باستخدام نسب التطور في الاعتمادات لكل باب من ابواب الميزانية على مدى ثلاث سنوات (2018-2019-2020) كما يلي:

**أ- إعانة الدولة:**

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المبالغ المرصودة من طرف الدولة فد تزايدت بنسبة (896،11%) سنة 2019 بمبلغ قدر ب: (000 000 64 دج)، اما في سنة 2020 فقد بلغت النسبة (805،14%) بزيادة قدرها (000 000 806 دج).

**ب- الموارد الخاصة:**

نلاحظ أن نسبة المبالغ الخاصة بإيرادات جامعة المسيلة من أن شطتها الخاصة قد تراجعت بنسبة (056،4%) سنة 2019 بمبلغ قدر ب (36،197 099 1 دج) عما حققته في سنة 2018، فيما أن خفضت سنة 2020 بنسبة كبيرة قدرت بـ (23،69%) وبمبلغ قيمته (000 000 18 دج) وربما هو راجع للظروف الصحية المتعلقة بجائحة كورونا.

**ج- رصيد الميزانية:**

بلغ رصيد الميزانية لسن 2018 مبلغ (64،802 406 154 دج) بينما لم يكن هناك رصيد للسنتين 2019 و2020.

**2. النفقات:**

يتم تحليل بيانات الجدول رقم (13) من نوعين من النفقات هما:

**أ- نفقات المستخدمين:**

بلغت نفقات الخاصة بالموظفين سنة (2018) ما قيمته (000 326 256 5 دج) وأن خفضت بنسبة (74،1%) سنة (2019) بمبلغ قدر ب (000 506 91 دج)، اما في سنة (2020) فقد ارتفعت نفقات المستخدمين بنسبة (07،15%) بمبلغ وصلت قيمته (000 400 778 دج)، وقد مست نسبة الانخفاض او الزيادة أساسا الحسابات الخاصة بالراتب الرئيسي للنشاط، التعويضات والمنح المختلفة والاعباء الاجتماعية.

**ب- نفقات التسيير:**

بلغت نفقات التسيير سنة (2018) ما قيمته (000 180 305 دج) وبقيت ثابتة سنة (2019) بنفس المبلغ، بينما ارتفعت بنسبة (14،3%) سنة (2020) بمبلغ قدر ب (000 600 9 دج).

**3.التغير العام في الميزانية:**

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن هناك انخفاض في حجم الميزانية خلال سنة (2019) حيث بلغت نسبة الانخفاض (16،1%) بقيمة (000 506 91 دج) والمتمثل أساسا في انخفاض النفقات الخاصة بالمستخدمين، بينما ارتفعت سنة (2020) بنسبة (40،14. %) بمبلغ (000 000 788 دج)، ومست الزيادة في نفقات المستخدمين ونفقات التسيير.

**المطلب الثاني: التحديات التي تواجه جامعة المسيلة لتحقيق الاستدامة المالية**

من خلال تحليل الوضع المالي لجامعة المسيلة للسنوات الاخيرة لاحظنا أن جامعة المسيلة تعتمد بنسبة كبيرة على إعانة الدولة للوفاء بالتزامات ها، كما أن الإيرادات التي تحققها من نشاطاتها الذاتية ضئيلة جدا، ومنه فأن جامعة المسيلة تواجه مجموعة كبيرة من التحديات لضمان تطبيق الاستدامة المالية بطريقة ناجحة وفعالة ومن أبرز هذه التحديات:

- صعوبة الوصول إلى الادلة والتوجيهات المناسبة التي تساعد الجامعة على تطبيق الاستدامة المالية وكذا الادبيات المناسبة التي تساعد في الوصول إلى تحقيق الاستدامة المالية وذلك راجع لقلة البيان ات والمعلومات عن مقاييس الاستدامة المالية التي تساهم في تحديد الأهداف وقياس التقدم الذي تم تحققه؛
- الاعتماد الشبه التام لجامعة المسيلة في ايراداتها على المخصصات المالية المعتمدة من طرف الدولة لتسديد نفقاتها حيث تمثل إعانة الدولة 99% من اجمالي الإيرادات وهذا راجع إلى نظام التسيير المالي الخاضع إلى نظام الاجراءات التقليدي المعتمد من طرف الدولة الجزائرية الساري منذ سنة 1970 حيث تعتبر الدولة هي الضامن الوحيد لتلبية الحاجيات المادية الضرورية لاستمراريتها؛
- قصر النظرة للإدارة المالية الفعالة لجامعة المسيلة؛ حيث تقتصر مهامها في التحقق من استخدام الموارد ومدى مطابقة واحترام الاجراءات القانونية وتحقيق الكفاءة في إدارة وتسيير هذه الموارد المالية والاستغلال العقلاني لهذه الموارد وذلك دون أن تتكيف مع المتغيرات المتعلقة بالنشاطات العلمية والاكاديمية الفعلية؛
- محدودية الموارد المالية المحققة من نشاطات جامعة المسيلة الذاتية حيث تمثل نسبة ضئيلة جدا وهذا راجع إلى ضعف استغلال الإمكانيات المتاحة لجامعة المسيلة المتمثلة في نظام التكوين والبحث العلمي المتواجد على مستوى المؤسسة، رغم أن هناك ابواب في ميزانية التسيير المحددة من طرف الدولة تفتح المجال لجامعة المسيلة لخلق موارد مالية اضافية وذلك اختياريا متمثلة في الابواب (11-04) (11-05) (11-08)؛
- ضعف مساهمة القطاع الخاص والمؤسسات الاقتصادية في المساهمة في تمويل جامعة المسيلة رغم أن ه يعتبر المستفيد الاكبر من مخرجات التعليم العالي، ورغم عقد جامعة المسيلة لـ 36 اتفاقية تعاونية مع مختلف المؤسسات الاقتصادية والقطاع الصناعي الا أن تبقى مجرد اتفاقيات ممضاة دون تجسيد فعلي على ارض الواقع؛

- ضعف استغلال جامعة المسيلة للكادر الأكاديمي المتمثل في الاساتذة الباحثين لخلق موارد مالية من خلال تقديم الخدمات واستشارات لصالح القطاع الصناعي والاقتصادي، وضعف مداخيل الممتلكات العقارية المنقولة، حيث حققت جامعة المسيلة سنة 2021 ما مقداره 506,00 782 254 دج وهو مبلغ ضئيل جدا مقارنة بالالتزامات الكلية لجامعة المسيلة؛
- عدم استغلال جامعة المسيلة براءات الاختراع رغم أن ه يمثل مكونا هاما لتعزيز رأسمالها الهيكلي ويساهم في خلق مصادر تمويلية الا أن جامعة المسيلة ورغم احتلالها المرتبة الأولى وطنيا لمرتين متتاليتين بتسجيلها ل 43 براءة اختراع لكن لم تستغل هذه البراءات لإنشاء مؤسسات استثمارية.
- يعد الوقف الية من اليات التمويل التي جاء بها الاسلام لكن جامعة المسيلة وعلى غرار باقي الجامعات في الجزائر لا تعتمد عليه كمصدر لتمويل نفقاتها رغم أن ه يعتبر من اهم مصادر التمويل التي تنتهجها الجامعات العالمية العريقة مثل: جامعة هارفارد الامريكية وبعض الجامعات في اليابان وحتى في تركيا.

**خلاصة الفصل:**

من خلال تحليلنا للوضع المالي لجامعة المسيلة للسنوات الاربع الاخيرة، فأن هناك زيادة في الإنفاق كل سنة، وتعتمد جامعة المسيلة بنسبة كبيرة على التمويل الحكومي لتغطية نفقاتها مع أن ها تحقق ايرادات من نشاطاتها الذاتية لكن تبقى المبالغ المالية المحققة ضعيفة جدا ومنه فأن تحقيق الاستدامة المالية يعد تحديا صعبا وعليه فأن على جامعة المسيلة النظر في تنويع مصادر دخلها والعمل على زيادة المداخيل المحققة من رأسمالها البشري والمادي، كما أن إمكانية تجسيد مشروع المؤسسة الفرعية يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق ايرادات معتبرة وبالتالي توليد مداخيل ثابتة تعزز من الوضع المالي لجامعة المسيلة وتضمن استمراريته.

# الخاتمة

**الخاتمة:**

احتلت جامعة المسيلة في الاربع سنوات الاخيرة المرتبة الأولى على المستوى الوطني، كما جاءت في المركز 186 عالميا من بين 3800 مستودعات مؤسسية، وهذا راجع إلى جودة المنشورات العلمية والمواد الاكاديمية التي ينتجها الباحثون الأكاديميون في المستودع المؤسساتي المفتوح.

استطاعت جامعة المسيلة المحافظة على المرتبة الأولى وطنيا ضمن تصنيف مجلة التايمز البريطانية لمدى تحقيق 1406 جامعة عالمية لأهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وذلك بتطبيقها 9 مؤشرات من 17 مؤشرا اهمها جودة التعليم والبحوث الاكاديمية والاستشهادات ونقل المعرفة.

لا شك أن تحقيق هذه المراتب يتطلب مجهودات مادية ومالية اساسية لتحقيقها، وفي دراستنا الميدانية لجامعة المسيلة كنموذج تطبيقي لمعرفة واقع ممارسة وتحقيق الاستدامة المالية في الجامعة والتطرق إلى أبرز التحديات التي تواجهها واعتمادنا على تحليل الوضع المالي للسنوات الاربع الاخيرة والوقوف على خطط جامعة المسيلة المستقبلية لتوليد مصادر تمويلية جديدة وصلنا إلى النتائج التالية:

**أولا: النتائج النظرية:**

- تعد الاستدامة المالية من المفاهيم الحديثة التي أصبحت معظم دول العالم تسعى إلى تطبيقها لما لها من دور في توفير التمويل اللازم لتغطية النفقات على المدى القصير كما تضمن استمرارية التمويل على المدى الطويل مع الاخذ في الاعتبار الجواب البيئية والاجتماعية؛
- على مستوى الجامعة يتطلب تطبيق الاستدامة المالية التنويع في مصادر التمويل والبحث عن مصادر تمويلية جديدة ومبتكرة من خلال التوجه نحو تنويع برامجها ومواردها واستغلال رأسمالها الفكري والمادي لتوليد دخل اضافي؛
- أن تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة يستلزم وجود تنظيم مالي جيد يتطلب كفاءات ادارية وتطبيق محكم لمبادئ الحوكمة المتمثلة في الافصاح والشفافية والمساءلة وترشيد النفقات والتمتع بإدارة مالية مستقلة وتوفير بنية تحتية ملائمة؛
- اتباع استراتيجيات ملائمة تستند على خطط واضحة وشاملة وتتبع معايير محددة تستهدف من خلالها تحقيق الكفاءة والاستمرارية وتوفير المرونة المالية على المدى الطويل؛
- تواجه الجامعات المعاصرة العديد من التحديات التي تقف امام تطبيق الاستدامة المالية بشكل فعال اهمها الاعتماد على التمويل الحكومي بشكل كبير في تغطية النفقات التعليمية لدى معظم الجامعات

في مختلف دول العالم، كما أن غياب هيكل تنظيمي واداري فعال وضعف المهارات القيادية ومقاومة التغيير وقلة مصادر التمويل تعد من العوامل المؤثرة في استدامة الجامعات ماليا.

**ثانيا: النتائج الميدانية:**

- تعتمد جامعة المسيلة على غرار باقي الجامعات في الجزائر على إعانة الدولة في تمويل نفقاتها حيث تشكل المخصصات المالية المعتمدة من قبل الحكومة الجزائرية 99% من اجمالي الإيرادات فيما تشكل الإيرادات المحققة من مصادرها الخاصة نسبة ضئيلة جدا مقارنة بحجم التزامات ها العامة؛
- تسعى جامعة المسيلة إلى تحقيق موارد مالية اضافية من خلال اقتراح إنشاء مؤسسة فرعية تحت اسم " **الجزائرية لأن تاج وتسويق المنتجات الطبيعية** " التي ستكون بمثابة نقلة نوعية لما لها من دور في الاقتصاد الوطني وذلك بإضافة منتج جديد قابل للتصدير، كما يعد من المنتجات الصديقة للبيئة وهو ما يعزز المسؤولية الاجتماعية للجامعة اتجاه المجتمع؛
- تسعى جامعة المسيلة من خلال المؤسسة الفرعية إلى تقديم برامج خاصة لخدمة المجتمع من خلال الدورات وتنظيم الندوات وورش عمل لتوعية المجتمع للتوجه إلى استهلاك المنتجات الطبيعية الخالية من اي اضافات كيميائية؛
- امام جامعة المسيلة جملة من التحديات التي تقف امام تطبيق الاستدامة المالية منها نظام التسيير المالي للجامعة الذي يعتمد على التأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا لبرنامج معد مسبقا دون الاخذ في الاعتبار المتغيرات العلمية كما أن ضعف استغلال إمكانيات نظام التكوين والبحث العلمي يظهر قصر النظرة الأن تاجية والاستثمارية للجامعة.

**ثالثا: التوصيات**

واستنادا لما تم التوصل اليه في هذه الدراسة نقدم جملة من التوصيات:

- ضرورة تطبيق سياسات مالية واستراتيجيات فعالة تضمن التنويع في مصادر التمويل من خلال الوقوف على الفرص المتاحة وايجاد استثمارات مبتكرة؛
- استغلال الإمكانيات البشرية المتمثلة في الكادر الأكاديمي لخلق ايرادات مالية من خلال القيام بأعمال الدراسات والبحث والخبرة لصالح القطاع الاقتصادي؛
- الاستخدام الكامل للمنقولات المادية المملوكة للجامعة من مباني وعقارات لتوليد موارد مالية؛
- تقوية العلاقات مع القطاع الصناعي والاقتصادي للمساهمة في تمويل مشاريع الجامعة ودعم الابحاث العلمية وتشجيع الطلبة والباحثين على الابداع والابتكار؛

- ضرورة تفعيل براءات الاختراع المسجلة من طرف جامعة المسيلة واستغلالها لإنشاء مؤسسات استثمارية ناشئة؛
- ضرورة اشراك المجتمع في عملية تمويل الجامعة من خلال احياء نظام الوقف الذي يعد من اهم مصادر التمويل في مختلف الجامعات العالمية العريقة في الولايات المتحدة الامريكية وكندا حيث يساهم الوقف بنسبة 30% من اجمالي الإيرادات.

**رابعا: افاق الدراسة:**

بعد معالجة إشكالية دراستنا التي هدفت إلى معرفة واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة ومن خلال تحليل الوضع المالي للسنوات السابقة والوقوف على اهم التحديات التي تواجه جامعة المسيلة لتطبيق الاستدامة المالية، تبين لنا مجموعة من الجواب التي يجب الوقوف عليها نقترح من خلالها مجالات جديدة لدراسات مستقبلية منها:

- استراتيجية الإدارة المالية الفعالة كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية؛
- دراسة أثر تطبيق الاستدامة المالية في الجامعة على تحقيق الاستقرار المالي؛
- اتجاهات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة: افاق وفرص.

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع:**

## أولا: المراجع باللغة العربية

### أ. الكتب


1. احمد جلال، طاهر كنعان، **تمويل التعليم العالي في البلاد العربية**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2012.
2. أن ور الحميدي، **دورة تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية**، القصيم، المملكة العربية السعودية،2012.
3. صهيب شاهين، ناجية سليمان، كريم عايش، **دورة تدريبية تحت عنوان الاستدامة المالية (مفهوم–نظرية–سياسة)**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، المأن يا، 2021.
4. مايكل فولان، **القيادة والاستدامة: المفكرون النظميون في الميدان**، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2017.
5. محمد عباس محرزي، **اقتصاديات المالية العامة (النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2010.
6. محمد نبيل جامع، **تطوير التعليم العالي في ظل النهضة العربية المعاصرة**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2012.


### ب. الرسائل العلمية


1. اسراء حسين ناصر، **الاستثمار الخاص في التعليم العالي (العراق حالة دراسية)**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، 2016.
2. احمد عدنان العرموطي، **أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الابلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية في بورصة عمان**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2013.
3. حسام خالد حسين الريفي، **العوامل التي تساعد السلطة الوطنية في تحقيق الاستدامة المالية (1996–2013)**، رسالة ماجستير في اقتصاديات التنمية، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2014.

4. علي محمد عليان علي، **متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على اساس الموارد –دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة–**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية –عزة –، فلسطين، 2013.

5. ياسر حسني محمود عيسى، **محددات الاستدامة المالية غير الربحية الفلسطينية في محافظة بيت لحم**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة القدس، فلسطين،2019.

**ج. والملتقيات**

1. أبو بكر بوسالم، عبد الخالق أودينة، **دور الاوقاف في تمويل التعليم العالي والبحث العلمي**، مداخلة في الملتقى الوطني حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي بالشراكة مع مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، الجزائر، 2018.

2. اعتدال محمد الحلو، امال عبد المجيد الحيلة، **الجامعة المنتجة (اللاربحية) كمدخل لتعزيز استدامة الموارد المالية الاضافية: دراسة تطبيقية على جامعة الازهر بغزة**، المؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة المالية وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني، كلية فلسطين التقنية، فلسطين، 2017.

3. علي عباية، حميد بن حجوبة، **متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2017.

4. نوال باهي، فريد ايمن، **تمويل التعليم العالي في الجزائر، المسارات الجديدة والبدائل المقترحة في ظل التجارب العالمية الرائدة**، مداخلة في الملتقى الوطني حول التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي بالشراكة مع مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، الجزائر، 2018.

5. نور الدين براي، لغيث صبرينة، **أن ماط تمويل التعليم العالي والبحث العلمي**، مداخلة في الملتقى الوطني حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي بالشراكة مع مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة، الجزائر، الجزائر، 2018.

**د. المجلات**

1. إبتهال عبد الله شعيب، تنويع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 30، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

2. احلام بن يحي، ناجح مخلوف، **التوافق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية في الجزائر**، مجلة البيداغوجيا، المجلد 1، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2019.

3. الهام بن عيسى، هاجر بوزيان الرحماني، محمد بوقناديل، **الاستدامة المالية والتنويع الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية للفترة 2000-2018**، دفاتر MECAS، المجلد 16، العدد 1، الجزائر، 2020.

4. امحمد موعش، **منهجية احتساب مؤشر الاستدامة المالية: حالة تطبيقية لبعض الدول العربية**، صندوق النقد العربي، 2020.

5. أماني احمد عبد العزيز البابطين، **تنويع مصادر تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواكبة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الامريكية**، الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 8، العدد 9، 2019.

6. أنيس كشاط، **الاداء المستدام لمنظمات الاعمال: دراسة في نماذج القياس** والافصاح، مجلة التمويل والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2020.

7. حدة فروحات، **استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من اجل تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة الجزائر)**، مجلة الباحث، العدد 7، الجزائر، 2010.

8. حسين عبد المهدي نعمة، صبيحة برزان العبيدي، **تدقيق لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها**، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) العدد 50، العراق، 2020.

9. ثروت عبد الحميد، محمد فتحي، **تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الاجنبية: دراسة تحليلية**، مجلة الإدارة التربوية، العدد 22، جامعة الازهر، مصر، 2019.

10. خلود عطية الفليت، محمد خضر بحر، **الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية ودورها في جودة مخرجات المشاريع الريادية –دراسة تطبيقية مقارنة على حاضنات الاعمال في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية والجامعة الاسلامية بغزة**، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 11، العدد 2، فلسطين، 2021.

11. زهير بن دعاس، نريمان رقوب، **تحليل مؤشرات الاستدامة المالية ومتطلبات ترسيخها في الجزائر**، les cahiers du cread، العدد 2، الجزائر، 2018.

12. سارة ميسي، عزة الازهر، **التوجهات لمراجعة الحسابات في ظل تحديات استدامة المؤسسات الاقتصادية (تحليلية)**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017.

13. سلوى عبد العزيز، **الاستدامة المالية في الدول المصدرة للنفط (دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي)**، مجلة السياسة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 8، مصر، 2020.

14. سليمأن ي حياة، دحية عبد اللطيف، دور الوقف في تمويل التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 1،2020.

15. سليمأن ي زناقي، سليمأن ي لخضر، **تشخيص واقع سياسة التمويل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي**، مجلة العلوم الأن سأن ية، المجلد 20، العدد 1، الجزائر، 2020.

16. الطاهر ميمون، فاتح غلاب، **اطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء التقارير العالمية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

17. عبد العزيز بلواضح، **متطلبات تحقيق استدامة المالية العامة الدولة في الجزائر**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12،العدد 2، الجزائر، 2021.

18. عفاف اسحاق ابوزر، راضي عقلة العتوم، **مدخل لمراجعة الاستدامة المحاسبية باستخدام الاجراءات التحليلية – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في دول الخليج العربي**، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، العدد 1، الاردن، 2016.

19. عقيل حميد الحلو، ام البنين حميد الجياشي، **فرص تحقق الاستدامة المالية في ظل عجز الموازنة العامة للدولة**، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 4، العراق، 2021.

20. علي بن عبد الله الشنيفي، **البدائل المقترحة لتمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة**، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 10، المملكة العربية السعودية، 2018.

21. علي خالد عبد الله، مايح شبيب الشمري، **تحليل مؤشرات الاستدامة المالية في العراق للمدة من 2003– 2017**، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الادارية، العدد 35، جامعة الكوفة، العراق، 2020

22. ماجد بن فهد بن يحي العمري، **تصور مقترح لتحول ادارات الجامعات نحو الاستدامة في ضوء خبرات الجامعات العالمية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2019.

23. ماجد حسني صبيح، نصر عبد الكريم، **تحدي الاستدامة المالية للسلطة الفلسطينية وسياسات مواجهته في ضوء الاوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة للفترة (1996-2015)**، المجلة العربية للإدارة، جامعة القدس المفتوحة، الجامعة الامريكية، مجلد37، العدد 4، فلسطين، 2017.

24. محمد بوزيداوي، **الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان ام تحدي**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 3، الجزائر، 2015.

25. محمد كريم قروف، سليم العمراوي، **قياس وتحليل أثر مؤشرات الاستدامة المالية على النمو الاقتصادي في الجزائر للفترة (1990-2018)، مجلة** مجاميع المعرفة، الجزائر، 2020.

26. مختار عصمان ي، رابح اوكيل، **تقييم الاستدامة المالية للميزانية العامة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 20، العدد 1، الجزائر، 2020.

27. مروة البلتاجي، **التعليم العالي في مصر بين قيود التمويل واستراتيجيات التطوير**، مركز شركاء التنمية، جامعة القاهرة، مصر، 2012.

28. مقداد أحمد النعيمي، عادل صبحي عبد القادر باشا، **أثر استعمال الاستدامة المالية في الحد من مشاكل إعداد الموازنة العامة للدولة**، مجلة الدنانير، العدد 13، جامعة بغداد، الجامعة العراقية، العراق،2018.

29. نصر عبد الكريم، **نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني**، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، فلسطين، 2013.

30. وحيد بن عبد الرحمن بأن افع، عبد العزيز عبد المجيد علي، **تقييم الاستدامة المالية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية 1929-2015**، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2016.

31. وليد حماش، رياض طالبي، **التوجه نحو الطاقات البديلة كخيار استراتيجي لتحقيق الاستدامة: دراسة حالة غاز البترول المميع (GPL) في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2019.

**32.** وليد سمير عبد العظيم الجبلي، **أثر استخدام المعايير المالية لمحاسبة الاستدامة على تحسين الافصاح المحاسبي وتعزيز ثقة المستثمرين – دراسة تطبيقية على البنوك التجارية**، معهد العبور للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات، مصر.

**33.** نجاح حكمات الهزايمة، علاء الدين عوض الطراونة، **الدين العام في الاردن ومدى استدامته**، المجلة الاردنية للعلوم الاقتصادية، العدد 2، الاردن، 2020.

**34.** ياسر فتحي الهنداوي المهدي، نسرين صلاح الدين، صالحة عبد الله عيسان، محمد عبد الحميد لاشين، **تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد 2، سلطنة عمان، 2020.

**ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية**

**A/ les ouvrages، les livres:**

1. Akeel Almagtome and Others، **The Integration between Financial Sustainability and Accountability in Higher Education Institutions، An Exploratory Case Study**، International Journal of Innovation، Creativity Change، Volume 8، Issue 2، Iraq، 2019.
2. A report by Higher Education commission، **TOO GOOD TO FAIL، The Financial Sustainability of Higher Education in England**، Higher Education Commission، 2015.
3. Coro Strand berg، **Best practices in sustainable finance**، strand berg consulting، 2005.
4. European Securities and Markets Authority، **Strategy on Sustainable Finance**، ESMA، European union، 2020.
5. Jennie C. Stephens، Maria E. Hernandez، Mikael Roman، Amanda C. Graham، Roland W. Scholz، **Higher Education as a change agent for Sustainability in Different Cultures and Contexts**، International Journal of Sustainability in Higher Education، Volume 9، Number 3، 2008.
6. Igor A. Yakovlev، Svetlana l. Nikulina، **Indonesia's Strategy for Sustainable Finance**، Financial Journal، Indonesia، Number 6، 2019.
7. Gilles Dufrénot، Carolina Ulloa Suarez، **Public Finance Sustainability in Europe: a Behavioral Model**، Aix-Marseille School of Economics، Number 29، 2019.
8. Lucky Nugroho، Ahmed Badawi، Nurul Hidayah، **Discourses of Sustainable Finance Implementation in Islamic Bank (Cases Studies in Bank Mandiri Syariah 2018)**، International Journal of Financial Research، Volume 10، Number 6، Indonesia، 2019 .

**9.** Mmabatho Maboya، Exploring **the Funding Challenges and Financial Sustainability Trends of Selected Non-profit Organization in South Africa**، Gordon Institute of Business Sciences، University of Pretoria، South Africa، 2016.

**10.** Mmbatho Maboya ; Tracey McKay، **The Financial Sustainability Challenges Facing The South African Non-profit Sector**، The Journal for Transdiscipliary Research in Southern Africa، 2019 .

**11.** Richard Gerster، **Sustainable Finance: Achievement، Challenges، Outlook**، Striking a Balance ahead of Rio+20، 2012.

**12.** The High-level expert group on sustainable finance، **financing a sustainable European economy**، the European commission، 2017.

# الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

**الملحق رقم(01): ميزانية التسيير السنة المالية 2018**

المؤسسة : جامعة المسيلة ( المصالح المركزية / المصالح غير مركزية )

مقرر رقم 978 مؤرخ في 31 جويلية 2018 يتضمن تبليغ ميزانية التسيير المراجعة للسنة المالية 2018 المصادق عليها
بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 3429 ( و. م - و.ت.ع.ب.ع ) المؤرخ في 29 جويلية 2018

الوحدة : دج

| الإيـــــرادات | المبلـــغ | النفـــقـــــات | الاعتمادات المالية الابتدائية | الاعتمادات المالية المراجعة | الفرق |
|---|---|---|---|---|---|
| | | نفقات المستخدمين | | | |
| غاية المولة للتسيير المراجعة | | الراتب الرئيسي للنشاط..... | 1 300 000 000 | 1 320 000 000 | 20 000 000 |
| سنة 2018 | 5 380 000 000,00 | المستخدمون المتعاقدون-الرواتب منح ذات طابع عائلي..... | 210 000 000 | 211 000 000 | 1 000 000 |
| | | و اشتراكات الضمان الاجتماعي | | | |
| | | تعويضات و منح مختلفة..... | 2 496 820 000 | 2 510 000 000 | 13 180 000 |
| | | شبه مرتبات المتمهنين..... | 3 000 000 | 3 000 000 | 0 |
| | | أعباء إجتماعية ..... | 900 000 000 | 1 020 326 000 | 120 326 000 |
| موارد الخاصة | 27 099 197,36 | الخدمات الإجتماعية..... | 72 000 000 | 72 000 000 | 0 |
| | | تأمين الطلبة..... | 90 000 000 | 90 000 000 | 0 |
| | | أجور الأساتذة المؤقتين،المشاركين والمدعوين..... | 30 000 000 | 30 000 000 | 0 |
| | | معاش الخدمة و الأضرار الجسدية ..... | 0 | | 0 |
| | | المجموع..... | 5 101 820 000 | 5 256 326 000 | 154 506 000 |
| | | نفقات التسيير | | | |
| | | الأدوات و الأثاث ..... | 5 000 000 | 5 000 000 | 0 |
| | | اللوازم..... | 20 000 000 | 20 000 000 | 0 |
| | | عتاد و لوازم الإعلام الآلي..... | 5 000 000 | 5 000 000 | 0 |
| | | عتاد و أثاث البيداغوجية ..... | 5 000 000 | 5 000 000 | 0 |
| | | تسديد النفقات ..... | 6 000 000 | 6 000 000 | 0 |
| | | تكاليف ملحقة ..... | 90 000 000 | 90 000 000 | 0 |
| | | التوثيق..... | 15 000 000 | 15 000 000 | 0 |
| | | ألبسة العمال..... | 2 000 000 | 2 000 000 | 0 |
| | | حظيرة السيارات ..... | 2 280 000 | 2 280 000 | 0 |
| | | أشغال الصيانة..... | 45 000 000 | 45 000 000 | 0 |
| | | مصاريف التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرها ..... | 82 000 000 | 82 000 000 | 0 |
| | | مصاريف تكوين الموظفين و تحسين المستوى و تجديد | | | |
| | | المعلومات القصيرة المدى بالجزائر..... | 4 000 000 | 4 000 000 | 0 |
| | | مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج ..... | 1 500 000 | 1 500 000 | 0 |
| | | المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج و الطور الثالث..... | 8 000 000 | 8 000 000 | 0 |
| الميزانية بتاريخ | 154 406 802,64 | المساهمة في الهيئات الوطنية و الدولية ..... | 0 | 0 | 0 |
| 2017 / 12 | | مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية و التقنية ..... | 3 000 000 | 3 000 000 | 0 |
| | | النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية..... | 5 000 000 | 5 000 000 | 0 |
| | | التعاون العلمي و إتفاقيات برامج البحث..... | 400 000 | 400 000 | 0 |
| | | تدارب الطلبة في الوسط المهني..... | 6 000 000 | 6 000 000 | 0 |
| | | المجموع..... | 305 180 000 | 305 180 000 | 0 |
| | 5 561 506 000,00 | مجموع النفقات | 5 407 000 000 | 5 561 506 000 | 154 506 000 |

عن الوزير و بتفويض منه
مدير الميزانية و الوسائل و مراقبة التسيير

الحاج كاملي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي **الملحق رقم (02): ميزانية التسيير للسنة المالية 2019**

المؤسسة : جامعة المسيلة ( المصاغ المركزية / المصاغ غير المركزية )

مقرر رقم 238 مؤرخ في 24 فيفري 2019 يتضمن تبليغ ميزانية التسيير للسنة المالية 2019 المصادق عليها

بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 882 ( و م - وت ع ب ع ) المؤرخ في 21 فيفري 2019

الوحدة : دج

| الإيـــــرادات | المبلـــغ | النفـــقـــــات | المبلغ |
|---|---|---|---|
| | | نفقات المستخدمين | |
| إعانة الدولة للتسيير | | الراتب الرئيسي للنشاط..... | 1 300 000 000 |
| لسنة 2019 : | 5 444 000 000 | المستخدمون المتعاقدون-الرواتب منح ذات طابع عائلي..... | 265 000 000 |
| | | و اشتراكات الضمان الاجتماعي | |
| | | تعويضات و منح مختلفة..... | 2 445 320 000 |
| | | شبه مرتبات المتسهنين..... | 2 500 000 |
| | | أعباء إجتماعية ..... | 960 000 000 |
| الموارد الخاصة : | 26 000 000 | الخدمات الاجتماعية..... | 72 000 000 |
| | | تأمين الطلبة..... | 90 000 000 |
| | | أجور الأساتذة المؤقتين.المشاركين والمدعوين..... | 30 000 000 |
| | | معاش الخدمة و الأضرار الجسدية ..... | |
| | | المجموع..... | 5 164 820 000 |
| | | نفقات التسيير | |
| | | الأدوات و الأثاث ..... | 5 000 000,00 |
| | | اللوازم..... | 20 000 000,00 |
| | | عتاد و لوازم الإعلام الآلي..... | 5 000 000,00 |
| | | عتاد و أثاث البيداغوجية ..... | 5 000 000,00 |
| | | تسديد النفقات ..... | 6 000 000,00 |
| | | تكاليف ملحقة ..... | 90 000 000,00 |
| | | التوثيق..... | 15 000 000,00 |
| | | ألبسة العمال..... | 2 000 000,00 |
| | | حظيرة السيارات ..... | 2 280 000,00 |
| | | أشغال الصيانة..... | 45 000 000,00 |
| | | مصاريف التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرهما ..... | 82 000 000,00 |
| | | مصاريف تكوين الموظفين و تحسين المستوى و تجديد | |
| | | المعلومات القصيرة المدى بالجزائر..... | 4 000 000,00 |
| | | مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج ..... | 1 500 000,00 |
| | | المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج و الطور الثالث..... | 8 000 000,00 |
| رصيد الميزانية بتاريخ : | للبيان | المساهمة في الهيئات الوطنية و الدولية ..... | - |
| 2018 / 12 / 31 | | مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية و التقنية ..... | 3 000 000,00 |
| | | النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية..... | 5 000 000,00 |
| | | التعاون العلمي و إتفاقيات برامج البحث..... | 400 000,00 |
| | | تداريب الطلبة في الوسط المهني..... | 6 000 000,00 |
| | | المجموع..... | 305 180 000 |
| مجموع الإيـــرادات | 5 470 000 000 | مجمـــوع النفقات | 5 470 000 000 |

عن الوزير و بتفويض منه
مدير الميزانية و الوسائل و مراقبة التسيير

الحـــاج كـــاملي

# الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــه الشعبـــيه
## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

**الملحق رقم (03) :ميزانية التسيير للسنة المالية 2020**

المؤسسة : جامعة المسيلة ( المصالح المركزية / المصالح غير المركزية )

مقرر رقم 132 مؤرخ في 19 فيفري 2020 يتضمن تبليغ ميزانية التسيير للسنة المالية 2020 المصادق عليها
بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 827 ( و م – وت ع ب ع ) المؤرخ في 19 فيفري 2020

الوحدة : دج

| الإيـــــرادات | المبلـــــغ | النفـــقـــــات | المبلـــغ |
|---|---|---|---|
| | | نفقات المستخدمين | |
| إعانة الدولة للتسيير | | الراتب الرئيسي للنشاط..... | 1 456 000 000 |
| لسنة 2020 : | 6 250 000 000 | المستخدمون المتعاقدون-الرواتب منح ذات طابع عائلي..... | 229 500 000 |
| | | و اشتراكات الضمان الاجتماعي | |
| | | تعويضات و منح مختلفة..... | 2 922 220 000 |
| | | شبه مرتبات المتمهنين..... | 2 500 000 |
| | | أعباء إجتماعية ..... | 1 118 000 000 |
| الموارد الخاصة : | 8 000 000 | الخدمات الإجتماعية..... | 95 000 000 |
| | | تأمين الطلبة..... | 90 000 000 |
| | | أجور الأساتذة المؤقتين،المشاركين والمدعوين..... | 30 000 000 |
| | | معاش الخدمة و الأضرار الجسدية ..... | |
| | | المجموع..... | 5 943 220 000 |
| | | نفقات التسيير | |
| | | الأدوات و الأثاث ..... | 5 000 000 |
| | | اللوازم..... | 30 000 000 |
| | | عتاد و لوازم الإعلام الآلي..... | 5 000 000 |
| | | عتاد و أثاث البيداغوجية ..... | 13 000 000 |
| | | تسديد النفقات ..... | 6 000 000 |
| | | تكاليف ملحقة ..... | 80 000 000 |
| | | التوثيق..... | 3 000 000 |
| | | ألبسة العمال..... | 2 000 000 |
| | | حظيرة السيارات ..... | 2 280 000 |
| | | أشغال الصيانة..... | 52 000 000 |
| | | مصاريف التكوين و تحسين المستوى في الخارج و تسييرها ..... | 82 000 000 |
| | | مصاريف تكوين الموظفين و تحسين المستوى و تجديد | |
| | | المعلومات القصيرة المدى بالجزائر..... | 4 000 000 |
| | | مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج ..... | 5 000 000 |
| | | المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج و الطور الثالث..... | 10 000 000 |
| رصيد الميزانية بتاريخ : | | المساهمة في الهيئات الوطنية و الدولية ..... | |
| 2019 / 12 / 31 | للبيان | مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية و التقنية ..... | 5 000 000 |
| | | النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية..... | 4 000 000 |
| | | التعاون العلمي و إتفاقيات برامج البحث..... | 500 000 |
| | | تمدارس الطلبة في الوسط المهني..... | 6 000 000 |
| | | المجموع..... | 314 780 000 |
| مجموع الإيـــرادات | 6 258 000 000 | مجمـــوع النفقات | 6 258 000 000 |

عن الوزير و بتفويض منه
مدير الميزانية و الوسائل و المراقبة التسيير

الملحق رقم (04):تفصيل ايرادات الميزانية 2021

| تفصيل إرادات الميزانيه | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| خصم محاسبي | إعانة الدولة | حقوق التسجيل | 60%حصة المؤسسة | إسترجاع الرصيد المتبقي | CEIL | كلية الحقوق |
| 15 120 882,35 | 6 552 000 000,00 | 6 867 200,00 | 2 233 260,00 | - | 8 420 000,00 | 52 500,00 |
| 22 510,88 | | | | | | |
| 85 256,77 | | | | | | |
| 58 474,47 | | | | | | |
| 820 913,84 | | | | | | |
| 272 133,11 | | | | | | |
| 41 953,50 | | | | | | |
| | | 100 000,00 | | | | |
| | | 100 000,00 | | | | |
| | | 100 000,00 | | | | |
| | | 100 000,00 | | | | |
| | | 98 000,00 | | | | |
| | | 98 000,00 | | | | |
| | | | | | 710 000,00 | |
| | | 100 000,00 | | | | |
| | | 96 000,00 | | | | |
| 23 587,20 | | | | | | |
| 100 305,96 | | | | | | |
| | | | | 7 202 870,33 | | |
| | | | | 1 031 758,35 | | |
| | | | | 2 050 209,87 | | |
| | | | | 2 201 704,08 | | |
| | | | | | | 2 500,00 |
| | | | | | | 2 500,00 |
| | | | | 3 298 941,73 | | |
| | | | | 2 873 458,10 | | |
| | | 200,00 | | | | |
| | | | | 4 717 490,63 | | |
| | | | | 1 034 911,39 | | |
| 1 425 135,73 | - | 792 200,00 | - | 24 411 344,48 | 710 000,00 | 5 000,00 |
| 16 546 018,08 | 6 552 000 000,00 | 7 659 400,00 | 2 233 260,00 | 24 411 344,48 | 9 130 000,00 | 57 500,00 |
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| رقم | تاريخ الإيراد آ. | | | مبلغ كل الإيرادات | ميزانية | خارج الميزانية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | نقل ..... | #VALEUR! | 6 833 316 925,71 | #VALEUR! |
| 157 | 2021/11/04 | إسترجاع مبلغ اخذ بالزيادة | | 22 510,88 | 22 510,88 | - |
| 158 | 2021/11/04 | إسترجاع مبلغ اخذ بالزيادة | | 85 256,77 | 85 256,77 | - |
| 161 | 2021/11/02 | خصم محاسبي خاص باجرة شهرنوفمبر | اســـاتذة | 58 474,47 | 58 474,47 | - |
| 162 | 2021/11/02 | خصم محاسبي خاص باجرة شهر نوفمبر | عمال مرسمون | 820 913,84 | 820 913,84 | - |
| 163 | 2021/11/02 | خصم محاسبي خاص باجرة شهر نوفمبر | عمال متعاقدين | 272 133,11 | 272 133,11 | - |
| 164 | 2021/11/10 | إسترجاع مبلغ اخذ بالزيادة | | 41 953,50 | 41 953,50 | - |
| 165 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 100 000,00 | 100 000,00 | - |
| 166 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 100 000,00 | 100 000,00 | - |
| 167 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 100 000,00 | 100 000,00 | - |
| 168 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 100 000,00 | 100 000,00 | - |
| 169 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 98 000,00 | 98 000,00 | - |
| 170 | 2021/11/04 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 98 000,00 | 98 000,00 | - |
| 171 | 2021/11/09 | حقوق التسجيل مركز تعليم مكثف CEIL 2021 | | 710 000,00 | - | 710 000,00 |
| 172 | 2021/11/10 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 100 000,00 | 100 000,00 | - |
| 173 | 2021/11/10 | حقوق تسجيل الطلبة 2022/2021 | | 96 000,00 | 96 000,00 | - |
| 174 | 2021/11/09 | إسترجاع مبلغ اخذ بالزيادة | | 23 587,20 | 23 587,20 | - |
| 175 | 2021/11/04 | إسترجاع مبلغ اخذ بالزيادة | | 100 305,96 | 100 305,96 | - |
| 176 | 2021/11/07 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية التكنولو جيا | | 7 202 870,33 | 7 202 870,33 | - |
| 177 | 2021/11/07 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية د علوم وتقنيات النشطات ب و ر | | 1 031 758,35 | 1 031 758,35 | - |
| 178 | 2021/11/08 | إيراد خاص بالبحث العلمي OHB | | 5 000 000,00 | - | 5 000 000,00 |
| 179 | 2021/11/11 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 معهد تسيير التقنيات الحضرية | | 2 050 209,87 | 2 050 209,87 | - |
| 180 | 2021/11/11 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية الحقوق | | 2 201 704,08 | 2 201 704,08 | - |
| 181 | 2021/11/21 | إيراد خاص بكلية الحقوق المكتبة الرئيسية للمطالعة المسيلة | | 2 500,00 | - | 2 500,00 |
| 182 | 2021/11/22 | إيراد خاص بالبحث العلمي OHB | | 754 000,00 | - | 754 000,00 |
| 183 | 2021/11/22 | إيراد خاص بكلية الحقوق | | 2 500,00 | - | 2 500,00 |
| 184 | 2021/11/22 | إيراد خاص بالبحث العلمي OHB | | 387 940,00 | - | 387 940,00 |
| 185 | 2021/11/25 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية العلوم | | 3 298 941,73 | 3 298 941,73 | - |
| 186 | 2021/11/29 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية الاداب واللغات | | 2 873 458,10 | 2 873 458,10 | - |
| 187 | 2021/11/28 | حقوق تسجيل الطلبة عن طريق حساب بريدي | | 200,00 | 200,00 | - |
| 188 | 2021/11/29 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية العلوم الاقتصادية | | 4 717 490,63 | 4 717 490,63 | - |
| 189 | 2021/11/04 | إعادة الرصيد المتبقي لمزنية 2020 كلية العلوم الانسانية | | 1 034 911,39 | 1 034 911,39 | - |
| | | | المجمـــــــوع الشهـــــري | 33 485 620,21 | 26 628 680,21 | 6 856 940,00 |
| | | | المجمـــــــوع الكـــــــي | #VALEUR! | 6 859 945 605,92 | #VALEUR! |
| | | | 1 | | 2 | 3 |

الملحق رقم (05):تفاصيل ايرادات خارج الميزانية 2021

| تفاصيل إيرادات خارج الميزانية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CAPA | كلية العلوم | بحث العلمي | إعادة إدراج | GTU | ملتقيات |
| 672 036,10 | 420 000,00 | 235 206 029,71 | 1 055 532,91 | 392 400,00 | 3 155 000,00 |
| | | 5 000 000,00 | | | |
| | | 754 000,00 | | | |
| | | 387 940,00 | | | |
| - | - | 6 141 940,00 | - | - | - |
| 672 036,10 | 420 000,00 | 241 347 969,71 | 1 055 532,91 | 392 400,00 | 3 155 000,00 |
| 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 |

الملحق رقم (06):جدول تحصيل مداخيل البحث العلمي 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
العون المحاسب للدولة

السنة المالية 2021

جدول تحصيل

لفائدة ميزانية جامعة المسيلة
رقم حساب الخزينة : 80001.128000016551!

جدول رقم : 01

| سند التحصيل | | إسم المدين | مبلغ السند المحصل | مراجع وملاحظات |
|---|---|---|---|---|
| الرقم | التاريخ | | | |
| 01 | نوفمبر 2021 | البحث العلمي F,N,R | 5 000 000,00 | مداخيل البحث العلمي |
| 02 | نوفمبر 2021 | | 754 000,00 | |
| 03 | نوفمبر 2021 | | 387 940,00 | |
| المجموع | | | 6 141 940,00 | |

O.H.B

المداخيل

مداخيل البحث العلمي F.N.R

| | |
|---|---|
| المجموع الحالي للجدول | 6 141 940,00 |
| مجموع العمليات السابقة | 76 961 597,00 |
| المجموع الجزئي | 83 103 537,00 |

قيد هذا الجدول بمبلغ قدره: ثلاثة وثمانون مليون ومائة وثلاثة الف وخمسمائة وسبعة وثلاثون دينار جزائري

المجموع الكلي: 83 103 537,00

الآمر بالصرف

المحاسب المكلف

**الملحق رقم (07):مشروع انشاء مؤسسة فرعية أو الحصول على أسهم**

## مشروع إنشاء مؤسسة فرعية أو الحصول على أسهم

المرجع:المرسوم التنفيذي رقم 11- 397 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني

القرار رقم 353 المؤرخ في 13 مايو سنة 2013 الذي يحدد قائمة الخدمات والأشغال والخبرات التي تقوم بها المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني زيادة عن مهمتها الرئيسية.

| | |
|---|---|
| مؤسسة التعليم العالي | **الجامعة/:** جامعة محمد بوضياف بالمسيلة<br>تاريخ إنشائها (مرسوم الإنشاء): تم انشاء جامعة المسيلة سنة 1985 بمرسوم رقم: 169-85 مؤرخ في 18 يونيو 1985 |
| النشاطات الأساسية للجامعة | المهام الاساسية للجامعة موضحة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11- 397 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني |
| النشاطات التي تقوم بها مؤسسة التعليم العالي زيادة عن مهمتها الرئيسية | *نوع النشاطات:<br>- **تأدية خدمات وخبرات**: القرار رقم 353 المؤرخ في 13 ماي 2013 الذي يحدد الخدمات او الخبرات التي يمكن ان تقوم بها مؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني،زيادة عن مهامها الرئيسية، لاسيما المادة 01 و 02<br>- **استغلال براءات الاختراع** :<br>وذلك من خلال تنصيب مركز الدعم التكنولوجي والابتكار ; **Cati**<br>- **الإجازات وتسويق منتجات مختلف نشاطات المؤسسة**:<br>تحاول جامعة المسيلة و من خلال عقدها لعدة اتفاقيات مع العديد من المؤسسات الوطنية العامة والخاصة القيام بنشاطات تسويقية للشركاء و ذلك بالاستعانة بخبرات بعض الاساتذة الباحثين والمتخصصين في مجال المناجمنت و التسويق ;<br>* **الإطار القانوني لتلك النشاطات**<br>- القرار رقم 353 المؤرخ في 13 ماي 2013 الذي يحدد الخدمات او الخبرات التي يمكن ان تقوم بها مؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني،زيادة عن مهامها الرئيسية، خاصة:<br>- المادة الأولى: تطبيق احكام المادتين 6 و9 من397 المرسوم التنفيذي رقم 11- 397 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني<br>- المادة الثانية: التي تحدد قائمة الخدمات و/أو الخبرات التي يمكن أن تنجزها المؤسسة العمومية المذكورة المذكورة في المادة الاولى.<br>* **المداخيل الناجمة عن تلك النشاطات للسنوات المالية الثلاث المنصرمة**. |

| | |
|---|---|
| | (يجب تقديم الوثائق الثبوتية) ;<br>السنة المالية: ايرادات خارج الميزانية — السنة المالية 2017: 2424400.00 — السنة المالية 2018: 2700000.00 — السنة المالية 2019: 2600000.00 — السنة المالية 2020: 8000000.00 — المجموع: 85244000.00 |
| الشكل القانوني للمؤسسة الفرعية المقترح إنشاءها وعنوانها وغرضها الأساسي | *- الشكل القانوني(المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 11- 397)<br>شركة ذات الشخص الوحيد<br>1- عنوان المؤسسة الفرعية:<br>"الجزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الطبيعية "<br>جامعة محمد بوضياف، ص ب: 166 المسيلة 28000. الجزائر<br>الهاتف: 035-33-23-84<br>الفاكس: 035-33-23-83<br>2- غرضها الأساسي:<br>تتلخَّص مُهمَّة المؤسسة الفرعية المسماة «**الجزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الطبيعية** " فِي ما يلي :<br>- تزويد مؤسسات صناعة منتجات التجميل والعناية ببشرة الجسم من القطاعين العام و الخاص بالمادة الاولية والمتمثلة في المواد الطبيعية الخالية من الاضافات الكميائية وعالية الجودة ;<br>- تزويد مخابر البحث الصيدلانية ومؤسسات صناعة الادوية وخاصة تلك التي تستورد المواد الطبيعية المستخلصة من النباتات لغرض استخدامها في صناعة المكملات الغذائية والأدوية لمعالجة الندوب والجروح بالمادة الاولية الطبيعية المستخلصة من نباتات عطرية طبية خالة مائة بالمائة من اي اضافات كميائية.<br>- تزويد مصانع انتاج العطور محليا ودوليا بالمواد الطبيعية العطرية والتي تعتبر مادة اساسية في صناعة العطور.<br>- تصنيع مواد شبه صيدلانية تستخدم كمكملات دوائية لمعالجة عدة أمراض (الزكام، الحساسية، الجروح وآثارها على الجسم،...الخ).<br>- تسويق المواد الطبيعية الخالية من اي اضافات كميائية لصالح المستهلكين الجزائريين وحتى الاسواق الخارجية خاصة دول الخليج العربي.<br>- تعليب منتجات الطبيعية في علب ذات جودة عالية وبتصاميم حديثة تخضع للمودة العالمية ;<br>- وفي جانب مسؤولتها الاجتماعية اتجاه المجتمع فان "الجزائرية لانتاج وتسويق المنتجات الطبيعية" فهي تقدم برامج خاصَّة لِخدمة المُجتمع، |

| | |
|---|---|
| | مِن خِلال الأنشِطة العِلمِيَّة وتنظِيم النَّدوات والمُحاضِرات الهادِفة والمُؤتمِرات ووُرش العمل المُتخصِّصة والحلِقات الدِّراسِيَّة والمُوضُوعات المُتَّصِلة بعمل المؤسسة الفرعية وإهتِماماتِها البحثِيَّة خاصة للتحسيس بضرورة التوجه نحو استهلاك المنتوجات الطبيعية الخالية من الاضافات الكميائية وبالتالي المحافظة على صحة المستهلك الجزائري والعالمي .<br>- تعميق الرؤية الإستراتيجية للجامعة في جوارها المباشر ومحيطها الإقليمي الأوسع باتجاه دعم الشراكة والتعاون;<br>- دعم و تشجيع الابتكار و الابداع التكنولوجي من خلال مساعدة الباحثين على توطين مشروعاتهم البحثية;<br>- تثمين المنتجات العلمية للأساتذة الباحثين والطلبة من خلال استغلال بحوثهم وأعمالهم العلمية في تطوير مجال عمل المؤسسة الفرعية "الجزائرية لانتاج وتسويق المنتجات الطبيعية"<br>- المساهمة في تنويع الاقتصاد الوطني من خلال اضافة منتوج ذو قيمة تجارية كبيرة قابل للتصدير الى عدة جهات وخاصة منطقة الخليج العربي. ; |
| عناصر مشروع إنشاء المؤسسة الفرعية (المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 11-397) | **3-التعريف بالمشروع:**<br>**«الجزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الطبيعية** « مؤسّسة فرعية شكلها القانوني: شركة ذات الشخص الوحيدEURL، تختص باستخلاص وإنتاج الزيوت والمواد الأساسية(الخالية من اي اضافات كيميائية) بالتقطير بالبخار، وتسويقها محليا ودوليا.<br><br>هذه الزيوت والمواد الطبيعية تستخدم في حالتها الخام اي بعد استخلاصها من عدة انواع من النباتات الطبية، كما تعتبر مادة أولية لصناعة عدة أنواع من منتجات التجميل ومنتجات حماية بشرة جسم الانسان وخاصة من الجنس اللطيف، هذا الاخير يمثل سوقا لا يستهان به محليا وعالميا، كما تتعتبع مادة اساسية في صناعة العطور الفخمة (عالية الجودة).<br><br>لدى الزيوت والمواد الطبيعية العطرية قدرة رائعة على تحسين مظهر البشرة، وذلك جزئياً بسبب تكون الطبقة الخارجية من البشرة من الزيت، فمنتوج **«الجزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الطبيعية "** هو تشكيلة من مستخلصات النبات والفيتامينات الموجودة في أساس زيتي. اذ و في تجارب طبية، عالمية اثبتت ان **92%** ممن خضعوا لتجارب لازالة الندوب واثأر الجروح باستخدام المواد والزيوت الطبيعية ، أظهروا تحسين في مظهر الندوب لديهم خلال ثمانية أسابيع و**100%** ومن المشاركين اظهروا تحسن في مظهر علامات التمدد لديهم. فإذا يمكننا القول ان حاجة الاسواق المحلية والعالمية لمنتج **«الجزائرية لإنتاج وتسويق المنتجات الطبيعية" جد كبير وفي توسع مستمر.**<br><br>اذ نلاحظ أن كبريات الشركات العالمية لصناعة مواد التجميل والعناية ببشرة |

الملحق رقم (08):اتفاقيات وطنية في القطاعين الإقتصادي والاجتماعي

## 2/ اتفاقيات وطنية في القطاعين الإقتصادي و الاجتماعي:

| الرقم | إسم الجامعة/المعهد | الولاية |
|---|---|---|
| 01 | جامعة البشير الإبراهيمي | برج بوعريريج |
| 02 | جامعة محمد خيضر | بسكرة |
| 03 | المركز الجامعي – بريكة - | باتنة |
| 04 | المعهد الوطني للبحث الزراعي INRA | الحراش- الجزائر |
| 05 | جامعة قسنطينة 2 | قسنطينة |
| 06 | جامعة قسنطينة 3 | قسنطينة |
| 07 | جامعة الأمير عبد القادر | قسنطينة |
| 08 | الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية (ANREDET) | الجزائر |
| 09 | المعهد الوطني للبحث في الآثار | الجزائر |
| 10 | Management of Building Information Modeling | الجزائر |
| 11 | جامعة جيلالي اليابس | سيدي بلعباس |
| 12 | جامعة عباس لغرور | خنشلة |
| 13 | جامعة قاصدي مرباح | ورقلة |
| 14 | جامعة فرحات عباس سطيف -1- | سطيف |
| 15 | جامعة الإخوة منتوري قسنطينة -1- | قسنطينة |
| 16 | جامعة عبد الرحمان ميرة | بجاية |
| 17 | المعهد الوطني للفلاحة | الجزائر |
| 18 | المعهد الوطني للبحث في علوم التربية (EPST-INRE) | الجزائر |
| 19 | مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة | بسكرة |
| 20 | المدرسة الوطنية للإدارة | الجزائر |
| 21 | جامعة تمنراست | تمنراست |

| | | |
|---|---|---|
| 22 | مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار | المسيلة |
| 23 | الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) | المسيلة |
| 24 | الصندوق الوطني للتأمين على البطالة | المسيلة |
| 25 | المديرية الولائية للضرائب | المسيلة |
| 26 | وزارة الأشغال العمومية | الجزائر |
| 27 | المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) | الجزائر |
| 28 | وزارة الداخلية و الجماعات المحلية | الجزائر |
| 29 | الوكالة الفضائية الجزائرية | الجزائر |
| 30 | المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية | الجزائر |
| 31 | محطة الرصد الجوي | المسيلة |
| 32 | مديرية التربية | المسيلة |
| 33 | مديرية الثقافة | المسيلة |
| 34 | معهد باستور | الجزائر |
| 35 | مجلس المنافسة | الجزائر |
| 36 | مديرية الشباب و الرياضة | المسيلة |
| 37 | مديرية المصالح الفلاحية | المسيلة |
| 38 | مديرية البيئة | المسيلة |
| 39 | مديرية الصناعة والمناجم | المسيلة |
| 40 | مديرية المجاهدين | المسيلة |
| 41 | محافظة الغابات | المسيلة |
| 42 | مديرية الصيد البحري و الموارد الصيدية | سطيف |
| 43 | سلطة ضبط السمعي البصري | الجزائر |
| 44 | مديرية النشاط الإجتماعي | المسيلة |
| 45 | مديرية الصحة | المسيلة |
| 46 | مؤسسة الأشغال العمومية | بوسعادة |
| 47 | بورصة الجزائر | الجزائر |
| 48 | المركز الوطني للأرصاد الجوية | الجزائر |
| 49 | مديرية التكوين و التعليم المهنيين | المسيلة |

| | | |
|---|---|---|
| 50 | الغرفة الفلاحية | المسيلة |
| 51 | مديرية الشؤون الدينية و الاوقاف | المسيلة |
| 52 | جريدة الشعب | الجزائر |
| 53 | الكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية | الجزائر |
| 54 | ولاية المسيلة | المسيلة |
| 55 | مديرية النقل | المسيلة |
| 56 | الوكالة الوطنية للتشغيل (AWEM) | المسيلة |
| 57 | مديرية البيئة | المسيلة |
| 58 | مديرية النشلط الاجتماعي | المسيلة |
| 59 | الوكالة الفضائية الجزائرية | الجزائر |
| 60 | مديرية الحماية المدنية | المسيلة |
| 61 | مديرية املاك الدولة | المسيلة |

**الملحق رقم (09): تعداد الاساتذة الى غاية 31_10_2019**

ليصبح التعداد المؤقت للأساتذة الى غاية 2019/10/31 كمايلي :

| الرتبة الأصلية | التعداد النضري | التعداد الحقيقي | ملاحظات |
|---|---|---|---|
| استاذ | 167 | 167 | |
| أستاذ محاضر قسم أ | 465 | 462 | |
| أستاذ محاضر قسم ب | 366 | 366 | |
| أستاذ مساعد قسم أ | 415 | 413 | |
| أستاذ مساعد قسم ب | 72 | 72 | |
| معيد | 03 | 01 | |
| **المجموع** | **1488** | **1479** | باحتساب عمليات النقل والتوظيف التوظيف |

➢ **التأطير الاداري.**

- استفادت الجامعة من 07 مناصب مالية جديدة بعنوان سنة 2019 خاصة بسلك المستخدمين الإداريين والتقنيين،بالإضافة الى المناصب الشاغرة المتبقية من سنة 2018 والمقدرة ب 89 منصب، ليصبح مجموع المناصب الشاغرة يقدر بـ:96 منصب تم توزيعها على مختلف صيغ التوظيف الداخلي والخارجي حسب الجدول ادناه :

| صيغة التوظيف او الترقية | عدد المناصب | ملاحظات |
|---|---|---|
| التوظيف الخارجي | 46 | |
| الامتحانا ت المهنية | 23 | |
| الترقية الاختيارية | 06 | |
| الترقية على اساس الشهادة | 11 | |
| النقل | 08 | |
| اعادة ادماج بعد الاستيداع | 02 | |
| المجموع | 96 | |

حيث تم الانتهاء من عملية استقبال ودراسة الملفات وبرمجة مختلف الامتحانات المهنية والمقابلات مع المترشحين في انتظار استكمال كل العمليات والإعلان النهائي عن نتائج مختلف المسابقات الخارجية والداخلية في القريب العاجل .

كما تم عقد كل اجتماعات اللجان متساوية الاعضاء و الانتهاء من عملية الترقية في الدرجات لـ :196 موظف في بعنوان دورة 2019 عن طريق جداول الترقية في مختلف الاسلاك والرتب و59 موظف ترقية مباشرة لشاغلي المناصب العليا اي بمجموع 255 موظف.

تم ايضا ترسيم كل المتربصين دون تسجيل اي تحفظات تذكر.

➢ **الاعوان المتعاقدين:**

لم تستفد الجامعة من أي مناصب مالية جديدة خاصة بالأعوان المتعاقدين برسم الميزانية الأولية لسنة 2019 وعليه تم الإعلان عن التوظيف في المناصب الشاغرة بعنوان 2018 والمقدرة ب: 16 منصب

07 حراس - 05 منظفات – عامل مهني من المستوى الثاني 03 – سائق سيارة من المستوى الثاني 01

حيث تم تحديد مركز التكوين المهني لإجراء المسابقة وسيتم استكمال العملية فور الحصول على النتائج .

**الملحق رقم (10):** الإيرادات-المجموع العام حسب أبواب الميزانية

## العنوان الأول : الإيـــــــــــــــرادت
## المـــجمـــوع العـــام حســـب أبـــواب المـيزانـية

| رقم الباب | رقم المادة | البيـــــــــان | الإعتمادات المالية الأولية (دج) | الإعتمادات المالية المراجعة (دج ) | الفـــرق ( دج |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **فرع وحيد** | | | |
| 01/11 | وحيد | إعانة الدولة | 5 380 000 000,00 | 5 380 000 000,00 | 0,00 |
| 02/11 | وحيد | إعانة الجماعات المحلية والمؤسسات او الهيئات العمومية | | | |
| 03/11 | وحيد | إعانات المنظمات الدولية | | | |
| 04/11 | | **إيرادات مرتبطة بنشاط المؤسسة** | | | |
| | 01 | ناتج حقوق التسجيل للطلبة | | | |
| | 02 | مداخل الممتلكات العقارية والمنقولة | | | |
| 05/11 | وحيد | عائدات ناتجة عن الخدمات والاشغال واعمال الدراسات والبحث والخبرة<br>مرسوم تنفيذي رقم : 397/11 المؤرخ في : 24 نوفمبر 2011<br>القرار الوزاري رقم : 353 المؤرخ في : 13 ماي 2013 | | | |
| 06/11 | وحيد | هبات و تركات | | | |
| 07/11 | وحيد | تخصيصات إستثنائية | | | |
| 08/11 | وحيد | مداخيل اخرى مرتبطة بنشاطات المؤسسة | 27 000 000,00 | 27 099 197,36 | 99 197,36 |
| 09/11 | وحيد | رصيد الميزانية التقديري بتاريخ 31/ 12/ 2017 | للبيان | 154 406 802,64 | 54 406 802,64 |
| | | **المجموع العام للإيرادات** | **5 407 000 000,00** | **5 561 506 000,00** | **54 506 000,00** |

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
01

01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير.....

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../..... المسيلة في:.....

إلى السيد: أمين الفرعي بالمكتبة
المكتبة الجامعية بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعدادمذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الماستر** في **شعبة:** .....علوم التسيير..... **تخصص :**.....ماليـة مؤسسة.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

**الطلبة:**

| الرقم | الاسم واللقب | رقم بطاقة الطالب | رقم ب.ت.و/ ر.س | الإمضاء |
|---|---|---|---|---|
| 01 | معاش سهام | 200340831150 | 205146874 | |
| 02 | سعد الدين زينب | 210244768 | 205833442 | |

**عنوان المذكرة:**.....دور ياسات تحفيز الاستدامة المالية في الجامعة - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة.....

| المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء ) | هيئة التربص (الإمضاء والختم) | رئيس القسم( الإمضاء والختم) |
|---|---|---|
| د. خاوة علاء | | رئيس قسم علوم التسيير |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي


Université Mohamed Boudiaf M'sila

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: .....


# تصريح شرفي

## بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب ( ة ): سعادين نورة الهام المولود(ة) بتاريخ: 1983.07.09 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) 200283448 الصادرة بتاريخ 2020.03.16 عن: مديرية المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية 2021/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان" :

تحديات حوكمة الاستدامة المالية في الجامعة

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022.06.07

التوقيع و البصمة

*يحرر كل طالب (ة) تصريح شرفيا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي


Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Science de gestion

معة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم: علوم التسيير


# تصريح شرفي

## بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب ( ة )": حمايمي سهام ..... المولود(ة) بتاريخ: 1995-08-24 ب: المسيلة .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: 205119874 الصادرة بتاريخ: 2019-10-09 عن: بلدية المسيلة .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير ..... تخصص: إدارة مالية ..... خلال السنة الجامعية: 2022-2021

وانعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان": .....

دراسات تحقيق أكاديمية المالية في الجامعة .....

دراسة حالة جامعة المسيلة .....

.....

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/07

التوقيع و البصمة

"يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اهم التحديات التي تواجهها الجامعة لتطبيق الاستدامة المالية فتوفير التمويل اللازم على المدى الطويل يعد تحديا صعبا امام ادارات الجامعات في مختلف دول العالم سواء كانت تعتمد على الدولة أو مواردها الخاصة، كما ان المناخ الاقتصادي المضطرب وزيادة الطلب على التعليم العالي يؤثر بشكل سلبي على الوضع المالي للجامعات مما يجعل توفير الموارد المالية اللازمة والبحث عن مصادر مالية جديدة تحديا صعبا.

فتوفير التمويل الكافي يفرض على الجامعة اعادة النظر في هيكلها التنظيمي والاداري وبنيتها التحتية واتباع استراتيجيات واستحداثها بما يضمن لها الاستقرار المالي على المدى الطويل الذي يسهم في تحقيق وظائفها وأهداف ها المسطرة.

قد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مراجعة الادب النظري للاستدامة المالية والتعرف على واقع تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة، خلصت دراستنا إلى ان جامعة المسيلة تعتمد بصفة كلية على التمويل الحكومي، كما ان ايراداتها المحققة من نشاطها الذاتي ضعيفة جدا مما يجعل تحقيق الاستدامة المالية في جامعة المسيلة يواجه مجموعة من التحديات.

**الكلمات الافتتاحية: الاستدامة المالية – الجامعة – جامعة المسيلة.**

**Abstract:**

This study aimed to out the most important challenges that the university faces in applying financial sustainability the necessary funding in the long term is a difficult challenges for university administration in different countries of the word ،whether they depend on the state or its own resources ،and the turbulent economic climate and the increased demand for higher education negatively affect the financial situation of universities ، making the provision of necessary financial resources and finding new sources is a difficult challenges.

Providing adequate funding requires the university to reconsider ،its organization and administrative structure and infrastructure and to follow and develop strategies to ensure long –term financial stability that contributes to achieving its functions and established objectives.

We have relied on the descriptive analytical approach from the review of the theoretical literature of financial sustainability to identify the reality of achieving financial sustainability at the university of M'sila ،our study concluded that the university of M'sila ،it depends entirely on government funding ،and its revenues from its self-activity are very weak ،which makes achieving financial sustainability at the university of M'sila faces a set of challenges.

**Key words: financial sustainability – the university – university of M'sila.**