



مقارنة تحليلية لممارسات الإدارة المالية
الإدارة المالية الحالية في مؤسسات التعليم العالي في أوروبا و منطقة الجوار الجنوبي
ألمانيا، النمسا، إيطاليا، أسبانيا، الأردن، لبنان، فلسطين وسوريا



المُلخص	4
1.1.1. إيطاليا	6
1.1.2. اسبانيا	8
1.2. دول الجوار الجنوبي: البيانات الكلية	9
1.2.1. الأردن	9
1.2.2. لبنان	10
1.2.3. فلسطين	11
1.2.4. سوريا	12
1.2.5. دول الجوار الجنوبي-البيانات الكلية	13
2. الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي – التحليل الجزئي	13
1.3. دراسة المقارنة المعيارية	13
1.3.1. المنهجية	13
1.3.2. درجات القياس-دول الاتحاد الأوروبي	28
1.3.3. التحليل القياسي (الدول الأوروبية)	29
1.1. البيانات الجزئية-دول الجوار الجنوبي	31
1.1.1. مؤسسات التعليم العالي في الأردن	31
1.1.2. مؤسسات التعليم العالي في لبنان	35
1.1.3. مؤسسات التعليم العالي في فلسطين	40
1.1.4. مؤسسات التعليم العالي في سوريا	43
1.1.5. التحليل القياسي(دول الجوار الجنوبي)	45
1.1.6. التحليل القياسي (دول الجوار الجنوبي)	46
2. مقارنة تحليلية-دول الاتحاد الأوروبي و دول الجوار الجنوبي.	49
2.1. المقارنة في البيانات الجزئية	50
3. الاستنتاجات و التوصيات	51
4. References.....	53
5. الملحقات	55
5.1. الملحق 1- جداول المقارنة المعيارية	55
5.2. Organograms- الملحق 2	57
DE1 ألمانيا – جامعة	57
LB3 لبنان – جامعة	59
LB3 لبنان – جامعة	60
PS1 فلسطين – جامعة	61
PS2 فلسطين – جامعة	62

PS3 فلسطين – جامعة	63
PS4 فلسطين – جامعة	64
PS5 فلسطين – جامعة	65
5.3. الملحق 3 – عينة المقارنة المزدوجة	66

المخلص

في إطار الهدف العام للإقراض و توفير الدعم للمطالب المؤسسية بزيادة الكفاءة والاستقلالية والشفافية في الإدارة المالية لشراكة مؤسسات التعليم العالي في منطقة الجوار الجنوبي انه، واحدة من أولى الأنشطة و حزم العمل كانت الدراسة التحليلية القياسية من أجل دراسة تجارب الإدارة المالية في جامعات الدول الأعضاء وإلى تعزيز النقد الذاتي للإدارة المالية خارج نطاق الشراكة.

هذه الدراسة تتأمل البيانات التي تم جمعها من أربع دول أوروبية (النمسا وألمانيا وإيطاليا وأسبانيا)، وأربعة دول من منطقة الجوار الجنوبي (الأردن، لبنان، فلسطين وسوريا). وشارك ما مجموعه 35 من مؤسسات التعليم العالي في هذه الدراسة، وتم تبادل البيانات الداخلية الخاصة بهم فيما يتعلق بالإدارة المالية والمؤسسية لجامعاتهم.

تم اجراء هذه الدراسة في الفترة من يونيو إلى أكتوبر 2011. وقدمت البيانات الكلية والجزئية عبر المؤسسات الشريكة ضمن طاقم مشروع أونام لتطبيع البيانات، و تم تحويل جميع القيم للبيانات الكلية والجزئية في التحليل الى يورو، وذلك باستخدام محول العملات الأوندا في 30 نوفمبر 2011). في بيانات الاقتصاد الكلي، وقد تم حساب بعض النسب من أجل الحصول على تحليل أكثر شمولية، مثل الكثافة السكانية (نسمة / عدد مؤسسات التعليم العالي)، نسبة الجامعات الحكومية ونسبة الطلاب في الجامعات الحكومية العامة. يتم التعامل مع أسماء مؤسسات في التعليم العالي المشاركة في التحليل الجزئي على أنها مجهول.

لقد كان تطوير هذا التقرير حاسم بالنسبة للمشروع و لم يكن من السهل القيام به. و كان التأخير بسبب عدم الاستقرار السياسي وعدم وجود بعض البيانات مع بعض الأمور الأخرى، بعض من هذه القضايا أثرت على العمليات الجارية وعلى مطابقة المواعيد النهائية '، فضلا عن النتائج. ولذلك، في بعض التحليلات في هذه الدراسة لا يمكن أن نذهب أعمق من ذلك بكثير حتى في التفاصيل.

ومع ذلك وجدت النتائج الحالية هنا لمحة عامة عن الوضع الجزئي في مؤسسات التعليم العالي في كلا المنطقتين - الاتحاد الأوروبي و دول منطقة الجوار الجنوبي. وتقدم هذه الدراسة كيف أن الجامعات العامة والخاصة على حد سواء من كلا المنطقتين تقوم بإدارة شؤونها المالية والمؤسسية.

سيكون من الممكن أن نرى، على سبيل المثال، الاختلافات في النظم التعليمية، المنطقة التي تركز أكثر على البحوث، وأنواع ونسب مصادر التمويل، والتعاون بين الجامعات و القطاع الصناعي و أنظمة التحكم وتكنولوجيا المعلومات المعروضة في دول الاتحاد الأوروبي و دول منطقة الجوار الجنوبي.

في نهاية هذه الدراسة، تم عمل المقارنة على المستوى الكلي و الجزئي، فضلا عن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات لمؤسسات التعليم العالي في أوروبا و دول الجوار الجنوبي لتحسين الإدارة المالية والمؤسسية نحو تحسين الجودة في التدريس والبحث و التعاون الصناعي.

1. التحليل الكلي

1.1. دول الاتحاد الأوروبي - البيانات الكلية

1.1.1. النمسا

1.1.1.1. الوصف العام

جمهورية النمسا الاتحادية هي منطقة جغرافية بمساحة 83.879 كم² ، وتقع في وسط أوروبا، في شمال إيطاليا وسلوفينيا وجنوب ألمانيا. وتضم النمسا تسع مقاطعات وعاصمتها فيينا.

1.1.1.2. البيانات الكلية

النمسا	2011/2010
السكان	8.401.0001
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 40.400
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	25%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	5,7%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	70
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	152.745
عدد الجامعات الحكومية	57
عدد الجامعات الخاصة	13
نسبة الجامعات الحكومية	81,4%
العدد الإجمالي للطلاب	332.6242
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة)	273.5422
	36.9142
	15.6912
	1922
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	5.8292
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	82,2%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	34.9742 (أعضاء هيئة التدريس في كل نوع من مؤسسات التعليم العالي)
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€ 726,72 (النمساويين وطلاب الاتحاد الأوروبي عموما مجاناً لأول سنة دراسية؛ على غيرهم من الطلاب دفع رسوم EUR 36,363 / فصل دراسي + 16، - يورو إلى اتحاد الطلاب) 3 .
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	-
معدل البطالة من الخريجين	1,7%
معدل البطالة الإجمالي	4,3%1
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	6-8 فصول
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2-4 فصول
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	€ 11.2584
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	-

1.1.2. ألمانيا

1.1.2.1. الوصف العام

تقع في وسط أوروبا، وتطل على بحر البلطيق وبحر الشمال، بين هولندا وبولندا وجنوب الدنمارك، لدى ألمانيا أكبر اقتصاد في أوروبا و هي ثاني أكبر دولة من حيث عدد السكان (بعد روسيا). جمهورية ألمانيا الاتحادية – و التي عاصمتها برلين - تبلغ مساحتها 357.022 كم² وتضم 16 دولة.

1.1.1.1 البيانات الكلية

ألمانيا	2010/11
السكان	81.772.000
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 35.700
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	11,36%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	1%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	418 ¹
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	195.627
عدد الجامعات الحكومية	279
عدد الجامعات الخاصة	139
نسبة الجامعات الحكومية	67%
العدد الإجمالي للطلاب	2.214.112 ⁶
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	2.116.012 ⁶
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	98.000 ⁶
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	96%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	564.696 [2009]
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€ 547
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	€ 605
معدل البطالة من الخريجين	2,5%
معدل البطالة الإجمالي	7,4%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	6,5 Semester
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	4,2 bzw. 10,4 (inkl. Bachelor) Semester
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	€12.600,00 ²
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	-

1.1.1 إيطاليا

1.1.1.1 وصف عام

مع مساحة إجمالية قدرها 340,301 كم²، تقع الجمهورية الإيطالية في جنوب أوروبا، وشبه جزيرة تمتد في البحر الأبيض المتوسط المركزية في الشمال الشرقي للبلاد التونسية. العاصمة هي روما وينقسم الإقليم الوطني الى 15 منطقة و 5 مناطق ذاتية الحكم.

2.1.1.1 البيانات الكلية

إيطاليا	2010/11
السكان	60.340.328
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 30.500
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	14%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	0,90%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	95
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	677.267

¹ Winter semester 2010/11

² ISCED 5a/6; 2007

عدد الجامعات الحكومية	67
عدد الجامعات الخاصة	28
نسبة الجامعات الحكومية	71%
العدد الإجمالي للطلاب	1.734.340
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	1.622.340
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	112.000
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	94%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	122.454
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€ 871
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	€ 4.069,46
معدل البطالة من الخريجين	4,8%
معدل البطالة الإجمالي	8,5%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	4,6 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2,8 years
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	€ 8.725
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	13,2%
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	30,3%
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	31,4%

1.1.2. اسبانيا

1.1.2.1. وصف عام

مملكة اسبانيا لديها مساحة إجمالية قدرها 301340 كم²، وتقع في جنوب غرب أوروبا، وتطل على البحر الأبيض المتوسط، وشمال المحيط الأطلسي، خليج بسكاي، وجبال البرانس، وفي الجنوب الغربي تقع فرنسا. العاصمة هي مدريد ويضم الإقليم الوطني حوالي 17 مناطق للحكم الذاتي ومدينتين مستقلتين.

1.1.2.2. البيانات الكلية

اسبانيا	2010/11
السكان	47.021.031 ³ (2010)
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 29.400
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	21% ⁴ (25-65 years)
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	-
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	76 ⁵
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	618.698
عدد الجامعات الحكومية	50 ¹⁰
عدد الجامعات الخاصة	26 ¹⁰
نسبة الجامعات الحكومية	66%
العدد الإجمالي للطلاب	1.412.472 (2009/10)
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	1.249.883 (2009/10)
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	162.589 (2009/10)
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	88%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	297.389 (2009/10)
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€ 850,00 (2009/2010) ⁶
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	-
معدل البطالة من الخريجين	9,4% ⁹
معدل البطالة الإجمالي	20%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	5 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2 years
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	-
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	-
- 55,8% نسبة تكاليف التشغيل المكرسة في التعليم لأعضاء هيئة التدريس، وفقاً ل OCDE 2010	

³ INE - National Statistics Institute (2011).

⁴ CYD Fondation (2009) - Fundación conocimiento y desarrollo.

⁵ http://www.universidad.es/universities/spains_universities

⁶ FUCI - Federation of Independent Consumer Users (2009/10)

1.1.3. دول الاتحاد الأوروبي - التحليل الكلي

لمحة عن النتائج الرئيسية الكلية للدول الأوروبية:

- ❖ النمسا لديها أعلى نصيب للنتائج المحلي الإجمالي للفرد تليها ألمانيا ثم إيطاليا ثم إسبانيا
- ❖ النمسا و ألمانيا لديها الكثير من الجامعات نسبة إلى عدد السكان والرسوم الدراسية أقل مما هي عليه في إسبانيا وإيطاليا
- ❖ الاتفاق العالي على التعليم العالي في النمسا و ألمانيا
- ❖ الغالبية العظمى للجامعات في الدول الأربعة هي عامة
- ❖ في النمسا النسبة الأقل من عدم توظيف الخريجين: 1,7% (4,3% كلي).
- ❖ في إسبانيا النسبة الأعلى من عدم توظيف الخريجين: 9,4% (20% كلي).
- ❖ يتم تطبيق نهج عملية بولونيا في جميع الدول

من بين الدول الأربع للاتحاد الأوروبي ، ألمانيا هي الأكثر اكتظاظا بالسكان ، تليها إيطاليا وإسبانيا و النمسا ، على التوالي . ومع ذلك ، تحتفظ النمسا بأعلى ناتج محلي إجمالي للفرد في 40.400 \$ تليها ألمانيا وإيطاليا و إسبانيا على التوالي . إيطاليا و إسبانيا لديها أكبر عدد من السكان في عدد من معاهد التعليم العالي ، والتي تتراوح بين 600.000 و 700.000 في حين أن ألمانيا و النمسا لا تملك إلا بين 100.000 و 200.000 . من هذه الإحصائية يمكن افتراض أن المواطنين الألمان والنمساويين لديهم أفضل فرص للحصول على التعليم . وتشير البيانات أيضا إلى أن الرسوم الدراسية السنوية في ألمانيا و النمسا هي أقل مما كانت عليه في إيطاليا و إسبانيا . دول الاتحاد الأوروبي هي في إطار عملية بولونيا " [...] التي تهدف إلى إنشاء منطقة التعليم العالي الأوروبية عن طريق مواعمة معايير الدرجة الأكاديمية والمعايير الخاصة لضمان الجودة في جميع أنحاء أوروبا لكل أعضاء هيئة التدريس و تطويرها " . و بموجب هذه المادة فإنه في دول الاتحاد الأوروبي يجب أن يكون برنامج البكالوريوس و الماجستير عندها مكثف وفقا لمعيار عملية بولونيا . وتظهر البيانات أن جميع البلدان الأربعة تتبع هذه المعايير ، ولكن في إيطاليا لا تزال نرى بعض الانحراف عن الوقت المطلوب لإكمال البكالوريوس . ألمانيا و النمسا تتفق نسبة أعلى من النتائج المحلي الإجمالي على التعليم العالي . يتم عرض هذا في متوسط إنفاق الحكومة للطالب الواحد سنويا . في ألمانيا و النمسا ، وهذا العدد يتراوح بين 11000 و 13000 يورو مما يدل على مستوى عال من الاستثمار في التعليم العالي ، مقارنة ب 725,8 يورو في إيطاليا . إيطاليا تتفق أقل من 1% من ناتجها المحلي الإجمالي على التعليم العالي . جميع البلدان الأربعة لديها نفس النسبة تقريبا بين 65 و 85% من جميع الجامعات كونها العامة . النمسا هي الأعلى ب 81.4 % وإسبانيا هي الأدنى ب 66 % ، ومع ذلك ، في جميع البلدان الأربعة ، الجامعات العامة تستحوذ على الأغلبية . هذا يرتبط مع الأغلبية الساحقة من الطلاب الذين يدرسون في الجامعات الحكومية بدلا من الجامعات الخاصة و التي تتراوح ما بين 82.2 % في النمسا إلى 96 % في ألمانيا . البيانات تشير إلى أن النمسا هي أفضل بلد لتوظيف الخريجين مع انخفاض معدلات البطالة للخريجين 1.7% مقارنة مع ارتفاع المعدل في إسبانيا مع 9.4% . هذا يرتبط تماما مع المعدل العام للبطالة في الدول الأربع مع وجود أقل نسبة في النمسا 4.3% وأعلاها في إسبانيا وهي 20 % . يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد فجوة كبيرة في الإنفاق الحكومي على التعليم العالي بين هذه الدول الأوروبية الأربع . ومع ذلك ، يمكن أيضا أن ينظر إلى أن تخفيض الرسوم الدراسية من خلال التمويل الحكومي يمكن أن تشجع المزيد من المواطنين على الدراسة ، وربما خفض معدلات البطالة.

1.2. دول الجوار الجنوبي:البيانات الكلية

1.2.1. الأردن

1.2.1.1. وصف عام

تقع في الشرق الأوسط، شمال غرب المملكة العربية السعودية، بين إسرائيل (إلى الغرب) والعراق، والمملكة الأردنية الهاشمية لديها مساحة إجمالية قدرها 342,89 كم² ويبلغ عدد سكانها 6.508.271. العاصمة هي عمان، وينقسم الإقليم كله إلى 12 محافظة.

1.2.1.2. البيانات الكلية

الأردن	2010
السكان	6.508.271 ⁷
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 5.400
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	40.0%*
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	-
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	27
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	216.942
عدد الجامعات الحكومية	10
عدد الجامعات الخاصة	17
نسبة الجامعات الحكومية	37%
العدد الإجمالي للطلاب	242.657
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	171.230
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	71.427
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	71%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	8.038
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	-
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	-
معدل البطالة من الخريجين	-
معدل البطالة الإجمالي	12,50%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	4-5 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2-3 years
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	-
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	-

* وهذا ما مجموعه: التعليم الثانوي 17.7٪، 8.3٪ دبلوم متوسط، 14.0٪ بكالوريوس فأكثر.
1. وتستند بيانات المالية على السنة المالية 2010. لأغراض المقارنة العادلة، وقدمت بيانات من حسابات الميزانية الختامية لكل جامعة (كما هو في 2010/12/31)،

2. يتم توفير تاريخ إنشاء كل جامعة ومرفقة أمام اسمها،

3. في الأردن، هناك 10 جامعات عامة. وتم اختيارها وفقاً لعدة عوامل منها: موقع (الجنوبية، والشمالية والوسطى)؛ العمر، والعدد الإجمالي للطلاب،

4. الجامعات الحكومية في الأردن تعمل تحت مظلة قانون الجامعات الحكومية لعام 2009. يتطلب هذا التشريع من كل جامعة إنشاء ثلاثة مجالس: مجلس الأمناء؛ مجلس الجامعة، ومجلس العمداء.

1.2.2. لبنان

1.2.2.1. وصف عام

الجمهورية اللبنانية لديها أراضي بحوالي 10.400 كم² وتقع في الشرق الأوسط، تطل على البحر الأبيض المتوسط، بين إسرائيل وسوريا. العاصمة هي بيروت، وينقسم الإقليم كله إلى 6 محافظات.

1.2.2.2. البيانات الكلية

⁷ CIA (2011). The World Factbook.

لبنان	2010
السكان	4.223.553
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 14.400
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	28%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	12%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	43
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	98.222
عدد الجامعات الحكومية	1
عدد الجامعات الخاصة	42
نسبة الجامعات الحكومية	2%
العدد الإجمالي للطلاب	180.000
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	80.000
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	100.000
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	44%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	9.500
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	US\$ 500,00
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	US\$ 7.500,00
معدل البطالة من الخريجين	12%
معدل البطالة الإجمالي	16%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	3 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	5 years
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	US\$ 5.000
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	12%
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	6%
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	45%

مصدر للبيانات الجزئية التي قدمت في التقرير للبنان هي "صندوق النقد الدولي".

1.2.3 فلسطين

1.2.3.1 وصف عام

تشمل الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. منذ إعلان الاستقلال الفلسطيني في عام 1988، و الدولة معترف بها من خلال ثلاثة أرباع دول العالم باعتبارها دولة فلسطين أو ببساطة فلسطين. القدس الشرقية هي عاصمة فلسطين المعلنة.

1.2.3.2 البيانات الكلية

فلسطين	2010*
السكان	4.048.000
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 1502
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	16,10%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	10,65%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	11
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	88.000
عدد الجامعات الحكومية	8
عدد الجامعات الخاصة	3
نسبة الجامعات الحكومية	72,7%
العدد الإجمالي للطلاب	196.625

الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	102.840
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	5.085
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	52%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	13.765
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€1.500,00
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	not available
معدل البطالة من الخريجين	25%
معدل البطالة الإجمالي	24%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	4 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2 years
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	€ 230,00 ⁸
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	-
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	€ 750.000,00
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	€ 23.676.600,00

*المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (MOHD) والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

1.2.4. سوريا

1.2.4.1. وصف عام

الجمهورية العربية السورية لديها أراضي حوالي 185.180 km² وتقع في الشرق الأوسط، تطل على البحر الأبيض المتوسط، بين لبنان وتركيا. العاصمة هي دمشق، وينقسم الإقليم كله إلى 14 محافظة.

1.2.4.2. البيانات الكلية

سوريا	2010*
السكان	23.695.000
الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد في \$	\$ 4.800
النسبة الإجمالية للسكان الحاصلين على درجة جامعية	20%
مجموع المصروفات على التعليم العالي من الناتج المحلي الإجمالي %	1,60%
إجمالي عدد مؤسسات التعليم العالي	22
عدد السكان / عدد مؤسسات التعليم العالي	1.077.045
عدد الجامعات الحكومية	6
عدد الجامعات الخاصة	16
نسبة الجامعات الحكومية	27%
العدد الإجمالي للطلاب	500.000
الجامعات الحكومية (إذا كانت متوفرة) - العدد الإجمالي للطلاب	436.000
العدد الإجمالي للطلاب - الجامعات الخاصة (إن وجد)	11.000
نسبة الطلاب في الجامعات الحكومية	87%
إجمالي عدد الموظفين في مؤسسات التعليم العالي	12.000
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - الجامعات الحكومية	€ 2.000,00
متوسط الرسوم الدراسية السنوية - جميع الجامعات (إن وجد)	€ 2.000,00
معدل البطالة من الخريجين	6%
معدل البطالة الإجمالي	11%
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	5 years
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	4 years

⁸ ومن المهم أن نشير أيضا إلى أن هناك ثلاثة أنواع من الجامعات في فلسطين: الجامعات العامة، التي هي منظمات غير ربحية (غير حكومية)، التي يديرها مجلس الأمناء، وتتلقى دعم جزئي من الحكومة؛ الجامعات الحكومية، ممولة بالكامل من قبل الحكومة؛ الجامعات الخاصة (الكيانات الربحية)، يديرها مجلس الإدارة ولا تتلقى أي أموال من الحكومة. وفي هذا الصدد من المهم معرفة أن متوسط نسبة الإنفاق على التعليم المخصصة في الموازنة الحكومية إلى الجامعات الحكومية فقط، الجامعات الحكومية التي لها ميزانية منفصلة ممولة بالكامل من قبل الحكومة. المبلغ المذكور في "متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة" تشمل فقط الأموال التي تعطيها الحكومة عند تقديم الدعم لكل الطلاب، وليست التكلفة الحقيقية منها إلى الجامعات

متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	€ 1.000,00
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	20%
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	1%
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	40%

1.2.5. دول الجوار الجنوبي-البيانات الكلية

لمحة عن النتائج الرئيسية للبيانات الكلية لدول الجوار الجنوبي:

- ❖ لبنان أعلى نصيب من الناتج المحلي الإجمالي للفرد، و فلسطين لديها الأدنى
- ❖ معظم مؤسسات التعليم العالي بالمقارنة مع السكان هي الأكثر في لبنان و فلسطين
- ❖ معظم الجامعات في الأردن و لبنان و سوريا هي خاصة
- ❖ في فلسطين 8 من أصل 11 جامعة هي عامة
- ❖ في فلسطين و الأردن و سوريا معظم الطلاب هم في جامعات عامة
- ❖ في لبنان مقسمين بالتساوي الى حد ما (44%, 66%)
- ❖ معدلات البطالة للخريجين عالية في جميع البلدان

من بين بلدان الجوار الجنوبي الأربع ، فإن عدد سكان سورية يضاعف ثلاث مرات على الأقل سكان الأردن ولبنان و فلسطين ، و التي ينخفض عدد السكان فيها. لبنان لديها حتى الآن على أعلى نصيب من الناتج المحلي الإجمالي للفرد بحوالي 14400 \$ و فلسطين هي الأقل و تصل إلى 2900 \$. لبنان و فلسطين لديها أدنى أعداد للسكان لكل من معاهد التعليم العالي و تتراوح بين 85000 و 100000 مما يدل على انه قد يكون هناك فرص أفضل من الحصول على التعليم في الأردن وسوريا . وعلى الرغم من أن هذا الافتراض يتناقض مع حقيقة أن الأردن لديها أعلى نسبة من السكان الحاصلين على شهادات أكاديمية من بين البلدان الأربعة. لسوء الحظ ، لا يمكن أن يفسر هذا التناقض بسبب فقداننا للبيانات الرئيسية عن الرسوم الدراسية في الأردن والإنفاق الحكومي و التي من شأنها أن تدعم هذا التحليل. غالبية الجامعات في الأردن ولبنان و سوريا هي خاصة بالمقارنة مع العامة. في الواقع ، من أصل 43 جامعة في لبنان ، واحد فقط هي العامة ، و على الرغم من أن هذه هي الحالة القصوى ، و أعلى نسبة للجامعات العامة هي 33% و هي في الأردن . أما في فلسطين ، ثمانية من أصل أحد عشر جامعة هي عامة. هناك نقطة مثيرة للاهتمام ، و هي أنه بالرغم من أن غالبية الجامعات في هذه البلدان خاصة، و الغالبية العظمى من الطلاب يحضر الجامعات الحكومية . هناك استثناء في لبنان ، حيث ينقسم بالتساوي إلى حد ما مع 44 % في الجامعة الحكومية الواحدة . مستوى البطالة للخريجين يميل إلى أن يكون عاليا في البلدان SNA ، على الرغم من أنه يرتبط مع المعدل العام للبطالة ، والتي هي أيضا عالية جدا ، في كل بلد . في فلسطين ، 25% من الخريجين عاطلين عن العمل ، و معدل البطالة الإجمالي هو 24 % ، وبالتالي فإنه يمكن أن يفترض أنه لا توجد العديد من الوظائف المتاحة. هذا الوضع مشابه في لبنان و سوريا مع أرقام أقل من ذلك، على الرغم من أنها ما زالت تعتبر عالية نسبيا على أساس عالمي . الإنفاق الحكومي المتوسط لكل طالب في السنة في هذه البلدان تتراوح من 1300 \$ إلى 5000 \$ دولار أمريكي. الإحصاءات مفقودة في هذا المجال في الأردن . فلسطين ولبنان تنفق حوالي نفس النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي على التعليم العالي (10-12 %) و سوريا تنفق فقط 1.6 % . الاتجاهات السائدة في البلدان بيانات دول الجوار الجنوبي ليست واضحة جدا ، ولكن كانت تميل لصالح الجامعات الخاصة ، وربما هي الآن تقوم على الاستثمار في أنظمتها التعليمية ، وبالتالي الحفاظ على معدلات البطالة المرتفعة.

2. الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي – التحليل الجزئي .

1.3. دراسة المقارنة المعيارية

1.3.1. المنهجية

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين العمليات والتحسين في المؤسسات والمنظمات. وقد تم اختيار القياس

وهو الأسلوب الأكثر مناسبة للتحليل والمقارنة بين مؤسسات التعليم العالي التي تخضع لها هذه الدراسة كما هو أنه وسيلة معترف به دوليا لتحسين العمليات.

القياس هو عملية التعلم التي يتم تنفيذها من خلال المقارنة بالأنشطة / الخدمات / العمليات من أجل معرفة نقاط القوة والضعف النسبية، التي يقصد بها أن تكون بمثابة أساس لتحسين الذات (جاكسون، لوند، 2000، ص 6). بطريقة ما، القياس يشكل مزيج من النوعية واتباع نهج كمي. السعر (1994) قام بتعريف القياس بأنه عملية باسم "التحليل الكمي لما تم القيام به، جنبا إلى جنب مع التحليل النوعي لكيفية القيام به".

من أجل إجراء المقارنة بكفاءة، ينبغي اتباع نهج منظم. وقد تم إجراء القياس الكلي والجزئي للبلدان من مؤسسات التعليم العالي على أساس 4 خطوات عملية و هي:

1. التطبيق

هذه الخطوة تنطوي على إيجاد المتغيرات والمؤشرات الموثوقة و ذات علاقة و التي وضعت مجموعة من البيانات على أساس مشترك. تم اشتقاق مؤشرات القياس من استبيان القياس الجزئي على الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي و تم تطبيقها على الجامعات المشاركة في الدراسة. واستنادا إلى هذه البيانات، استمدت 10 مؤشرات التي يمكن تجميعها في أربعة مجالات رئيسية هي (1 مصادر التمويل؛ 2 الهياكل والقواعد واللوائح؛ 3 المحاسبة ونظم تكنولوجيا المعلومات؛ 4 التعاون الجامعي الصناعي).

وشملت هذه الدراسة بيانات من أربعة بلدان للاتحاد الأوروبي والبلدان الشريكة الأربعة من SNA. من أجل زيادة إمكانية المقارنة بين البيانات المالية، وقد تم تحويل جميع البيانات إلى EUR. وعلاوة على ذلك، وطبقا لحسابات النسب من أجل إجراء مقارنة أفضل بين المؤشرات، مثل نسمة / مؤسسات التعليم العالي، والنسبة المئوية من مؤسسات التعليم العالي العامة / الخاصة، والنسبة المئوية للطلاب في مؤسسات التعليم العالي العامة / الخاصة.

2. التحقق

وتضم هذه الخطوة استعراض البيانات وفقا لمعقوليتها وأهميتها. في الحالات التي يتم التحقق فيها من صحة البيانات، تم الاتصال الشركاء لتوضيح المعلومات. وعلاوة على ذلك مسألة البيانات الناقصة قد تؤثر على نتائج الدراسة. في حالة القيم المفقودة، وقد تم احتساب متوسط القيم للبلد المعني.

3. مؤشرات الترجيح

يرجع ذلك إلى حقيقة أن ليس كل المؤشرات هي ذات نفس الأهمية، وقد أجرى الخبراء عملية الترجيح للمؤشرات. واستند الترجيح على المقارنة الزوجية بما في ذلك مدخلات من أربعة خبراء من التعليم العالي. وبناء على هذه المقارنة، يمكن تعيين الأوزان التالية للمؤشرات: (انظر الملحق 3).

Score
1 lowest
3 highest

Thematic group	Weight
Funding sources	
Mix of sources (avoid dependency)	13
Structure, Norms and Regulations	
Average study time Bachelor (according to bologna process)	4
Average expenditure on Teaching	12
Average expenditure on Research	8
Average expenditure per student/year	16
Accountancy and IT System	
Usage of IT System	11
Existence of controlling unit	14
Usage of External financial controlling	6
University Cooperation	
N. of Industry partners	7
Annual revenue from industry cooperation	9

4. توزيع الحصص

استنادا إلى ترجيح المؤشرات، تم تطوير تلك المؤشرات كمقياس للتصنيف. لهذه الدراسة، مدى التصنيف من 1-3، حيث 1 يكون الأدنى و 3 يكون أعلى درجة ممكنة، فقد اعتبر كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة. واستند توزيع الدرجات على المقاييس والمعايير أو القيم المتوسطة للمؤشرات مختلفة.

القيود المفروضة على المقارنة المعيارية

وإلى جانب مختلف المزايا والفوائد، فإن القياس أيضا له حدوده. وقد أشار مسح أجري في المملكة المتحدة من قبل هينتون (هينتون، 2000) أن القضايا الرئيسية التي تحول دون نجاح القياس هو في إيجاد الشركاء المناسبين للمقارنة، والصعوبات في المقارنة بين البيانات، والقيود المفروضة على الموارد ومقاومة الموظفين. وعلاوة على ذلك، فإن القياس أيضا وغالبا ما يتضمن البيانات النوعية، وهو يعطي مستوى أدنى من القابلية للمقارنة. و مسألة فقدان البيانات هي أيضا العامل الرئيسي الذي قد يسبب تضارب نتائج دراسة المقارنة المعيارية.

هناك عدد غير قليل من القيود للقياس، ومع ذلك، لا يزال القياس بمثابة الأداة القيمة لعمليات التحسين. والسبب في ذلك هو أنه من خلال مقارنة العديد من المؤشرات المختلفة والبيانات الرئيسية مع النظر في التأثير على الخلفيات في نفس الوقت، و بذلك يكون قد انخفض خطر التحيز ويمكن تقديم صورة أفضل أو أكثر تمثيلا للحالة الفعلية.

1 المعلومات الجزئية_ دول الاتحاد الأوروبي

1.1.1 مؤسسات التعليم العالي في النمسا

النمسا					
جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1	مصادر التمويل	
	77 مليون يورو (68%)	3,44	-	[%] الخاص	
	15.3 مليون يورو (13.5%)	81,83	100%	[%] العام	
	التعليم التنفيذي: 7.9 مليون يورو (7%)	-	4%	الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	
	المنح البحثية: 6.5 مليون يورو (5.7%)	-	0%	التبرعات	
57.2 مليون	الدخل المالي: 1,1 مليون (%1)	8,36	6%	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات / الخاصة)	
		-	0%	المبادرين	
	5.5 مليون يورو (4.8%)	6,37	-	أخرى (حدد)	
		مؤسسة ذات مساهمة محدودة	خاصة-غير هادفة للربح	الشكل القانوني للمؤسسة	الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة
1,871.481		486	211 في نهاية سنة 2010	إجمالي عدد الموظفين	
		11901,6	13,700	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	
عدد الفصول الدراسية 11-17		3 سنوات	6 فصول/ 3 سنوات	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	
عدد الفصول الدراسية 11-17		2 سنة	فصلين/ سنتين	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	
	النفقات التشغيلية: 33.8 مليون € (31,5%)	30%	15%	متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	
يتم تضمينها في مصروفات التعليم أدناه	نفقات الموظفين: 67 مليون € ((62,5%))	9%	8%	متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	
من الموازنة الفيدرالية العامة 58%		61%	65%	متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	
		استنادا إلى نموذج التكلفة الاتحادية حيث يستند حجم التمويل على نوع المناهج الدراسية (التقنية مقابل غير التقنية). بموجب هذه الوثيقة، هذا العدد الأقصى الثابت من أماكن	ارشادات الميزانية النصفية للإدارة العليا. الميزانيات اللامركزية للتعليم (في المناهج الدراسية) وللبحوث وللخدمات المركزية، واجتماعات فريق الإدارة لوضع الميزانية	يرجى وصف و بإيجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	

		الدراسة الممولة من برنامج الدرجة الواحدة. طريقة لتخصيص التمويل الإقليمية: ويقوم التمويل على الميزانية العالمية التي يتم توزيعها عبر المؤسسات والبرامج الدراسية. طريقة التمويل: التمويل يعتمد على الأنشطة لمؤسسات التعليم العالي. الدولة لديها لتمويل خاص للجامعة - الميزانية المتفق عليها لمدة ثلاث سنوات، وينقسم المبلغ كله في الميزانية الأساسية التي يتم تحديدها مقدما لمدة ثلاث سنوات - تتلقى كل جامعة حصتها استنادا إلى مؤشرات نوعية وكمية (التدريس، والبحث والتطوير، والأهداف الاجتماعية).			
		رئيس الجامعة (المدير العلمي)، المدير التجاري في الجمعية العامة، هيئة الرقابة	الهيئة العلمية: رئيس الجامعة + 8مدراء؛ الجهة التجارية: مجلس الإدارة، المدير التنفيذي ورؤساء الأقسام	كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	
		وطني	وطني	معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما الولايات المتحدة، أخرى ...)	المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات
		نعم	نعم	استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	
		SAP(ساب)	MACH	إذا كان الجواب نعم ما هي؟	
		نعم	نعم	هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	
		نعم، عدة (حسب ما يقتضيه القانون) - مراجع الخارجي - تصديق كل تقرير سنوي، مراجعي الحسابات حسب المدينة، والسيطرة على المستوى الإقليمي والوطني، المزيد من الضوابط لكل مشروع ممول من (شركات التدقيق / التمويل	محاسب قانوني معتمد	هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	
		السنة مالية (يوليو حتى يونيو)	01.01.-31.12	مدة الميزانية (الزمن)	
		462	55	عدد الشركاء في الوسط الصناعي	التعاون الجامعي الصناعي
		€ 1.957.359	1,75 مليون يورو	الإيرادات السنوية من التعاون الصناعية البحث و التطوير، والاستشارات، التدريب، عقود الخ)	

السياسات العامة للعقود	أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	اتفاقيات التعاون؛ العقود الفرعية	المشاريع على أساس تعاقد		
	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	المشورة القانونية بمشاريع البحث و التطوير	حقوق الملكية الفكرية شرط في كل عقد (العروض، عقود العمل / الدراسة)، الحد الأدنى المطلوب هو الإذن لاستخدام المواد في التدريس، واستخدام الشروط القياسية		
	يرجى وصف منتجات أو سياسات تهمين حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك				
	عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة				
	عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها				
	هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟				
	بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، والممارسات المستخدمة في مؤسساتكم؟				

2.1.1 مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا

ألمانيا					
جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1		
مصادر التمويل	[2009/2010] 16,2 مليون يورو (66%)	258 مليون يورو [2010] (37,3 %)	121.382.000 € (42%) [2010]	[%] الخاص	
	38 مليون يورو [2009] (66,5 %)	412 مليون يورو [2010] (59,5 %)	170.232.000 € (58%) [2010]	[%] العام	
	5,1 مليون يورو [2009] (9%)	22,1 مليون يورو [2010] (3,2 %)	3.168.452 € (1%) [2010]	الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	
	8,3 مليون يورو [2009/2010] (34%)	غير متوفر	693.208 € (0,25%) [2010]	التبرعات	
	1,4 مليون يورو [2009]	161,8 مليون يورو [2010]	63.049.811 € (21,6%) [2010]	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات / الخاصة)	
	9,2 مليون يورو [2009]	16 مليون يورو [2010]	419.196 € (0,14%) [2010]	المبادرين	
	غير متوفرة	15 مليون يورو [2010] الجامعات, الأفراد, الدول الأجنبية الأخرى	5.698.988 € (2,01%) [2010]	أخرى (حدد)	
	جامعة خاصة مستقلة، الوقف الكاوية	مؤسسة بموجب القانون العام	مؤسسة بموجب القانون العام	الشكل القانوني للمؤسسة	
	جامعة خاصة مستقلة، مسجلة كمنظمة غير هادفة للربح	مؤسسة بموجب القانون العام	مؤسسة بموجب القانون العام	الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة	
	251	505 [2010]	3308 [2010]	إجمالي عدد الموظفين	
	9.900 [ISCED 5a/6, 2007]	11.100 [ISCED 5a/6, 2007]	14.200 [ISCED 5a/6, 2007]	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	
	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	
	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	
	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	16%	متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	
	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	55%	متوسط نسبة الإنفاق على البحث	

العلمي في مؤسسات التعليم العالي	29%	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق	غير قابل للتطبيق
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي				
يرجى وصف و بايجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	-			
كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	إلقاء نظرة على الهيكل - الملحق 2 DE1	إلقاء نظرة على الهيكل DE2 - التنظيمي - الملحق 2	يحدد: مجلس إدارة مستقل من الحكومة السياسات العامة. الرئيس الذي يرأس مؤسسة، يتم توظيفه من خلال مجلس الحكومة	مجلس إدارة منح الهبات المستقل. الممثل الذي يقر المعدات من قبل مجلس الإدارة
معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما الولايات المتحدة، أخرى ...)	الوطني	الوطني	الوطني	الوطني
استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	نعم	نعم	نعم	نعم
إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	SAP R/3	HIS FiBu	غير متوفرة	غير متوفرة
هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	نعم، وحدة مراقبة الموظفين	قسم 6.0 - التخطيط والتنمية والسيطرة	نعم، إدارة الأعمال	التحكم الإداري / السيطرة
هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)
مدة الميزانية (الزمن)	سنويا	سنويا	سنويا	سنة دراسية
عدد الشركاء في الوسط الصناعي	~ 800 < 10.000 حجم المبيعات	< 3000 [البحوث و شركاء الصناعة]	< 1000 [البحوث و شركاء الصناعة]	< 500 [البحوث و شركاء الصناعة]
الإيرادات السنوية من التعاون الصناعة البحث و التطوير، (عقود والاستشارات، التدريب، الخ)	11 مليون يورو	60,6 مليون يورو	9,2 مليون يورو	9,8 مليون يورو
أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)				
السياسات العامة للعقود	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير			
يرجى وصف منتجات أو سياسات تتضمن حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك	التعاون و عقود R & D	التعاون و عقود R & D	التعاون و عقود R & D	التعاون و عقود R & D
عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة				

عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها	لا توجد معلومات متاحة	لا توجد معلومات متاحة	لا توجد معلومات متاحة	هل لدى المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟
بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، والممارسات المستخدمة في مؤسساتكم؟	لا توجد معلومات متاحة	لا توجد معلومات متاحة	لا توجد معلومات متاحة	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير
230 (الاعلانات عن الاختراع)؛ 20 (طلبات تسجيل براءات الاختراع)	40 (طلبات تسجيل براءات الاختراع)	لا توجد معلومات متاحة	لا توجد معلومات متاحة	

3.1.1 مؤسسات التعليم العالي في إيطاليا

إيطاليا				
مصادر التمويل	جامعة 1	جامعة 2	جامعة 3	
[%] الخاص	47%	50%	44%	
[%] العام	53%	50%	56%	
الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	40.667.000 € (9%)	31.595.000 € (8%)	11.520.000 € (5%)	
التبرعات	0%	0	0	
من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات / الخاصة)	64.365.411 € (14%)	38.587.640 € (10%)	10.334.691 € (5%)	
المبادرات	0%	0%	0%	
أخرى (حدد)	الحكومة 53% + 3% القروض + أخرى 21%	الحكومة 50%، بيع العقارات 5%، مختلف 27%	الحكومة 51%، 39% مختلف	
الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة	جامعة عامة	جامعة عامة	جامعة عامة	
إجمالي عدد الموظفين	2.844	2.058	1.385	
متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	9.560 €	12.412 €	7.363 €	
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	4,8	—	5	
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2,7	—	—	

متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	33,3%	33,3%	33,3%
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	33,3%	33,3%	33,3%
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	33,3%	33,3%	33,3%
يرجى وصف و بايجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	-	-	-
كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	رئيس الجامعة، النائب لرئيس الجامعة وعميد المنوبين، مجلس الإدارة، المجلس الأكاديمي، المدير الإداري، مجلس مراجعي الحسابات، مجلس مدراء الدوائر، لجنة رياضة، أمين المظالم، مجلس المساواة بين الجنسين	رئيس الجامعة، النائب لرئيس الجامعة وعميد المنوبين، مجلس الإدارة، المجلس الأكاديمي، لجنة جامعة، مجلس مدراء الدوائر ومدققي الحسابات، مجلس المساواة بين الجنسين، لجنة رياضة	هناك السلطات التي لديها السياسات، والتخطيط الاستراتيجي وأهميته في صنع القرارات، مثل: - رئيس الجامعة ومدير عام المجلس الأكاديمي، ومجلس إدارة، - الكليات و الأقسام في التعليم المؤسسي، والبحوث والتدريب والأنشطة التي يتم تطويرها وعلاوة على ذلك هناك سلطات أخرى ذات الصلة القانونية، مثل: مجلس المساواة بين الجنسين؛ مراجعي الحسابات؛ مجالس الكليات و الأقسام..
معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما الولايات المتحدة، أخرى ...)	وطني	وطني	وطني
استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	نعم	نعم	نعم
إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	مجموعة من البرامج المزودة والمحافظ عليها من قبل CINECA و هو اتحاد غير ساع للربح، يتكون من 50 جامعة إيطالية، (المجلس القومي للبحوث)، وزارة التربية والتعليم والجامعات والبحوث (MIUR). اليوم هو أكبر مركز حوسبة إيطالي، و واحد من أهم المراكز في مختلف أنحاء العالم.	مجموعة من البرامج المزودة والمحافظ عليها من قبل CINECA و هو اتحاد غير ساع للربح، يتكون من 50 جامعة إيطالية، (المجلس القومي للبحوث)، وزارة التربية والتعليم والجامعات والبحوث (MIUR). اليوم هو أكبر مركز حوسبة إيطالي، و واحد من أهم المراكز في مختلف أنحاء العالم.	عمل ذاتي من خلال مركز خدمة تكنولوجيا المعلومات استنادا الى اوراقك .
هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	نعم، هناك قسم تقنية المعلومات التي توفر المساعدة المستمرة وتطوير الأنظمة الإعلامية	نعم، هناك قسم تكنولوجيا المعلومات، مع خدمات الإدارة وتنظيم تكنولوجيا البنية التحتية	نعم، هناك وحدة الدعم، تندرج مباشرة وهرميا إلى مكتب المدير العام، ودائرة الإحصاء والتخطيط والتقييم.
هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	يتم تنفيذ عمليات التدقيق من قبل مجلس مراجعي الحسابات، على النحو المتوخى في النظام الأساسي	يتم تنفيذ عمليات التدقيق من قبل مجلس مراجعي الحسابات، على النحو المتوخى في النظام الأساسي	يتم تنفيذ النشاط من السيطرة المالية من قبل اثنين من المجالس التشريعية الإلزامية، التي لديها تركيبة مختلطة: -مجلس مراجعي الحسابات، التي تشرف على ميزانية الجامعة والتمويل والمحاسبة؛ تسمى من قبل رئيس الجامعة بعد اقتراح من مجلس الإدارة ويتكون من قبل أربعة أعضاء خارجيين (وزارة الجامعة وخبير البحوث، وزارة الاقتصاد والمالية الخبراء، المحكمة

		مستشار من الحسابات الرسمية، والمهنية المالية) - مجلس التقييم، الذي لديه مهمة للحصول على معلومات التنفيذ و التقييم حول الكفاءة والفعالية، والتدريس، والأنشطة البحثية والإدارية من وحدات الجامعة، وأن يقدم تقريراً رسمياً للوزارة، عن طريق وسائل النسبية من التكاليف والفوائد. ويعين من قبل رئيس الجامعة بناء على اقتراح من المجلس الأكاديمي و ستة أعضاء: 3 معلمين، 1 مدير، 2 الخبراء الخارجيين.		
سنوات	سنوات	سنوات	مدة الميزانية (الزمن)	
			عدد الشركاء في الوسط الصناعي	الجامعة_ التعاون الصناعي
5.291.000	10.415.000	43.400.000	الإيرادات السنوية من التعاون الصناعة البحث و التطوير، (عقود والاستشارات، التدريب، الخ)	
رصد وتحليل وتقييم النشاط العلمي للجامعة، فضلا عن تنفيذ المبادئ التوجيهية لتحسين علامات الجودة، وتخصيص الموارد المخصصة للبحث لهذا الهدف، يقوم المراقب بصفة دورية بتحديث المؤشرات ومعايير محددة لتحليل وتقييم النشاط العلمي في جامعة وقد نفذ المراقب أيضا تسجيل ابحاث النشاط البحثي الذي ينطوي على الجوانب التالية: مساقات PHD، وتطوير المبادرات العلمية والثقافية، والقدرة على جذب الموارد المخصصة للبحوث، وإشراك الأساتذة والباحثين في المؤسسات الدولية والكيانات الوطنية الهامة التي تنفذ تعزيز أنشطة البحث والتخطيط، ..	من أجل تعزيز العلاقات بين الجامعات و المؤسسات أنشأت الجامعة منطقة تكنولوجية، ولديها مهمة لزيادة نمو النظام الاقتصادي والصناعي المحلي من خلال تشجيع ودعم إعداد متابعي المشاريع الجديدة المبتكرة، فضلا عن جذب الشركات المبتكرة القائمة بالفعل و الموجهة للبحث والتخطيط ودعم العمليات التكنولوجية والإدارة في الشركات العاملة في المنطقة، سواء في مجال الخدمات الصناعية و. الشركات المبتكرة الموجودة في المنطقة التكنولوجية لديهم الفرصة لاستخدام المساحات والهيكل الشخصية في تناسق مع احتياجات وظيفية محددة خاصة بهم وخلق التآزر والروابط مع شركات أخرى. وعلاوة على ذلك، فإن الشركات العاملة في TD لديها إمكانية للتعاون مع الباحثين في أقسام الجامعة المختلفة والمؤسسات البحثية، والعمل في الوقت نفسه مع الطلاب، والمرشحين للدكتوراه والخريجين	هيئة نظامية مراقبة على نشاطات الجامعة للقيام بجمع المعلومات والتقييمات والدراسات الاستقصائية، والاقتراحات التي تهدف إلى تعزيز الروابط بين الجامعة والبيئة الاجتماعية والاقتصادية القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية التي تهدف إلى تنفيذ الدراسات الاستقصائية والبحوث والاستشارات	أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	
				السياسات العامة للعقود
			يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	
وقد ركزت الجامعة بقوة على نظام الذي يعزز	دائرة للابتكار ونقل التكنولوجيا لديها مهمة لتعزيز	دائرة للابتكار ونقل التكنولوجيا في الجامعة (مشاريع	يرجى وصف منتجات أو سياسات تتمين حقوق الملكية الفكرية (IPR)	

ركزت الجامعة بقوة على النظام الذي يعزز العلاقات مع جمعيات رجال الأعمال والشراكة و رابطات أرباب العمل والمهنيين. في عام 2000 تم إنشاء مكتب الاتصال الصناعي للقيام بالوظائف التالية -تقديم المساعدة للطلاب لتقديم معلومات مكتوبة عن المناهج ، وفرص التدريب التعليمية المتاحة بعد التخرج. -إقامة علاقات مع المراكز المهنية، و غرفة التجارة و الشركات المحلية ، و جمعيات أصحاب العمل. -وضع وتنفيذ خدمة بنك المعلومات لطلاب الدراسات العليا ، مع تطبيق متكامل على شبكة الإنترنت لقاعدة بيانات ، -تحفيز و دعم إنشاء الجمعيات من الخريجين لتنظيم لقاءات مع الطلاب و أعضاء هيئة التدريس والخريجين ؛ متابعة الطلاب بعد التخرج لمعرفة الكيفية التي تحقق نجاحا ؛ -تشجيع براءات الاختراع في الجامعة ودراسة استخداماتها المحتملة؛ -تعزيز وتجهيز و الموافقة على اتفاقيات للتدريب و التلمذة الصناعية..	الاتصال والتنسيق بين البحوث والصناعات من خلال نقل التقنيات المتقدمة داخل الجامعة وتنفيذ مشاريع مشتركة.	مشاركة)، ومكتب الاتصال الصناعي (مشاريع الربط الشبكي لتعزيز التعاون بين البحوث التكنولوجية والإنتاج الصناعي المحلي / الوطني).	كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك)
هناك خدمة معينة في الجامعة لحماية الملكية الفكرية، وتسمى مكتب براءات الاختراع. يتعامل مع كل خطوة نحو إيداع براءة اختراع، من تحليل الجدوى من الاستغلال التجاري للاختراع .	مركز الابتكار ونقل التكنولوجيا يدير إجراءات إيداع براءات الاختراع، ودعم المخترعين. كما أنه يضم مجموعة من المعلومات المتعلقة بالبراءات، والتي توفر خدمة المعلومات على قوانين براءات الاختراع، بل يجري أيضا مسوحات للتي أجريت مسبقا تهدف إلى رصد الحالة التقنية والتحقق من الاختراعات الجديدة	خدمة محددة لدعم الإطار المالي والقانوني من نقل التكنولوجيا من خلال الأنشطة الموجهة نحو براءات الاختراع واستغلال رجال الأعمال لأنشطة الجامعة. وعلاوة على ذلك الجامعة تشجع على مناطق التكنولوجيا العالية، أي مجموعات من الشركات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة ومراكز البحوث والهيئات العامة والجمعيات من الشركات والمؤسسات المالية العاملة في إقليم محدد	عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة
16	5	45	عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها
غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب متخصص؟
نعم، دائرة للابتكار ونقل التكنولوجيا.	نعم،دائرة للابتكار ونقل التكنولوجيا.	نعم،دائرة للابتكار ونقل التكنولوجيا.	بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة،و الممارسات المستخدمة في مؤسستكم؟

4.1.1 مؤسسات التعليم العالي في اسبانيا

اسبانيا				
جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1		
			مصادر التمويل	
			[%] الخاص	
			[%] العام	
غير متوفر	الأقساط: € 41.274.48 مجموع الميزانية: 2011 € 286.863.883 نسبة 14,38 %	الرسوم: € 22.535.000 مجموع الميزانية: € 199.698.129 النسبة المئوية: 11,28 %	الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية	
20%	0	0%	التبرعات	
	13%	10%	من خلال المشاريع (بما في ذلك (التمويل والشركات / الخاصة	
			المبادرات	
خاص	عام	عام	أخرى (حدد)	
القانون 1993/8	عامة	عامة	الشكل القانوني للمؤسسة	
			الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة	
اداري (276) + اكاديمي(922)=1196	اداري (976) + اكاديمي(1310)=3683	اداري (1312) + اكاديمي (2371)=3683	إجمالي عدد الموظفين	
8.075€	1.056€	854€	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	
3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	
سنة واحدة	سنتان	سنتان	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	
	42%		متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	
	15.17%	14.95%	متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	
23	7500%	77%	متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	
غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر	يرجى وصف و بايجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	
رئيس الجامعة نائب رئيس الجامعة	الهيئات الرئاسية : - المجلس الاجتماعي (المجلس الاجتماعي) : الغرض منها تمثيل المصلحة العامة	الهيئات الرئاسية : - المجلس الاجتماعي (المجلس الاجتماعي) : الغرض منها تمثيل المصلحة العامة	كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي،	

السكرتير عام (أ) التخطيط الأكاديمي والدراسات العليا (ب) البحوث (ج) العلاقات الدولية (د) المعلمين	ويكون بمثابة جسر بين المجتمع والجامعة. • مجلس الإدارة : هو في الجامعة الهيئة الإدارية الرئيسية . وهو يحدد خطوط الاستراتيجية والبرنامجية للتدريس والبحث والموارد البشرية و المالية ، فضلا عن المبادئ التوجيهية و إجراءات تطبيقها. • جمعية الجامعة: يجمع بين مجتمع الجامعة بأكمله . تضم في عضويتها ما يصل إلى 300 شخص ، ويضم رئيس الجامعة (رئيس) ، و الأمين العام، و مدير وممثلين من جميع الفئات داخل الجامعة والمجتمع. • مجالس الكلية واجتماعات الإدارات : مجالس الكليات التي يرأسها عميد أو مدير . غالبية أعضائه من المعلمين أو الأساتذة مع التعيين الدائم في الجامعة. • الأدوار الفردية: رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، الأمين العام ، المدير ، عمداء الكليات ، الإدارة و إدارة معهد البحوث..	ويكون بمثابة جسر بين المجتمع والجامعة. • مجلس الإدارة : هو في الجامعة الهيئة الإدارية الرئيسية . وهو يحدد خطوط الاستراتيجية والبرنامجية للتدريس والبحث والموارد البشرية و المالية ، فضلا عن المبادئ التوجيهية و إجراءات تطبيقها. • جمعية الجامعة: يجمع بين مجتمع الجامعة بأكمله . تضم في عضويتها ما يصل إلى 300 شخص ، ويضم رئيس الجامعة (رئيس) ، و الأمين العام، و مدير وممثلين من جميع الفئات داخل الجامعة والمجتمع. • مجالس الكلية واجتماعات الإدارات : مجالس الكليات التي يرأسها عميد أو مدير . غالبية أعضائه من المعلمين أو الأساتذة مع التعيين الدائم في الجامعة. • الأدوار الفردية: رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، الأمين العام ، المدير ، عمداء الكليات ، الإدارة و إدارة معهد البحوث..	مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	
		وطني	معايير المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما الولايات المتحدة، أخرى ...)	المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات
نعم	نعم	نعم	استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	
SAP	SIC	SAP	إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	
		قسم الإدارة المالية	هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	
نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	نعم (شركة تدقيق خارجية لكل سنة)	هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	
سنوية	سنوية	سنوية	مدة الميزانية (الزمن)	
123 (بما في ذلك المحلية)		523(2010)	عدد الشركاء في الوسط الصناعي	التعاون الجامعي الصناعي
غير متوفر	تقريبا 7.8 م	5,6 م	الإيرادات السنوية من التعاون الصناعة البحث و التطوير، (عقود والاستشارات، التدريب، الخ) أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	
غير متوفر				
غير متوفرة		نحن نتبع القواعد الداخلية (وقواعد الملكية الفكرية	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع	السياسات العامة للعقود

الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	و كذلك العقود في حالة التمويل العام (2008)		
يرجى وصف منتجات أو سياسات تثمين حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك	اعتمادا على case.SGIT TORI يتم تنفيذ هذه السياسات وفقا للإجراءات المنصوص عليها في قواعد جامعة لعام 2008	تعزيز التكنولوجيا والمعرفة	غير متوفر
عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة	14	243	غير متوفر
عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها	غير متوفر	غير متوفر	غير متوفر
هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟	نعم، مكتب لإدارة المشاريع الدولية (OGPI) يقدم نصائح إضافية تبعا للحالة	مكتب لنقل نتائج البحوث	غير متوفر
بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، الممارسات المستخدمة في مؤسساتكم؟	براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع والنشر (+ قواعد البيانات و البرمجيات)		غير متوفر

1.3.2. درجات القياس-دول الاتحاد الأوروبي

1. مصادر التمويل

1.1. مزيج من المصادر (تجنب التبعية)

- (1) مصدر 1
- (2) 4-2 مصادر
- (3) أكثر من أربعة مصادر

2. الهياكل و القواعد و اللوائح

2.1. متوسط الوقت لاكمال دراسة البكالوريوس (وفقا لعملية بولونيا)

- (1) أكثر من 8 و أقل من 6
- (2) 8-7 فصول
- (3) 6 فصول

2.2. متوسط الإنفاق على التعليم

- (1) أقل من 40%
- (2) 60-40%
- (3) أكثر من 60%

2.3. متوسط الإنفاق على البحوث

- (1) أقل من 10%
- (2) 20-10%
- (3) أكثر من 20%

2.4. متوسط الإنفاق لكل طالب / السنة

- (1) أقل من 9000 يورو
- (2) 10000 € - 9000 € ، وأكثر من 14000 €
- (3) 14,000 € - 10,000 €

3. المحاسبة و نظم تكنولوجيا المعلومات

3.1. استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات

- (1) لا يوجد استخدام
- (2) النظام الداخلي الخاص
- (3) أداة متطورة (SAP, Oracle)

3.2. وجود وحدة تحكم

- (1) لا وجود
- (2) غير قابلة للتطبيق
- (3) نعم

3.3. السيطرة المالية الخارجية

- (1) غير موجودة
- (2) غير قابلة للتطبيق
- (3) نعم

4. التعاون بين الجامعات

4.1. عدد الشركاء الصناعيين (النسبة، عدد الشركاء، عدد الموظفين)

- (1) أقل من 0.5
- (2) 0.5-1
- (3) أكثر من 1

4.2. الإيرادات السنوية من التعاون مع الصناعة (النسبة # الإيرادات / # الموظفين)

- (1) أقل من 5,000 €
- (2) 5,000 €-15,000 €
- (3) أكثر من 15,000 €

1.3.3. التحليل القياسي (الدول الأوروبية)

لمحة عن القياس و المقارنة الشاملة و الترتيب و النتائج الرئيسية:

- ❖ حصلت الجامعات النمساوية على أعلى الدرجات الكلية (1، 3، 5)؛
- ❖ يتبعها ألمانيا بالترتيب 2، 4، 6 و 11؛
- ❖ سجلت إيطاليا 7، 10، 13؛
- ❖ سجلت أسبانيا 8 و 12
- ❖ الجامعات الألمانية حصلت على أفضل مزيج من مصادر التمويل؛
- ❖ الجامعات الإسبانية لديهم أعلى النفقات في تدريس عن تلك النمساوية؛
- ❖ حققت إيطاليا على أعلى الدرجات في الإنفاق على البحوث (أكثر من 20٪ من الميزانية)؛
- ❖ ألمانيا لديها أكبر عدد من الشركاء في الصناعة فضلا عن عائدات أعلى من هذا النوع من التعاون، تليها النمسا وإيطاليا وإسبانيا؛
- ❖ متوسط الإنفاق لكل طالب:
- النمسا و ألمانيا - المبلغ هو بشكل عام ما بين (10.000 € و 14.000 €)
- سجلت إيطاليا في جميع المستويات الثلاث؛
- إسبانيا أقل من 9.000 €
- ❖ جميع الجامعات الأوروبية:
- لديها وحدة تحكم؛
- تستخدم نظام تكنولوجيا المعلومات للمحاسبة والسيطرة المالية ؛
- لديها سيطرة مالية خارجية.

لقد تم تصنيف الجامعات في الاتحاد الأوروبي و التي شاركت في الدراسة اعتمادا على عشرة مؤشرات مختلفة (المذكورة أعلاه في الأقسام 2.2.1 و 2.2.2) من أوزان متفاوتة . الجامعات النمساوية حصلت على أعلى الدرجات تصنيف 1 ، 3 ، 5 . و اتبعت بالجامعات الألمانية مع 2 ، 4 ، 6 ، و 11. وكانت الجامعات الإيطالية والإسبانية متقاربة جدا بالترتيب، حيث حصلت إيطاليا على 7 ، 10 و 13 و إسبانيا 8 و 12. و تنقسم المؤشرات إلى أربع فئات مختلفة ؛ الهياكل والقواعد والأنظمة والمحاسبة و نظام تكنولوجيا المعلومات، و التعاون الجامعي ، ومصادر التمويل ، المدرجة من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية ، على التوالي . أهم مؤشر في عملية الترتيب ، و المدرج في إطار الهياكل والمعايير و اللوائح الفنية ، هو " متوسط الإنفاق لكل طالب / السنة " . جميع الجامعات النمساوية ، اثنتين من الجامعات الثلاث الألمانية و احدة من الجامعات الإيطالية حصلت على أعلى درجة ممكنة ، مع متوسط الإنفاق بين € 10,000 و € 14000 لا أقل من ذلك ولا أعلى . كل من الجامعات الإسبانية تتفق أقل من 9000 € في السنة ، ويمكن ربط هذا إلى انخفاض الأداء بشكل عام ، كما يمكن تأكيد وجود علاقة بين هذا المؤشر و جودة الإدارة المالية العامة للجامعة . ثاني أهم مؤشر يندرج في إطار المحاسبة و فئة نظام تكنولوجيا المعلومات هو "وجود وحدة تحكم " . حققت كل الجامعات نفس النتيجة في إطار هذا المؤشر حيث أن الجميع لديهم وحدات تحكم داخل مؤسساتهم . ومع ذلك، و مع وجود وحدة تحكم من المهم أيضا النظر في كفاءة و تكرار استخدام هذه الوحدة. وهذا له صلة إلى حد ما بمؤشر "استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات " و الذي هو أيضا و تقريبا جميع الجامعات حققت أعلى الدرجات الممكنة فيه ، مما يدل على استخدام أداة متطورة مثل SAP أو أوراكل . الجامعة الوحيدة التي تستخدم النظام داخلي فيها هي الإيطالية ، وبالتالي ، فإنها حققت درجات أقل قليلا . المؤشر الثاني المهم هو متوسط الإنفاق على التعليم. حسابات هذا المؤشر كسرت الاتجاه الذي شوهد سابقا على الرغم من ان النمسا تحافظ على أعلى الدرجات ، ويتبعها إسبانيا ثم ألمانيا و إيطاليا . ومع ذلك ، لم يتم توفير البيانات الكافية للجامعات الألمانية ، وبالتالي ، تم افتراض المتوسط للدرجات . قد يكون من المثير للاهتمام أن نلاحظ أن الجامعات الإسبانية يصرفون الكثير على معلمهم ، أقل منها على طلابهم بالمقارنة مع الجامعات الأخرى ، وهذا يمكن أن يكون عامل آخر يسهم في المرتبة الدنيا للجامعة. مؤشر آخر يتناسب بسهولة مع المقارنة في الإنفاق على المعلمين والطلاب هو الإنفاق على البحوث . حققت إيطاليا على أعلى الدرجات للإنفاق على البحوث ، حيث أنها تتفق أكثر من 20 ٪ . يمكن أن نشير إلى أن الجامعات الإيطالية هي أكثر دفعا للابتكار لأنها تستثمر مبالغ أعلى في مجال البحوث . حققت النمسا أدنى الدرجات بأقل من 10٪ في اثنتين من الجامعات الثلاث النمساوية . ومع ذلك ، الجامعة النمساوية الثالثة حققت نقاط موازية لتلك التي في إيطاليا وهذا يمكن أن يشير إلى أن البحوث في نظام التعليم النمساوي هي الأكثر تركيزا ، على الرغم من أن هذه هي مجرد تكهنات . حافظت الجامعات الألمانية والإسبانية على متوسط الدرجات . المؤشرات التالية التي يجب اتخاذها في التحليل على حد سواء هي ضمن فئة التعاون الجامعي الصناعي ، وهو ما يمثل عدد من الشركاء في الصناعة حيث أن كل جامعة لديها هذه الشراكة ، فضلا عن الإيرادات السنوية للجامعة من هذه الشراكة في الصناعة . كانت ألمانيا في المرتبة الأعلى في هذه الفئة ، تليها النمسا وإيطاليا و إسبانيا . كل من الجامعات الإسبانية لدينا تعاون كبير مع الصناعة. الجامعات الإيطالية لديها عدد قليل من الشركاء فيما يتعلق العائدات السنوية التي يمكن أن تشير إلى أن الشركاء هم عامل مؤثر جدا ، في حين أن الجامعات الألمانية لديها العديد من الشركاء و الإيرادات العالية . حققت الجامعات النمساوية متوسط الدرجات مع عدم وجود اتجاهات واضحة. المؤشر المهم النهائي هو مزيج من المصادر التي توفر التمويل للجامعات . حصلت الجامعات الألمانية على أعلى الدرجات مع أكثر من أربعة مصادر في ثلاث من أربع جامعات ، و الجامعات الأخرى لديها بين اثنين و أربعة مصادر للتمويل باستثناء واحدة حصلت على المرتبة أعلى في النمسا . وكانت أعلى الجامعات في الترتيب العام في ألمانيا و النمسا . حافظت هذه الجامعات على أعلى الدرجات في أهم المؤشرات التي هي الإنفاق على كل طالب / سنة ، وجود وحدة تحكم ، ومتوسط الإنفاق على التعليم ، و هذا المزيج من مصادر توفير التمويل اللازم للجامعة .

1.1. البيانات الجزئية-دول الجوار الجنوبي

1.1.1. مؤسسات التعليم العالي في الأردن

الأردن								
جامعة 7	جامعة 6	جامعة 5	جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1	مصادر التمويل	
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	[%] الخاصة	
100%	47.63% (7.850.970,00 €)	22.9% (9.484.010,00 €)	3.27% (2.320.590,00 €)	0%	60.82% (مساعدات حكومية + قروض تنفعها الحكومة) (4.826.630,00 €)	18.75% (3.635.680,00 €)	[%] العامة	
0%	23.59% (3.889.350,00 €) اجمالي عدد الطلاب (4266)	68.9% (28.526.000,00 €) اجمالي عدد الطلاب = (15,123) الجامعيين 13,558 الخريجين (15,65)	62.83% (44.579.000,00 €) اجمالي عدد الطلاب = 20,856 الطلاب الجامعيين 16,162 الخريجين = (738) الخريجين = 1,300	67.35% (24.371.000,00 €) اجمالي عدد الطلاب = 16,900 الطلاب الجامعيين 16,162 الخريجين = (738)	32.18% (6.160.700,00 €) اجمالي عدد الطلاب = 7636	50.6% (9.814.940,00 €) اجمالي عدد الطلاب = (12,147) الجامعيين 11,317 الخريجين = (830)	الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	
5.186.560,00 € = 98%	1.4% (231.841,00 €)	2.3% (970.594,00 €)	0.00% (5.269,11 €)	0%	0,00%	0.13% (25.408,70 €)	التبرعات	
1%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0,00%	0,00%	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات / الخاصة	
1%	0,00	0,00	0,00	0%	0,00%	0,00	المبادرات	
0%	27.35% (4.508.960,00 €)	5.83% (2.415.790,00 €)	33.90% (24.542.000,00 €)	32,64%	7.00% (1.339.320,00 €)	30.48% (5.910.840,00 €)	أخرى (حدد)	
0	جامعة عامة	جامعة عامة	جامعة عامة	جامعة عامة	جامعة عامة	جامعة عامة	الشكل القانوني للمؤسسة	الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة
جامعة عامة	719	2.710	1.545	1.562	1.109	1.387	إجمالي عدد الموظفين	
1682	1.738,23 €	2.424,91	2.662,90 €	1.249,83 €	1.645,96 €	1.338,04 €	متوسط الإنفاق لكل	

طالب في السنة	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	4 سنوات	4 سنوات	4-5 سنوات	4-5 سنوات	4 سنوات	4 سنوات
متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	2-3 سنوات	-	2-3 سنوات	2-3 سنوات	-	2-3 سنوات	4 سنوات
متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	40%	37%	37%	38%	53%	35,24%	سنوات 2
متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	5%	3%	5%	8%	2%	11%	35%
متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	43%	25%	26%	41%	39%	28%	3%
يرجى وصف و بايجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	تستخدم الجامعة "النهج القائم على الاحتياجات" لبناء ميزانيتها. ليتم جمع البيانات من جميع الوحدات خلال الربع الأخير من السنة. لتكون مجمعة على أساس الأولويات والصناديق المتاحة للمقبل.	يتم جمع البيانات من الأكاديميين و الوحدات المشرفة. وفقا لاحتياجاتها. وفي وقت لاحق، ويتم التجميع للبيانات التي يتعين الاضطلاع بها في ميزانية رسمية على أساس الأولويات والصناديق المتاحة.	يتم جمع البيانات من الأكاديميين و الوحدات المشرفة. وفقا لاحتياجاتها. ويتم تنفيذ جمع العناصر المركزية من أجل الحصول على ميزانية مجمعة على أساس الصناديق المتاحة.	يتم جمع البيانات من الأكاديميين و الوحدات المشرفة. وفقا لاحتياجاتها. ويتم تنفيذ جمع العناصر المركزية من أجل الحصول على ميزانية مجمعة على أساس الأولويات (التشغيلية).	يتم جمع البيانات ذات الصلة بناء على الاحتياجات من الأكاديميين و الوحدات المشرفة. داخل وحدة المالية، ويتم تجميع البيانات التي يتعين الاضطلاع بها من أجل الميزانية الكبيرة (على أساس الأولويات التشغيلية).	يتم جمع البيانات من الأكاديميين و الوحدات المشرفة. وفقا لاحتياجاتها. وفي المرحلة المقبلة، يتم تجميع الأرقام التي يتعين الاضطلاع بها ثم احتساب الميزانية لتصنيفها.	25%
كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور و مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	مجلس الأمناء هو المشغل الرئيسي الاستراتيجي (ينبغي أن رئيسه وأعضاء يكونوا مستقلين عن الجامعة)، يليه مجلس الجامعة (الاتحاد الرئيس مكون من حوالي 20 عضوا من داخل وخارج الاتحاد)، وأخيرا، مجلس العمدة (الشيوخ الأكاديمي).	مجلس الأمناء هو المشغل الرئيسي الاستراتيجي (ينبغي أن رئيسه وأعضاء يكونوا مستقلين عن الجامعة)، يليه مجلس الجامعة (الاتحاد الرئيس مكون من رئيس مع حوالي 20 عضوا من داخل وخارج الاتحاد)، وأخيرا، مجلس العمدة (الشيوخ الأكاديمي).	مجلس العمدة (مجلس الشيوخ الأكاديمي)؛ مجلس الأمناء؛ مجلس الجامعة.	مجلس العمدة (مجلس الشيوخ الأكاديمي)؛ مجلس الأمناء؛ مجلس الجامعة.	يتم تأسيس هذه المجالس وفقا لقانون الجامعات الأردنية الرسمية - مجلس العمدة (مجلس الشيوخ الأكاديمي)؛ مجلس الأمناء؛ مجلس الجامعة.	يتم تأسيس هذه المجالس وفقا لقانون الجامعات الأردنية الرسمية - مجلس العمدة (مجلس الشيوخ الأكاديمي)؛ مجلس الأمناء؛ مجلس الجامعة.	أولا: وزارة المالية تحتسب الرسوم الدراسية وغيرها من مصادر الإيرادات ثانيا: قسم المالية يقوم بحساب مصروفات التشغيل (بما في ذلك الرواتب) ثالثا: الكليات والإدارات تقوم بإعداد نفقات رؤوس أموالها رابعا: إعداد الميزانية الإجمالية

-	-	معايير الحكومة	-	-	-	-	معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً للولايات المتحدة، أخرى ...)	نظام المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات
المعايير الدولية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	
نعم	المطورة داخليا	المطورة داخليا	المطورة داخليا	المطورة داخليا	المطورة داخليا	المطورة داخليا	إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	
الأوراكل	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	نعم (وحدة الرقابة الداخلية)	هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	
نعم	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة)	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة) ومراجعي الحسابات الخارجيين المستقلين - المحاسبة العامة	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة)	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة)	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة)	نعم (ديوان المحاسبة - الحكومة)	هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	
نعم	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)	مدة المزانة (الزمن)	
السنة المالية (1 يناير - 31 ديسمبر)							عدد الشركاء في الوسط الصناعي	الشراكة الجامعية-الصناعية
	6.175,39 €	5.269,11 €	298.442,00 €	26.345,50 €	52.691,10 €	105.382,00 €	الإيرادات السنوية من التعاون الصناعة (عقود البحث والتطوير، والاستشارات، التدريب، الخ)	
36.883,70 €	دورات تدريبية للمجتمعات المحلية - دورات تكنولوجيا المعلومات	دورات تدريبية للمجتمعات المحلية - دورات تكنولوجيا المعلومات	المشاورات والمشاريع البحثية في مجال المستحضرات الصيدلانية، والمنتجات البيئية، والزراعة	دورات تدريبية للحكومة المحلية والعاملين في القطاع الخاص (مهارات تكنولوجيا المعلومات واللغات)	دورات تدريبية للعاملين في الحكومة المحلية والمجتمعات المدنية المحلية - دورات تكنولوجيا المعلومات، وبعض المشاورات	دورات تدريبية لموظفي الحكومة المحلية والمجتمعات المحلية المدنية - دورات تكنولوجيا المعلومات، وبعض المشاورات	أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	
قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية	السياسات

العامة للعقود	في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	للتطبيق	القابل للتطبيق	للتطبيق	للتطبيق	للتطبيق	للتطبيق
يرجى وصف منتجات أو سياسات تهمين حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك	-	-	-	-	-	-	-
عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة	-	-	-	-	-	-	-
عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها	0	0	0	0	0	0	0
هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟	-	-	-	-	-	-	-
بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، الممارسات المستخدمة في مؤسستكم؟	-	-	-	-	-	-	-

1.1.2. مؤسسات التعليم العالي في لبنان

لبنان						
جامعة 5	جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1	مصادر التمويل	
100%	100%	100%	100%	0%	[%] الخاصة	
0%	0%	0%	0%	100%	[%] العامة	
100%	85%	40%	93%	9 مليون يورو، 8% من الميزانية الكلية	الاقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	
0%	5%	8%	7%	فقط من الشراكات الدولية	التبرعات	
0%	7%	2%	0%	-	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات الخاصة)	
0%	3%	10%	0%	-	المبادرات	
0	-	من المركز الطبي 40%	(الاستثمارات مساكن) 7% (الطلبة الكافيتيريات)	تمويل الدولة	أخرى (حدد)	
خاصة	شراكة و بأسهم نسبية	-	مجموعة لبنانية تدعى (وقف البر و الاحسان)	عامة	الشكل القانوني للمؤسسة	الهيكل التنظيمي والقواعد والأنظمة
1500	99	4000	1563	6542	إجمالي عدد الموظفين	
1.874 €	1.650 €	13.871 €	3.000 €	1.500 €	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	
سنوات 3	3 years	3,5	4 years	3 years	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	
2	2	2	3	5	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	
15%	15%	48%	23%	25%	متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	
5%	2%	2%	5%	3%	متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	

70%	50%	48%	45%	60%	متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	
الميزانيات السنوية يتم تقديمها من كل قسم أو دائرة إلى موافقة مجلس الجامعة	إجراء دراسة لتقييم الاحتياجات، وإجراء تحليل للمعلومات، وتحديد مصادر التمويل، ومطابقة مصادر التمويل من أجل تحديد الأنشطة، وتخصيص الأموال، يتم تقديم الميزانية إلى إدارة الشؤون المالية	تمول عمليات يومًا بعد يوم من الجامعة في المقام الأول من خلال التمويل غير المقيد ، و كل عام لمجلس الأمناء يوافق على هذا التمويل من خلال الميزانية التشغيلية السنوية . يتم التعامل مع الأموال المقيدة بشكل منفصل من قبل مكتب المنح و العقود و مكتب المراقب المالي . ويقدم مشروع الموازنة التشغيلية الأولى إلى المجلس في اجتماع يونيو و تتم الموافقة عليها في صيغتها النهائية في شهر سبتمبر من كل عام . وترد تفاصيل توقيت هذه العملية والمواعيد النهائية التقريبية لبيانات الميزانية في التقويم . و تتم الموافقة على الميزانية التشغيلية في نهاية المطاف كل عام من قبل مجلس الأمناء بناء على توصية من لجنة الموازنة في الجامعة . قبل التوصية النهائية للجنة ، وعمداء الكليات و مديري المناطق الأخرى من خلال العمل مع الإدارة العليا للوصول إلى أفضل تخصيص للموارد المتاحة ضمن نطاق العمليات. يعمل مكتب التخطيط المالي والميزانية مع عملاء المديريين و عملاء المنطقة لمساعدتها في تحقيق هذا الهدف.	كل قسم يقوم بإنشاء ميزانيته الخاصة وإرسالها إلى وزارة المالية، وزارة المالية تقوم بتعزيز الميزانية وتقديمها إلى الرئيس للتعديل وبعد ذلك إلى مجلس الأمناء للموافقة عليها.	مخصصة ضمن ميزانية الحكومة	يرجى وصف و بإيجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	
انظر الملحق LB5-2	مجلس الأمناء (تعيين، ودعم، وتقييم أداء رئيس	انظر الملحق LB3-2	مجلس الأمناء، رئيس مجلس	الرئيس، مجلس جامعة،	كيف تتم هيكلة المنظمة	

	الجامعة، الموافقة على خطط طويلة المدى) مجلس الجامعة (المسؤول عن تنظيم التدريس والبحث العلمي - استعراض الخطط الاستراتيجية للجامعة) الرئيس (رئيس التنفيذ للجامعة لديه المسؤولية الكاملة لإدارة جميع الشؤون والعمليات في الجامعة)		الجامعة، الأمين العام	وعمداء الكليات، والمدراء	(رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور و مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	
نظام المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات	معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما الولايات المتحدة، أخرى (...)	الوطني	المعايير الدولية	الوطني		
استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات (نعم/لا)	لا	نعم	نعم	لا	نعم	
إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	EDS	سيلكون	أوراكل			
هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	
هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	شركة التدقيق الخارجي	شركة التدقيق الخارجي	نعم	نعم	نعم-ديوان المحاسبة	
مدة المزانة (الزمن)	السنة المالية	كل سنة	سنة واحدة	سنة واحدة	سنة واحدة	
عدد الشركاء في الوسط الصناعي	-					
الشراكة الجامعية- الصناعية	منخفضة جدا					
الإيرادات السنوية من التعاون الصناعي (عقود البحث والتطوير، والاستشارات، التدريب، الخ)	أنشأت بعض الشراكات عندما تم إطلاق بعض برامج الماجستير المهنية	مركز الاستشارات قام بإنشاء روابط بين الجامعة وكافة القطاعات داخل المجتمع الليبناني (الاستشارات الفنية والأكاديمية، والدورات التدريبية المتخصصة والاختبارات العملية والتدريب)				
أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	تقديم خدمات في تبادل فرص العمل للطلاب					

السياسات العامة للعقود	يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير			تقوم وثيقة سياسة حقوق الملكية الفكرية بجمع المعلومات ذات الصلة حول ملكية الاختراعات والعلامات التجارية والتراخيص وإعداد التقارير وأشكال الكشف. تقوم اللجنة الاستشارية لنقل التكنولوجيا بالمساعدة على تقييم إمكانيات براءات الاختراع، عمل حماية الملكية الفكرية، وطلبات التنازل، تعديل السياسات، ملكية الاختراعات، وأية مسائل أخرى حسب الضرورة	-	قانون حقوق الملكية الفكرية الوطني القابل للتطبيق
	يرجى وصف منتجات أو سياسات تتمين حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك)				-	
	عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة				0	
	عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها				0	لا يوجد
	هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟			مكتب المنح و العقود	لا يوجد	لا يوجد
	بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، والممارسات المستخدمة في مؤسساتكم؟				يجب على الجامعة ، مع المبدعين خصيصا المخترعين أن تكون المالك لجميع الاختراعات الملكية الفكرية، والتصاميم البرامج والعينات التي أنشأتها المبدعين الذين كان من بينهم أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب والناس الذين استفادوا من موارد الجامعة. والاختراعات التي أنشأها العاملون في الجامعة، ودون استخدام موارد الجامعة تكون مملوكة فقط	لا يوجد

	للمبدعين ويتم تقاسم العائدات النتيجة من مثل هذه الإبداعات في نسبة 75:25 بين المخترع والجامعة التواليا.					
--	---	--	--	--	--	--

1.1.3. مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

فلسطين						
جامعة 5	جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1	مصادر التمويل	
					خاصة (%)	عامة (%)
8,00%	0,00%	35,00%	8,00%	16,00%	الأقساط (عموما والنسبة المئوية من مجموع الميزانية)	التبرعات
80,00%	61,00%	40,00%	34,00%	71,50%	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركة/ خاص)	من خلال الرعا (المقدمين)
	37,00%		20,00%	0,00%	أخرى (يرجى التحديد)	الوضع القانوني للمؤسسة
2,50%	2,00%	20,00%	34,00%	5,00%	عدد الموظفين الكلي	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة
No	No	0,00%	3,00%	0,00%	معدل الدراسة الزمني لانتهاء درجة البكالوريوس أو ما يعادلها	معدل الدراسة الزمني لانتهاء درجة ماجستير أو ما يعادلها
9,5%	No	5,00%	1,00%	7,50%	متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	متوسط نسبة الإنفاق على البحث في مؤسسات التعليم العالي
منظمة غير حكومية	منظمة غير حكومية	مؤسسة حكومية- للدولة	منظمة غير حكومية	منظمة غير حكومية	متوسط نسبة الإنفاق على الدراسة في مؤسسات التعليم العالي	فسر باختصار الخطوات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك
1385	1020	226	355	417		
1.528 €	1372 €	1050 €	2.700 €	1.391 €		
4 Years	4 years (8 Semesters)	4 years	4 years	4 years		
2 Years	2 Years (4 Semesters)	No	2 years	2 years		
33,0%	29,78%	47,20%	65,0%	32,50%		
3,0%	0,26%	5,00%	8,0%	1,50%		
64,0%	69,96%	26,60%	27,0%	66,00%		
تبدأ عملية عمل ميزانية الجامعة في نيسان من كل عام، وتنتهي في سبتمبر، مع بداية السنة المالية الجديدة في أكتوبر تشرين الأول وفي يوليو، تجرى المناقشات الأولية 1- تشكيل لجنة الميزانية. 2-إرسال جداول إلى الزملاء في الإدارات للتنبؤ بنفقاتهم والإيرادات. 3- إرسال هذا التقدير إلى لجنة الميزانية. 4- المناقشات لهذا التقدير مع إجراءات إعداد الموازنة تبدأ في منتصف مايو من كل عام. وهي تتألف من تقريرين مختلفين، وهي الإيرادات والمصروفات والأخرى ذات الصلة المرفقة. ويتم مناقشة 1-نائب الرئيس للشؤون المالية يقوم بإعداد نموذج الميزانية. 2-يرسل نموذج الميزانية للإدارات (العمداء / رؤساء ... الخ) 3-القسم المسؤول عن إعداد الميزانية للسنة القادمة. 4- يتم تقديم اقتراح الميزانية لمكتب كل شعبة وقسم يعرف احتياجاته من الموظفين والمعدات والأثاث وغيرها من الأنشطة والمواد مثل الدورات التدريبية والثابتة، ونائب رئيس المكتب الإداري يدرس الميزانية ويخصص الموازنة للحصول على أفضل الاستخدامات						

والتفتيحات من قبل المدير المالي مع رؤساء الكليات والأقسام في أغسطس، يقدم لوزارة المالية مشروع نهائي للميزانية من قبل لجنة أمناء من أجل استعراض ومناقشة، وتحديد أولويات ميزانية الجامعة.	عمداء الكليات أو مديري الإدارات 5- ثم جمع هذه الأرقام لكل كلية أو قسم. 6- إعداد مشروع الميزانية الأولى للموافقة عليه من لجنة الميزانية. 7- إرسال مشروع القانون إلى مجلس الجامعة للموافقة عليها. 8- وبعد اقرار الموازنة من مجلس الجامعة ترسلها لمجلس الأمناء. 9- الموافقة على الميزانية من مجلس الأمناء.	الميزانية في وقت لاحق من قبل مجلس الجامعة. بناء على الموافقة، يستعرض المجلس الاستشاري أنه قبل شهر واحد من العام الدراسي الجديد. تمت الموافقة على القرار النهائي للميزانية من قبل الوزارة.	نائب الرئيس للشؤون المالية لمراجعتها والموافقة عليها. 5- ترسل الميزانية المعتمدة إلى رؤساء الإدارات ويحتفظ بنسخة لمكتب المالية لمتابعة النفقات وفقاً لبنود الميزانية.	المتاحة وفقاً للاحتياجات والأولويات.	
انظر الملحق PS5-2	إرسال الجداول إلى الزملاء في الإدارات لتوقع نفقاتهم مقابل الإيرادات.	مسؤوليات الرئيس، مجلس العمداء ومجلس الجامعة، والمجلس الاستشاري (انظر الملحق PS3-2)	انظر الملحق PS2-2	ويتبع هذا لاتحاد خريجي الجامعة (جمعية خيرية)، و يتم انتخاب مجلس أمناء الجامعة (الرئيس) لديها ثلاثة نواب يقوم بالإشراف على إدارة جميع أنشطة الجامعة. انظر الملحق PS1-2	كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفراً يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف ومسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟
معايير المحاسبة الدولية	معايير المحاسبة الدولية المعترف بها	معايير المحاسبة الدولية	معايير المحاسبة الدولية	وطني	معايير المحاسبة (وطني, IFRS, US Gapp, ...)
نعم	نعم	نعم، العديد من الأنظمة يتم استخدامها	نعم، تستخدم الجامعة أنظمة تكنولوجيا المعلومات في المحاسبة	yes	استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات للمحاسبة (نعم أم لا)
الأوراكل	الأوراكل و الاصيل للمحاسبة	برنامج المحاسبة الاصيل (للمحاسبة العامة) وبرنامج مصمم من قبل شركة أوراكل للطلاب.	نظام بيسان المؤسسي	نظام بيسان المؤسسي	إذا كانت الإجابة بنعم - ما هي؟
نعم	نعم	نعم، هناك قسم التدقيق الداخلي في الجامعة	يوجد تدابير للرقابة الداخلية داخل الجامعة ومكتب المالية ولكن ليس لدينا مكتب منفصل كوحدة تحكم / قسم	نعم	هل هناك وحدة مسيطرة / قسم داخل المؤسسة؟
شركة تدقيق خارجية و مكتب التنسيق الإداري العام	شركة تدقيق خارجية	هناك نوعان من المراقبة الخارجية، وتحديدًا، وحدة الرقابة المالية في وزارة التربية والتعليم العالي، والرصد من قبل وحدة الرصد الإدارية والمالية في السلطة الوطنية الفلسطينية.	نعم، يوجد مدققين للحسابات الخارجية	نعم، يوجد مدققين للحسابات الخارجية	هل هناك نظام مالي مسيطر من خارج المؤسسة (محاسب قانوني، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟

Oct.1-Sept.30	Sep.1 -August 31	Sep.1 -August 31	Sep.1 -August 31	Jan.1-Dec.31	مدة المزاينة (الزمن)	الجامعة_التعاون الصناعي
نعم	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	4	عدد الشركاء في الصناعة	
€1.243.700	لا				الإيرادات السنوية من التعاون الصناعي (عقود R & D، والاستشارات، التدريب، الخ)	
لا	لا			1- التعاون في مجال التدريب للمهندسين و الفنيين 2.توظيف مفهوم R & D باعتباره ضروري في جميع الجوانب 3. الاستشارات الفنية لأنه حل حقيقي للمشاكل 4. تخريج طلاب المشاريع الموجهة للصناعة 5. تقييم احتياجات السوق المحلية المقررة وتطوير المناهج الدراسية وفقا لهذه الاحتياجات 6.مذكرات تفاهم وقعت لضمان تدفق رسمي للخبرات و المعلومات و 7.فتح قنوات التعاون الصناعي - الأكاديمي - الجمعيات الحكومية (العلاقة الثلاثية) 8. زيادة معدل التوظيف بين الطلاب من تخصصات متعددة.	شكل من أشكال الشراكة مع شركاء الصناعة (رجاء اشرح باختصار)	
قيد العمل	لا		قيد العمل		يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية في جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	السياسات العامة للعقود
	لا				يرجى وصف منتجات أو سياسات تثمين حقوق الملكية الفكرية (IPR) كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك	
	لا				عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة	
0	لا				عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها	
قيد التأسيس (بدءا من سبتمبر 2011)	لا				هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟	
	لا				بشكل عام، ما هو نوع من حقوق الملكية الفكرية (IPR) و / أو الأدوات ذات الصلة، الممارسات المستخدمة في مؤسستكم؟	

1.1.4. مؤسسات التعليم العالي في سوريا

سوريا					
جامعة 4	جامعة 3	جامعة 2	جامعة 1		
100%	100%	0%	0%	[%] الخاص	
0%	0%	100%	100%	[%] العام	
100%	100%	84%	84%	الأقساط [النسبة المئوية و الشاملة من مجموع الميزانية]	
0%	0%	0%	0%	التبرعات	
-	-	0%	-	من خلال المشاريع (بما في ذلك التمويل والشركات / الخاصة)	
10%	0%	0%	0%	المبادرين	
-	-	0%	-	أخرى (حدد)	
خاص	خاص	حكومي	حكومي	الشكل القانوني للمؤسسة	
150	75	5000 /6000	5000 /6000	إجمالي عدد الموظفين	
€ 15.000,00	€ 5.000,00	€ 1.000,00	€ 1.000,00	متوسط الإنفاق لكل طالب في السنة	
4	4	5	5	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى البكالوريوس أو ما يعادلها	
2	لا يوجد دراسات عليا	4	4	متوسط وقت الدراسة لإكمال مستوى الماجستير أو ما يعادلها	
30%	30%	30%	-	متوسط نسبة الإنفاق على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي	
10%	10%	2%	-	متوسط نسبة الإنفاق على البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي	
40%	30%	40%	-	متوسط نسبة الإنفاق على التعليم في مؤسسات التعليم العالي	
موجهة من مجلس أمناء الجامعة	موجهة من مجلس أمناء الجامعة	جامعة لا تشارك في وضع الميزانية، موظفين من وزير المالية يقومون بذلك	جامعة لا تشارك في وضع الميزانية، موظفين من وزير المالية يقومون بذلك	يرجى وصف و بايجاز الإجراءات الداخلية لوضع الميزانية في مؤسستك	
مجلس الأمناء، رئيس الجامعة، مجلس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام	مجلس الأمناء، رئيس الجامعة، مجلس الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام	رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، ومجالس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس الإدارة.	رئيس الجامعة، نائب رئيس الجامعة، ومجالس الجامعة ومجالس الكليات ومجالس الإدارة.	كيف تتم هيكلة المنظمة (رئيس الجامعة، مجلس الشيوخ الأكاديمي، مجلس الإدارة، وما إلى ذلك) (إذا كان متوفرا يرجى إرفاق الهيكل التنظيمي للمنظمة أو دور وأوصاف و مسؤولية الموظفين الرئيسيين)؟	
النظام السوري الموحد للمحاسبة	النظام السوري الموحد للمحاسبة	النظام السوري الموحد للمحاسبة	النظام السوري الموحد للمحاسبة	معيار المحاسبة (الوطنية والمعايير الدولية، مبادئ المحاسبة المقبولة عموما للولايات المتحدة، أخرى ...)	
لا	لا	لا	لا	استخدام نظم تكنولوجيا	

				المعلومات (نعم/لا)	
				إذا كان الجواب نعم، ما هي؟	
نعم	نعم	نعم	نعم	هل هناك وحدة تحكم / قسم داخل المؤسسة؟	
تدقيق و تنظيم و تحكم حكومي	تدقيق و تنظيم و تحكم حكومي	تدقيق و تنظيم و تحكم حكومي	تدقيق و تنظيم و تحكم حكومي	هل هناك نظام للسيطرة المالية الخارجية المؤسسية (ديوان المحاسبة، شركة التدقيق الخارجي، الخ)؟	
سنوي	سنوي	سنوي	سنوي	الدورة الزمنية للميزانية	
لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	لا يوجد	عدد الشركاء في الوسط الصناعي	التعاون الجامعي- الصناعي
-	-	محدود	محدود	الإيرادات السنوية من التعاون الصناعة البحث و التطوير، (عقود والاستشارات، التدريب، الخ)	
-	-	محدود	محدود	أنماط الشراكة مع الصناعة (الرجاء اشرح باختصار)	
					السياسات العامة للعقود
				يرجى وصف سياسات حقوق الملكية الفكرية جامعتك عند العمل مع الشركاء الخارجيين في البحث و التطوير	
				يرجى وصف منتجات أو سياسات IPR تثمين حقوق الملكية الفكرية كيف يتم تسويقها وبيعها في جامعتك)	
-	-	-	-	عدد براءات الاختراع التي تملكها الجامعة	
				عائدات سنوية من حقوق الملكية الفكرية و تسويق براءات الاختراع أو غيرها	
-	-	قليل	-	هل لدي المؤسسة وحدة مخصصة لإدارة IP / أو مكتب؟	
	غير متوفر		براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع والنشر (+ قواعد البيانات البرمجيات)	بشكل عام، ما هو نوع الحقوق الملكية الفكرية، والممارسات المستخدمة في مؤسساتكم؟	

1.1.5. التحليل القياسي (دول الجوار الجنوبي)

1. مصادر التمويل

1.1. مزيج من المصادر (تجنب التبعية)

- (1) مصدر 1
- (2) 2-4 مصادر
- (3) أكثر من 4 مصادر

2. الهياكل و القواعد و اللوائح

2.1. متوسط الوقت لدراسة البكالوريوس (وفقا لعملية بولونيا)

- (1) أكثر من 8 أو أقل من 6
- (2) 7-8 فصول
- (3) 6 فصول

2.2. متوسط الانفاق على التعليم

- (1) أقل من 40%
- (2) 40-60%
- (3) أكثر من 60%

2.3. متوسط الانفاق على البحوث

- (1) أقل من 10%
- (2) 10-20%
- (3) أكثر من 20%

2.4. متوسط الانفاق لكل طالب في السنة

- (1) أقل من 2.000 €
- (2) 2.000 € to 3.500 € أكثر من 7.500 €
- (3) 3.500 € - 7.500 €

3. المحاسبة و نظم تكنولوجيا المعلومات

3.1. استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات

- (1) لا يوجد استخدام
- (2) النظام الداخلي الخاص
- (3) أدوات متطورة مثل , sap , الأوراكل

3.2. وجود وحدة تحكم

- (1) لا وجود
- (2) غير متوفرة
- (3) نعم

3.3. السيطرة المالية الخارجية

- (1) لا وجود
- (2) غير متوفرة
- (3) نعم

4. التعاون الجامعي

4.1. عدد شركاء الصناعة, نسبة (عدد الشركاء / عدد الموظفين)

- (1) أقل من 0.5
- (2) 0.5-1
- (3) أكثر من 1

4.2. الإيرادات السنوية من التعاون مع الصناعة, النسبة (الإيرادات/ عدد الموظفين)

- (1) أقل من 150 €
- (2) 150 €-450 €
- (3) أكثر من 450 €

1.1.6. التحليل القياسي (دول الجوار الجنوبي)

لمحة عن القياس و المقارنة الشاملة و الترتيب و النتائج الرئيسية:

- ✓ الجامعات اللبنانية حصلت على المراتب: الأولى, الثالثة, الرابعة, الحادية عشر, و الثانية عشر.
- ✓ الجامعات الأردنية حصلت على المراتب: الخامسة, الثامنة, الثالثة عشر, السادسة عشر, السابعة عشر, و التاسعة عشر.
- ✓ الجامعات الفلسطينية حصلت على المراتب: الثانية, الثامنة, الثالثة عشر, و السابعة عشر.
- ✓ الجامعات السورية حصلت على المراتب: السادسة, السابعة, التاسعة عشر, و المرتبة الحادي و العشرون.
- ✓ معظم مؤسسات التعليم العالي في دول الجوار الجنوبي حصلت على النتيجة المتوسطة بالنسبة لدمج مصادر التمويل (2-4 مصادر مختلفة)
- ✓ متوسط الانفاق للطالب:
- ◇ يتراوح ما بين 2.000-7.500 €, مع ذلك الغالبية حصلت على الترتيب 1 بمتوسط أقل من 2.000 € لكل طالب.
- ✓ متوسط الزمن الدراسي لاكمال درجة البكالوريوس تتراوح و تختلف كثيرا في مؤسسات التعليم العالي لدول الجوار الجنوبي
- (3-5 سنوات).

✓ غالبية مؤسسات التعليم العالي في دول الجوار الجنوبي تتفق ما بين 40-60% من ميزانيتها الكلية على التعليم, و مع ذلك 5 جامعات حصلت على الترتيب 1, و هذا يعني أقل من 40% ما عدا فلسطين التي لديها 3 من أصل 5 جامعات حصلت على الترتيب 3 (انفاق أكثر من 60%).

✓ الانفاق على البحوث منخفض جدا, الأغلبية حصلو على الدرجة 1 (أقل من 10% من الميزانية)

٧ استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات في المحاسبة حصلت على الدرجة المتوسطة بالأغلبية بصورة منخفضة في سوريا و مرتفعة في لبنان.

٧ جميع مؤسسات التعليم العالي في دول الجوار الجنوبي:

- لديها وحدة تحكم (الدرجة 3)
- لديها تحكم مالي خارجي (الدرجة 3)

٧ التعاون الجامعي-الصناعي-بسبب ندرة المعلومات في هذا المجال:

- الجامعات اللبنانية، السورية، الفلسطينية لم تقدم أي بيانات في هذا المجال، حصلت على الترتيب 1 (و هذا يعتبر منخفض)
- جميع الجامعات الأردنية قدمت صور و بيانات و تراوحت الدرجة ما بين 2 الى 1 .
- جامعة لبنانية واحدة و أخرى فلسطينية قدمت بيانات في هذا المجال و حصلت على الترتيب 3.

جامعات دول الجوار الجنوبي التي شاركت في الدراسة تم ترتيبها اعتمادا على عشرة مؤشرات مختلفة و هي (المذكورة أعلاه) من أوزان متفاوتة. على الرغم من حقيقة أن نظام التعليم في البلدان الأربعة هي مختلفة، فمن الممكن العثور على أوجه التشابه في الطريقة التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي بإدارة شؤونها المالية. وقد حققت جامعة لبنانية على أعلى الدرجات، والأدنى كانت من إحدى الجامعات السورية. ومع ذلك فقد لوحظ أنه حتى داخل كل بلد هناك اختلافات بين الجامعات. يمكن أن يكون هذا راجعا إلى نوع الجامعة (عامة أو خاصة، وما إلى ذلك) أو قد تعتمد على طريقة إدارتها. أهم مؤشر في عملية التصنيف (التصنيف وفقا لعملية المقارنة المزدوجة)، التي تندرج ضمن فئة 2 (الهياكل والقواعد والأنظمة)، هو "متوسط الإنفاق لكل طالب / السنة. داخل بلدان دول الجوار الجنوبي، ليس هناك اتجاه وطني على ما إذا كان نظام التعليم في بلد ما ينفق أكثر من الآخر. و بالنسبة للجامعات في كل بلد من بلاد دول الجوار الجنوبي، يمكن للمرء العثور على مجموعة كاملة من المؤسسات التي تتراوح بين 2000 إلى 7500 .

اثنين من المؤشرات الأخرى الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق بتوزيع النفقات هي متوسط الإنفاق على التعليم ومتوسط الإنفاق على البحوث. جميع جامعات دول الجوار الجنوبي تتفق ما بين المتوسط إلى القليل في مجال البحوث والبالغ 20٪ أو أقل. نفس الاتجاه متبع لمتوسط الإنفاق على التعليم. المؤشر الثاني المهم هو "وجود وحدة تحكم"، ضمن الفئة الثالثة و هي المحاسبة ونظام تكنولوجيا المعلومات. وفيما يتعلق بهذا المؤشر، فإنه يمكن ملاحظة أن جميع الجامعات تفي بالمعايير. من حيث استخدام نظام تكنولوجيا المعلومات، فإن معظم الدرجات هي بالمتوسط؛ ومع ذلك، يبدو أنها أقل قليلا في سوريا ومرتفعة في لبنان. ويمكن تفسير ذلك من خلال أحجام الجامعات أو يحتمل أن يكون من مستوى التقدم التكنولوجي التي تمتلكه كل جامعة. تفسير آخر يمكن أن يكون و هو الاستقرار السياسي للبلاد وسياسات حكومتها، مما يساعد أو يعيق وصول الأموال لقضايا التطور في تكنولوجيا المعلومات المؤشر التالي المهم الذي يتعين النظر فيه هو مزيج المصادر التي يتم من خلالها تمويل كل جامعة (فئة 1). الغالبية العظمى من الجامعات المشاركة من جميع البلدان الأربعة لديها ما بين اثنتين وأربعة مصادر، و هذا يجلب خطر أقل من التبعية بدل من مصدر تمويل واحد فقط. التعاون الجامعي (الفئة 4) هي فئة هامة أخرى في التحليل و المقارنة بين هذه الجامعات، ولكن في بلدان الجوار الجنوبي تمت مشاركة عدد قليل جدا من البيانات حول عدد الشركاء في الصناعة. ولذلك تم افتراض أنهم يشاركون في عدد محدود من الشراكات مع الصناعة ويمكن إدخال تحسينات في هذا المجال. و هذا يشير أيضا إلى العوائد سنوية من التعاون مع الصناعة وبالتالي، تم افتراضه أيضا بأن يكون منخفضا نوعا ما. ومع ذلك، فإن جامعتين، واحدة من لبنان وأخرى من فلسطين سجلوا التصنيف 3 في هذه الفئة، مما يدل على انه يوجد تعاون مع الصناعة في الجامعتين، وذلك بالمقارنة مع الجامعات الأخرى في نفس المنطقة، ويمكن أن ينظر إليها أيضا على أنها قدوة و ينبغي اتباعها. عند اكتشاف الاتجاه في البيانات الجزئية فقد ثبت أن تكون صعبة حيث أن معظم الجامعات حافظت على درجات متنوعة جدا داخل البلدان المختلفة لكن في النهاية الدرجات الشاملة متماثلة

تماما. هذه التناقضات يمكن أن تكون راجعة جزئيا إلى مستوى التنمية في بلدان الجوار الجنوبي وعدم وجود هيكل مشترك في النظم التعليمية فيها. وسيكون من المفيد جدا للجامعات إنشاء اتصالات قوية وتعاون أكثر مع الصناعة وبالتالي زيادة موقعها في برامج الدراسة فيها فيما يتعلق بسوق العمل وتعزيز توظيف الخريجين. وسيكون أيضا قيما بالنسبة لهم استثمار المزيد في مجال البحث والتطوير من أجل تحسين مؤسساتهم وإقامة علاقة قوية مع جيرانهم وبقية العالم.

2. مقارنة تحليلية دول الاتحاد الأوروبي و دول الجوار الجنوبي.

دول الاتحاد الأوروبي مقابل بلدان الجوار الجنوبي في لمحة:

- ❖ الاتحاد الأوروبي: الأكثر ازدحاما بالسكان (باستثناء النمسا)
- ❖ الاتحاد الأوروبي: الأعلى في الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد
- ❖ دول الجوار الجنوبي: نسبة الناس الحاصلين على درجات أكاديمية أعلى
- ❖ دول الجوار الجنوبي: مؤسسات التعليم العالي كثيرة مقارنة بعدد السكان
- ❖ الاتحاد الأوروبي: معدلات البطالة أقل (الخريجين والعامة)
- ❖ الاتحاد الأوروبي: التركيز على الجامعات الحكومية أكبر
- ❖ دول الجوار الجنوبي: الرسوم الدراسية أعلى
- ❖ الاتحاد الأوروبي: الاستثمارات الحكومية في التعليم العالي أكثر

2.1 مقارنات في المستوى الكلي

وهناك العديد من التناقضات بين الاتحاد الأوروبي وبلدان SNA . أولها، أن دول الاتحاد الأوروبي ، باستثناء النمسا هي الأكثر ازدحاما بالسكان من البلدان SNA بشكل عام ، وأيضا لديها أعلى نصيب من الناتج المحلي الإجمالي للفرد . دول الاتحاد الأوروبي لديها أعداد أكبر من السكان في عدد من مؤسسات التعليم العالي كذلك ، الأمر الذي قد يفسر لماذا النسب المئوية الخاصة بهم من الأشخاص الذين يشغلون الدرجات الأكاديمية عادة ما تكون أقل مما كانت عليه في البلدان SNA ، على الرغم من أن هذا لا يمكن أن يكون افتراض واقعي . سبب آخر يمكن أن تكون الاختلافات في أنظمة التعليم في بلدان الاتحاد الأوروبي و SNA . حيث أنه خلافا لدول الاتحاد الأوروبي ، بلدان SNA لديها نسبة أعلى من الجامعات الخاصة ومع ذلك ، في جميع البلدان ، هناك اتجاه لغالبية الطلاب من حيث عدد السكان لحضور الجامعات الحكومية . و سبب لهذا يمكن في أن الجامعات الخاصة عادة ما تكون أكثر تكلفة . التعليم المكلف يمكن أن يكون نقطة ضعف بالنسبة لبلدان SNA . وكثير من الناس لا يتقدمون لمعاهد التعليم العالي إذا لم يكن لديهم الأموال و الموارد اللازمة للقيام بذلك . تميل دول الاتحاد الأوروبي أيضا لأن يكون لديها أقل معدلات البطالة للخريجين بشكل عام من بلدان SNA . العمل على خفض معدلات البطالة باعتبارها مصدرا للقوة لنظام التعليم ، لأن الناس سوف يكون لهم حافزا أكبر لدراسة ما إذا كان هناك احتمال لوجود وظيفة بعد التخرج . هذا يكون صحيحا بصفة خاصة إذا كان العامل الحاصل على درجة أكاديمية لديه راتب أعلى من آخر غير حاصل عليها ، كما هو الحال في كثير من الأحيان . الاتحاد الأوروبي يميل إلى أن تكون الرسوم الدراسية أقل ، و إلى ارتفاع الاستثمارات الحكومية في نظام التعليم العالي وأن تكون الجامعات العامة أكثر ، و على الرغم من أن هناك عدد أقل من الأناس الحاصلين على شهادات ، فإن هناك أيضا أناس أقل عاطلين عن العمل . ويمكن تفسير ذلك من خلال الجزء الآخر و هي الحكومة التي تقوم بتوفير المزيد من فرص العمل ، ومع ذلك ، وبغض النظر ، فإن نظام التعليم العالي في الاتحاد الأوروبي أفضل كجزء من الحكومة والاقتصاد مقارنة بالبلدان SNA . وينبغي أيضا اتخاذ الاختلافات الثقافية والسياسية بين الاتحاد الأوروبي والبلدان SNA في الاعتبار عند المقارنة بين نظم التعليم . بلدان SNA في التاريخ الحديث تعاني من عدم الاستقرار السياسي والاضطراب ، وبالتالي تضطر الحكومات إلى التركيز على القضايا الأخرى داخل البلدان . آخر الفرق و هو مهم أن الاتحاد الأوروبي كان أكثر فعالية في التعاون كاتحاد فعلي من جامعة الدول العربية . على سبيل المثال ، في عملية بولونيا ، وقد تمكن الاتحاد الأوروبي من تنسيق نظم التعليم في بلدان مختلفة في حين أن أنظمة الدول SNA هي أقل تكاملية بكثير . في مخطط أكبر للأمور ، و خارج منظومة التعليم ، نقاط القوة والضعف في الاتحاد الأوروبي والبلدان SNA يمكن تلخيصها على النحو التالي:

"في الاتحاد الأوروبي نجد: مجموعة متنوعة واسعة من القضايا تحدث حولها اتفاقيات و مفاوضات؛ هناك درجة عالية من التنسيق والاعتراف المتبادل للسياسات، وإضفاء الطابع المؤسسي؛ هناك درجة من نقل الاختصاصات إلى الاتحاد؛ وشعور واسع النطاق بالهوية المشتركة و / أو الالتزامات المتبادلة بين الناس في الاتحاد. نفس المؤشرات ضعيفة في الوقت الحاضر في السياقات العربية. التكامل الوثيق يتم اعاقته بسبب عدم وجود النسيج المؤسسي، والالتزام السياسي جزءا لا يتجزأ كذلك خاصة بين الحكومات أو القادة. ولذلك يمثل التكامل العربي شكلا من أشكال التكامل الذي يحتاج إلى تطوير أكثر و بقوة على غرار الاتحاد الأوروبي من أجل التوصل إلى إمكانات التكامل الحقيقي" (كيرشمر 2006).

و نتيجة لهذه العوامل فان نظم التعليم من كل طرف مختلفة ، وهذا بالتالي يفسر التناقضات في التفاصيل الصغيرة من البيانات.

2.1. المقارنة في البيانات الجزئية

وهناك العديد من التناقضات بين الاتحاد الأوروبي والبلدان SNA على المستوى الجزئي وكذلك على المستوى الكلي .
التباين أكثر وضوحا هو سهولة إيجاد الاتجاهات في بيانات الاتحاد الأوروبي بالمقارنة مع البلدان SNA. في بيانات الاتحاد الأوروبي ، وهناك اتجاهات واضحة جدا من بلد إلى بلد ، على سبيل المثال متوسط الإنفاق لكل طالب / سنة في كل الجامعات النمساوية هو أعلى بكثير مما كانت عليه في كل الجامعة الإسبانية . وهذا يمكن أن يكون راجعا إلى التنظيم الحكومي لنظم التعليم في البلدان الأوروبية الفردية . في البلدان SNA ، كل بلد لديه مجموعة كاملة من متوسط الإنفاق لكل طالب / السنة اعتمادا على الجامعة . ولذلك، لا يوجد اتجاه واضحا ، وهذا هو نفسه في مقارنة كل فئة تقريبا بين دول الاتحاد الأوروبي و البلدان SNA. ويبدو أن البيانات SNA في متناثرة، في حين يتم تنظيم بيانات الاتحاد الأوروبي و تنظيمها و ربطها مع التحليل الكلي ، الاتحاد الأوروبي لديه نقاط قوة أكثر وضوحا من حيث التنظيم ؛ وينعكس هذا في البيانات الدقيقة . يمكن استخلاصها من أنماط في البيانات التي يجب أن يكون لها هيكل أفضل في تحديد ميزانياتها ، ونظم تكنولوجيا المعلومات ، ونظم التعاون مع الصناعات . أيضا دول الاتحاد الأوروبي تستفيد من الشراكات القوية مع الصناعة . هذه الشراكات تجعل الجامعات أكثر جاذبية للطلاب الذين يتطلعون إلى البدء أو التقدم في حياتهم المهنية بعد التخرج وكذلك قد توفر الشركات التمويل و الرعاية و الدعم للجامعة . وهو أكثر شيوعا في الاتحاد الأوروبي حيث لديها مزيج أكبر من مصادر للتمويل في الجامعات مما هو عليه في البلدان SNA وهناك عدد من الجامعات في البلدان SNA لديها مصدر واحد فقط مما قد يعوقها ماليا من الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة . التشابه بين الاتحاد الأوروبي والبلدان SNA يكمن في أن لديهم جميعا أنظمة تكنولوجيا المعلومات . ومع ذلك ، يتم استخدامها على نحو أكثر فعالية في الاتحاد الأوروبي ، لا سيما بالمقارنة مع سوريا التي لديها وحدة تحكم و تستخدم السيطرة المالية الخارجية و لكن حتى الآن لا تستخدم نظام لتقنية المعلومات على الإطلاق . هذا الاستخدام كافي بأن يسبب الازعاج للطلاب و يقلل من حضورهم في مثل هذه الجامعات إذا كانت الخيارات المتاحة أكثر ملاءمة . الجامعات الأوروبية تميل إلى القيام بعمل أفضل مع تمويل ثابت لأنفسهم وجعل جامعاتهم جذابة للطلاب المتقدمين و الشركاء في الصناعة . يبدو أن الجامعات SNA تعاني من نقص التمويل والتخلف نوعا ما ؛ المسألتين اللتان قد تكونان أو لا تكونان مرتبطتين . لكن ينبغي أن ننظر إلى الاتحاد الأوروبي للحصول على أمثلة من نظم العمل لديه، و يمكن تكييفها ثقافيا لتناسب احتياجاتهم.

3. الاستنتاجات و التوصيات

وجود مجموعة متنوعة من مصادر التمويل داخل جامعة مهمة لتحقيق الاستقرار بشكل عام ، وهذا يشير إلى أن الجامعات في الاتحاد الأوروبي لديها تمويل أكثر استقرارا مما كانت عليه في البلدان SNA. إذا كانت إحدى الجامعات SNA لديها مصدر واحد فقط من التمويل و فقدته ، لأي سبب كان ، لن يكون هناك أي خطة للعودة ، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى زوال المؤسسة . من حيث طول فترة البكالوريوس، المدة المثالية هي ثلاث سنوات . هذا يتعلق بالإدارة المالية لكنها فترة معقولة من الوقت و كافية لتعزيز تعلم الطلاب لاحتياجات الصناعة والحفاظ على شراكات مع الصناعة. إذا كان طويل جدا ، يمكن للشركات أن ينفذ صبرها ، وإذا كانت قصيرة جدا ، يمكن أن يكون الطلاب غير مؤهلين . متوسط الإنفاق على التعليم هو مهم أيضا من أجل تعويض الأساتذة المؤهلين مع الإبقاء على إدارة ما تبقى من ميزانية و إبقاء الجميع في حالة رضا ، بما في ذلك الطلاب . متوسط الإنفاق على البحث مهم لأنه محرك الجامعة للابتكار ، وأنه يساعد أيضا تعزيز سمعة جيدة للمؤسسة . متوسط الإنفاق للجامعة لكل طالب / السنة أمر مهم لأنه بقدر ما تستثمر الجامعة ، يقل العبء على الطالب، مما يجعل الدراسة أكثر جاذبية . وهذا أمر مهم للغاية بالنسبة لرفاهية اقتصاد البلاد ولأن العمالة تتطلب الفنيين المدربين على الابتكار ، والحفاظ على تسيير الأمور بأكبر قدر من الكفاءة . فيما يتعلق بالمحاسبة و نظم تكنولوجيا المعلومات ، فمن الضروري أن يكون هناك وحدة تحكم، و التي تستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات على نحو فعال . هذا يدل على أن الجامعة هي قادرة على أن تكون مستقلة ماليا ولها التدابير المناسبة في المكان في حالة وجود مشاكل غير متوقعة . فمن المهم لأنظمة تقنية المعلومات بأن تكون حديثة، و لمن هم في مواقع السلطة أن يكون من السهل عليهم الوصول الى المؤسسة . المحاسبة و نظم تكنولوجيا المعلومات أمر لا بد منه للإدارة المالية الفعالة داخل الجامعة . التعاون بين الجامعات يساعد على زيادة الفرص للجامعة لبناء شبكات قوية والتوسع، وفي الوقت نفسه زيادة الإيرادات . حيث يجذب الطلاب إلى الجامعات التي لديها الموارد لإيجاد فرص عمل بعد التخرج وهكذا الحال مع المؤسسات الراسخة ، ذات السمعة الطيبة . في المقارنة بين اسبانيا و ألمانيا ، على سبيل المثال ، إسبانيا لديها تعاون جامعي قليل جدا في حين أن ألمانيا لديها الكثير ، و يمكن أن يترافق هذه مع ارتفاع درجة ألمانيا الشاملة و العائدات السنوية لديها . ونفس الشيء بالنسبة للجامعات في البلدان المتخلفة SNA ؛ يجب أن تدرك قيمة التعاون مع الصناعة . و جميع المؤشرات المذكورة آنفا يجب أن يكون لها تأثير كبير على الإدارة المالية في مؤسسات التعليم العالي . يمكن أن نخلص إلى أن الاتحاد الأوروبي يقدم حاليا أفضل مثال للإدارة المالية من بلدان SNA. ومع ذلك، فقد كان لهذه الدراسة أيضا دور فعال في الإشارة إلى نقاط القوة ، والضعف، ومجالات التحسين في أنظمة المنطقتين.

الاتحاد الأوروبي: مؤسسات التعليم العالي:

- ❖ اسبانيا و ايطاليا لديها مساحة كبيرة لتحسين التعاون الجامعي الصناعي
- ❖ النمسا يجب أن تحسن الاستثمار في التطوير و البحث
- ❖ ايطاليا لا تزال بحاجة إلى تكييف متوسط وقت الطالب لإكمال البكالوريوس وفقا لعملية بولونيا؛
- ❖ ألمانيا تغير و تحول تركيزها من الانفاق على التعليم الى الانفاق على البحث و التطوير

دول الجوار الجنوبي:

- ❖ المزج في مصادر التمويل في الطريق الصحيح (استراتيجية التمايز - تجنب مخاطر التبعية)
- ❖ تفنقروا إلى نظام التعليم المنظم و هذا شائع في البلدان العربية و هي في تناقض مع عملية بولونيا (الوقت اللازم لإكمال البكالوريوس)؛
- ❖ التحكم الداخلي والخارجي موجود، ومع ذلك فإنه ليس من الممكن تأكيد / تقدير مدى فاعليته؛
- ❖ لديها مساحة كبيرة لتحسين التعاون مع الصناعة و الاستثمار في البحث و التطوير
 - فرص توظيف أفضل للخريجين.
 - مصدر آخر للتمويل (التمايز)
 - تحسين سمعة الجامعة
 - تسويق الابتكارات /براءات الاختراع
- ❖ الجامعات الخاصة مقابل العامة
 - هل الطلاب قادرون على التحمل /لديهم فرص الحصول على التعليم العالي في الجامعات الخاصة؟

- حالة مميزة وجدت في لبنان (جامعة عامة واحدة، وثلاث و أربعون جامعة خاصة في البلد)

4. References

1. AEGEE-Europe. (2012). Bologna Process.
<http://www.wg.aegEE.org/ewg/bologna.htm>.
2. CIA. (2011). CIA - Central Intelligence Agency. Retrieved 07 07, 2011, from The World Factbook - Austria: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/au.html>
3. CYD Fondation . (2009). Fundación conocimiento y desarrollo - Spain.
<http://www.fundacioncyd.org/>.
4. Edalo - Education Promotion Services. (2009-2012). Study in Europe. Retrieved 07 15, 2011, from <http://www.studyineurope.eu/study-in-austria/admission/tuition-fees>
5. FUCI - Federation of Independent Consumer Users. (2009-2010). Federación de Usuarios Consumidores Independientes. Retrieved 08 20, 2011, from <http://www.fuci.es/>
6. Fund, I. -I. (2012). Lebanon and the IMF. Retrieved 6 8, 2011, from <http://www.imf.org/external/country/lbn/index.htm>
7. Fundación Universidad ES. (2009-2010). Universidad.es. Retrieved 08 20, 2011, from http://www.universidad.es/universities/spains_universities
8. Hinton, M., Francis, G. and Holloway, J. (2000), Best practice benchmarking in the UK, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.
9. INE - National Statistics Institute. (2011). Instituto Nacional de Estadística - Spain, http://www.ine.es/en/welcome_en.htm.
10. Jackson, L., Lund, H. (2000). Benchmarking for Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press
11. Jackson, N., & Lund, H. (2000). Introduction to benchmarking. Open University Press, Buckingham, p. 6.
12. Kirchner, E. J. (2006). The European Union as a Model for Regional Integration: The Muslim World and Beyond. Jean Monnet/Robert Schuman Paper Series, p. Vol.6 No.1.
13. MOHE. (2012). Palestinian Ministry of Education and Higher Education. Retrieved 5 10, 2011, from <http://www.mohe.gov.ps/default.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

14. OECD. (2011). Economic Surveys - Austria.
15. OECD. (2011). Education at a glance. p. 211.
16. Palestinian Central Bureau of Statistics. (2012). Palestinian Central Bureau of Statistics. Retrieved 5 10, 2011, from <http://www.pcbs.gov.ps/Default.aspx?tabID=1&lang=en>
17. Price, I. (1994). "A Plain Person's Guide to Benchmarking" in Jackson, L., Lund, H. (Eds.). (2000). Benchmarking for Higher Education. Buckingham: SRHE and Open University Press.
18. Statistik Austria. (2010). Bildung in Zahlen 2009/10 – Schlüsselindikatoren und Analysen. Statistik Austria.
19. Wirtschaftskammern Österreichs . (2011). WKO Statistical Yearbook 2011. Wirtschaftskammern Österreichs.

5. الملحق 1

5.1 الملحق 1- جداول المقارنة المعيارية

جامعات الاتحاد الأوروبي – الدرجات القياسية

1 lowest
3 highest

	Scores														Weight	Weighted Ranking / Scores															
Thematic group	AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	DE 1	DE 2	DE 3	DE 4	IT 1	IT 2	IT 3	SP 1	SP 2	SP 3		AT1	AT2	AT3	DE 1	DE 2	DE 3	DE 4	IT 1	IT 2	IT 3	SP 1	SP 2	SP 3			
Funding sources	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	13	26	26	39	39	39	39	26	26	26	26	26	26				
Structure, Norms and Regulations																															
Average study time Bachelor	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	4	12	12	12	8	8	8	8	4	4	4	12	12	12			
Average expenditure on Teaching	3	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	3	3	1	12	36	36	36	12	24	24	24	12	12	12	36	36	12			
Average expenditure on Research	1	1	3	1	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	8	8	8	24	24	16	16	16	24	24	24	16	16	16			
Average expenditure per student/year	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	16	48	48	48	32	48	48	32	32	48	16	16	16	16			
Accountancy and IT System																															
Usage of IT System	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	11	33	33	33	33	33	33	33	22	22	22	33	33	33			
Existence of controlling unit	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42			
Usage of External financial controlling	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18			
University Cooperation																															
N. of Industry partners	1	2	2	2	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	7	7	14	14	7	7	21	21	7	7	7	7	7	7			
Annual revenue from industry cooperation	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	1	1	1	1	9	18	9	18	9	18	27	27	27	18	9	9	9	9			
Overall Weighted Scored															222	220	245	185	214	237	221	188	195	154	189	189	165				
Overall Ranking															3	5	1	11	6	2	4	10	7	13	8	8	12				

ملاحظة: وقد وضعت عشرات باللون الأحمر بناء على متوسط درجات البلاد أو عن الاتجاهات / بيانات إضافية نظرا لعدم وجود معلومات من بعض الجامعات

جامعات دول الجوار الجنوبي – الدرجات القياسية

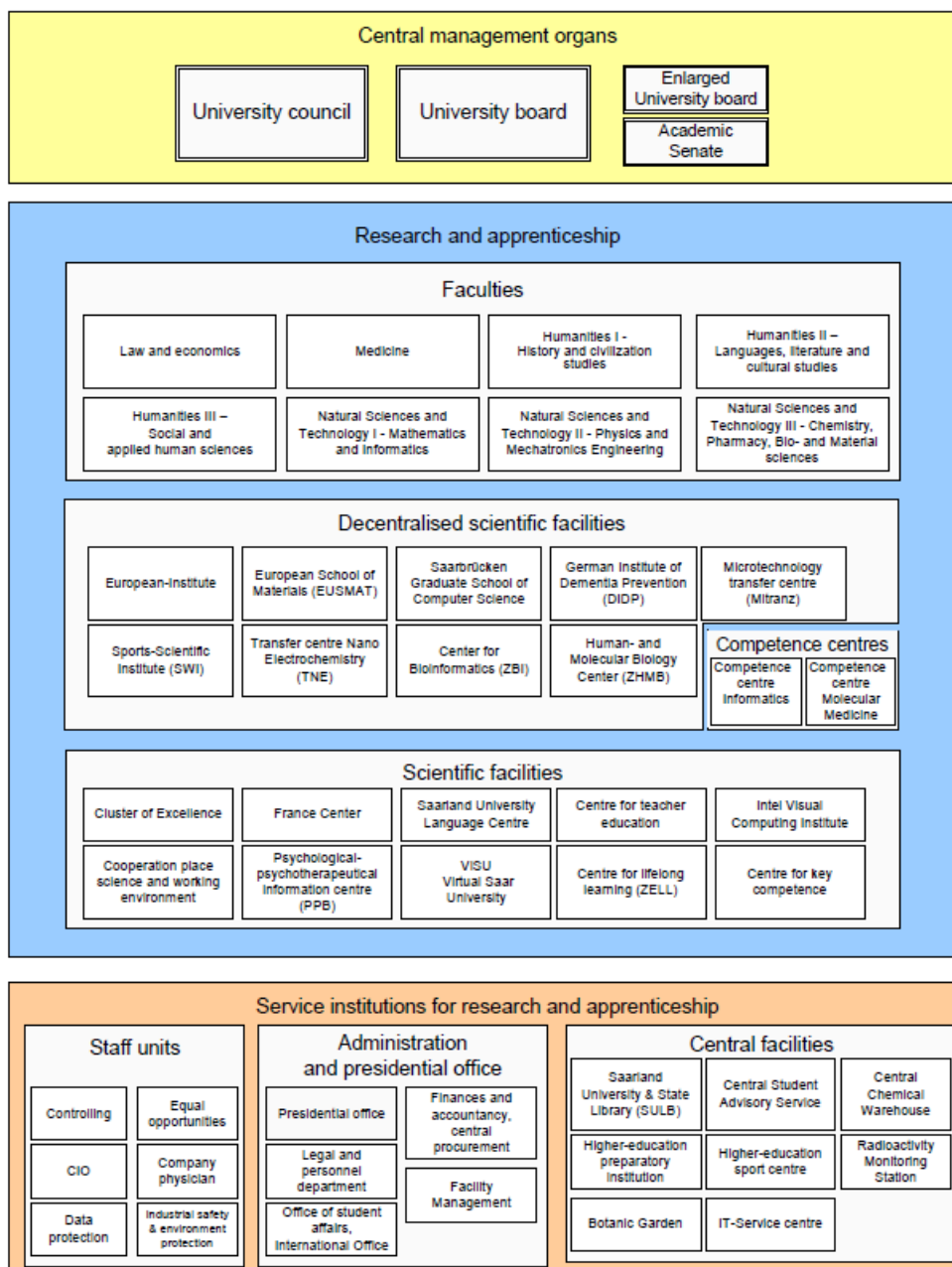
1 lowest
3 highest

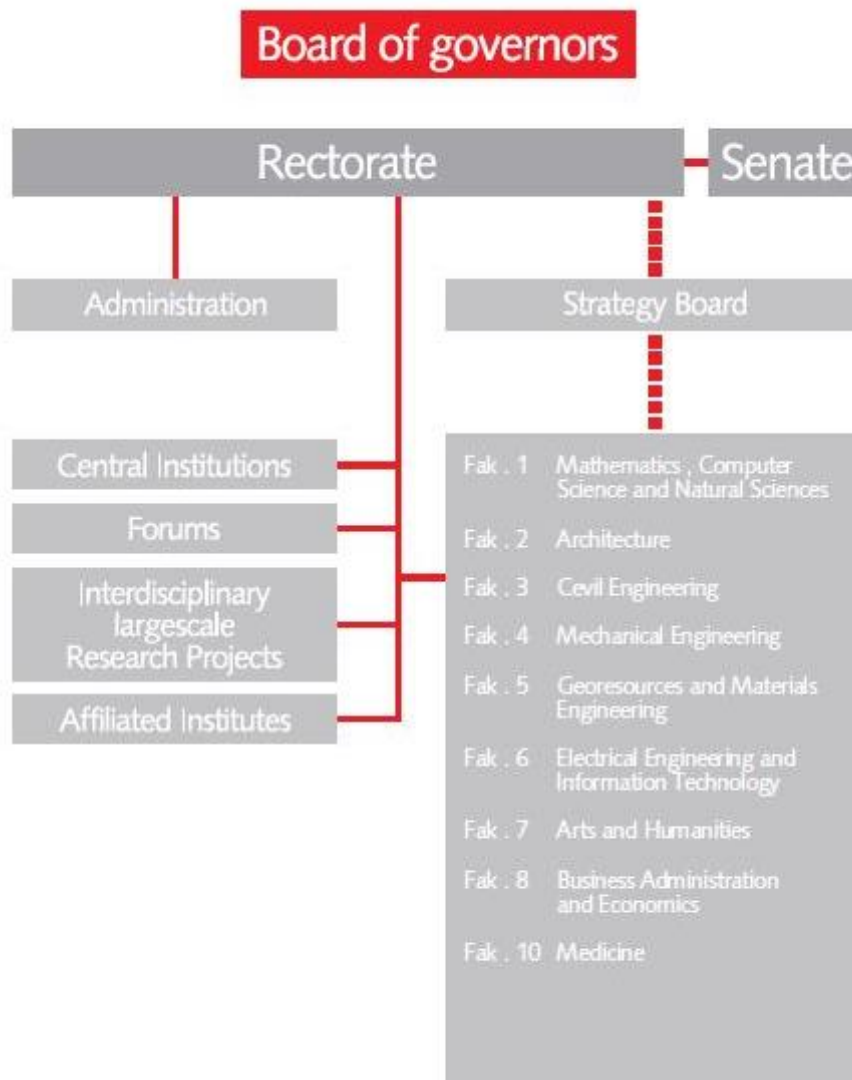
	Scores																					Weighted Ranking / Scores																						
Thematic group	JO 1	JO 2	JO 3	JO 4	JO 5	JO 6	JO 7	LB 1	LB 2	LB 3	LB 4	LB 5	PS 1	PS 2	PS 3	PS 4	PS 5	SY 1	SY 2	SY 3	SY 4	Weight	JO 1	JO 2	JO 3	JO 4	JO 5	JO 6	JO 7	LB 1	LB 2	LB 3	LB 4	LB 5	PS 1	PS 2	PS 3	PS 4	PS 5	SY 1	SY 2	SY 3	SY 4	
Mix of sources (avoid dependency)	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	13	26	26	26	26	26	26	13	26	26	39	26	13	26	26	26	26	39	26	26	13	26
Structure, Norms and Regulations																																												
Average study time Bachelor	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	4	8	8	4	4	8	8	8	12	8	8	12	12	4	8	8	8	8	4	4	8	8
Average expenditure on Teaching	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1	3	3	1	3	2	2	1	2	12	24	12	12	24	12	12	24	24	24	24	36	24	12	12	36	12	24	24	12	24	
Average expenditure on Research	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	8	8	8	8	8	16	8	8	8	8	8	8	8	8	16	8	8	16	8	16	16	16
Average expenditure per student/year	1	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2	2	1	3	1	1	2	1	1	3	2	16	16	32	16	32	32	16	48	32	48	16	32	32	32	32	16	16	48	16	16	48	32	
Accountancy and IT System																																												
Usage of IT System	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	11	22	22	22	22	22	22	33	11	22	33	33	33	22	22	22	22	22	11	11	11	11	
Existence of controlling unit	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
Usage of External financial controlling	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
University Cooperation																																												
N. of industry partners	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	14	7	7	7	7	
Annual revenue from industry cooperation	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	9	9	9	18	9	9	9	9	9	9	9	27	9	9	9	9	9	27	9	9	9	9
	Overall Weighted Scored																					100	154	158	147	166	158	150	185	163	186	165	203	197	166	158	150	166	199	147	139	171	167	
	Overall Ranking																						16	13	19	8	13	17	5	12	4	11	1	3	8	13	17	8	2	19	21	6		

ملاحظة: وقد وضعت عشرات باللون الأحمر بناء على متوسط درجات البلاد أو عن الاتجاهات / بيانات إضافية نظرا لعدم وجود معلومات من بعض الجامعات

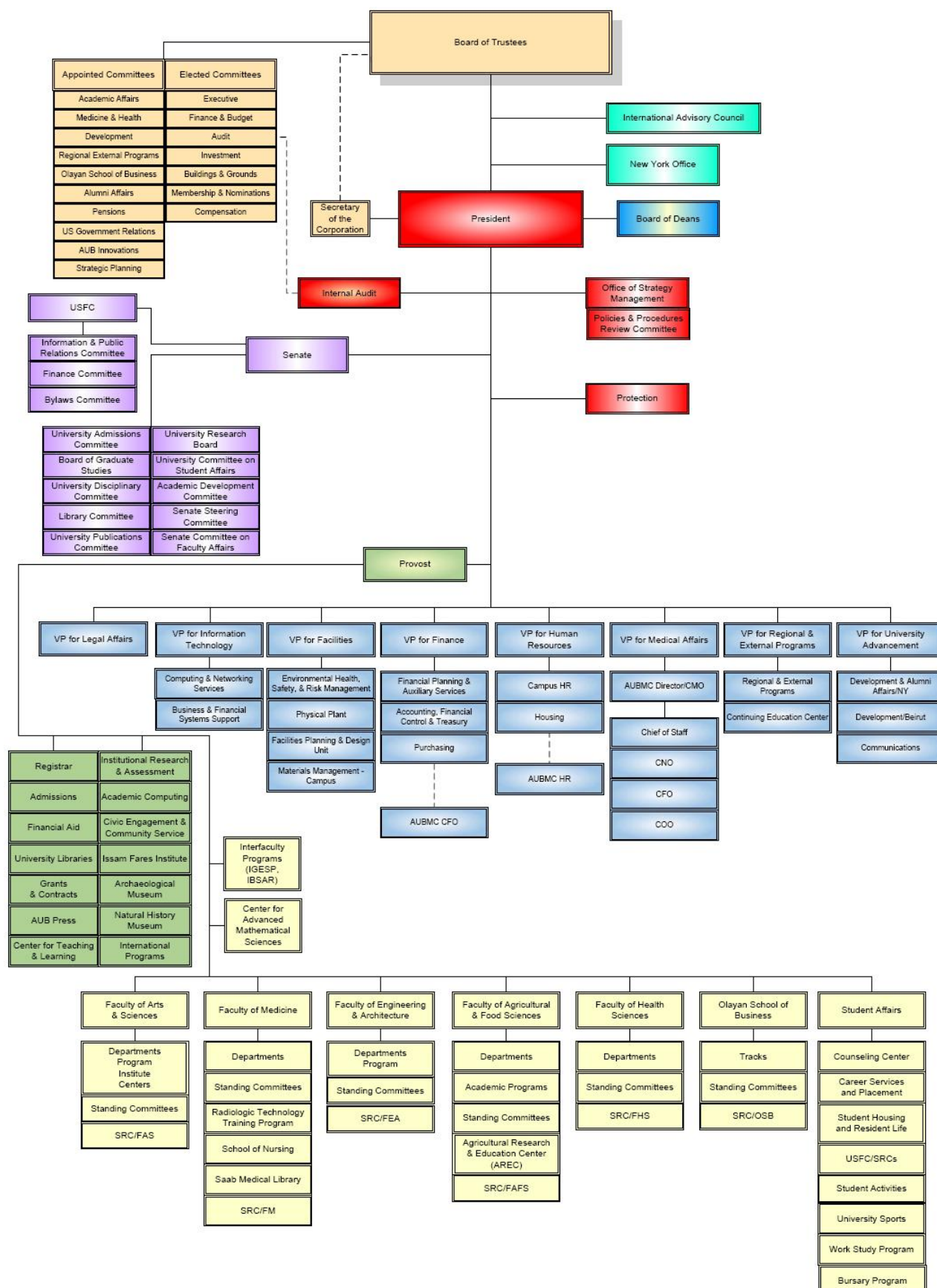
5.2. الملحق 2-Organograms

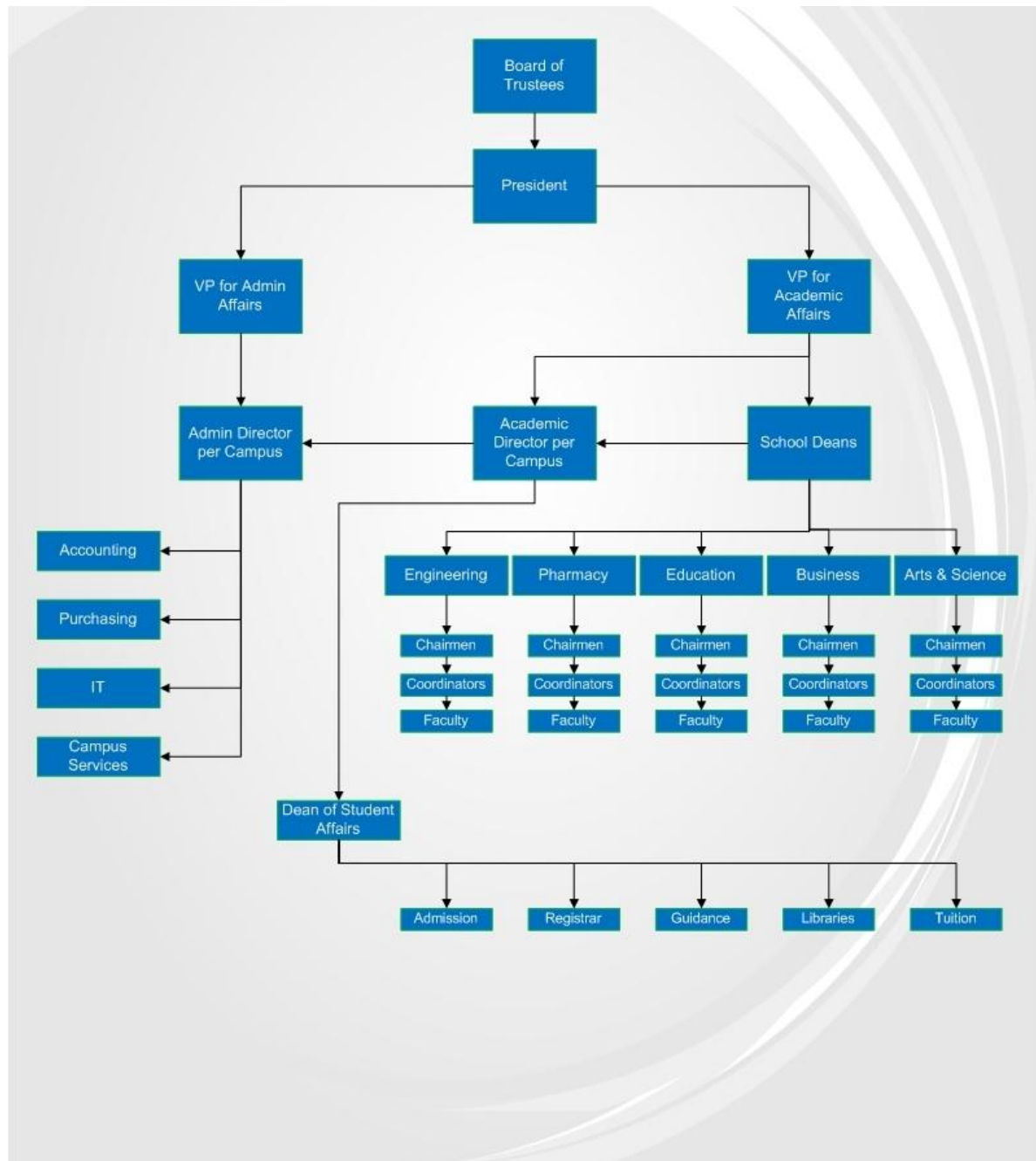
DE1 جامعة – ألمانيا





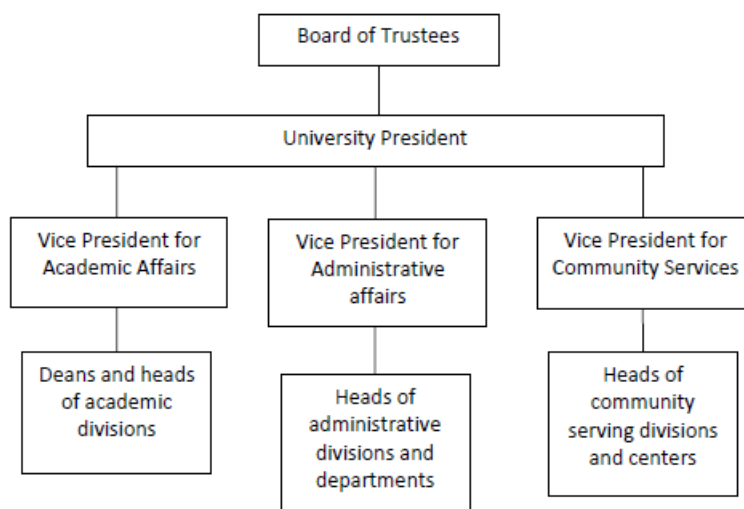
لبنان - جامعة LB3



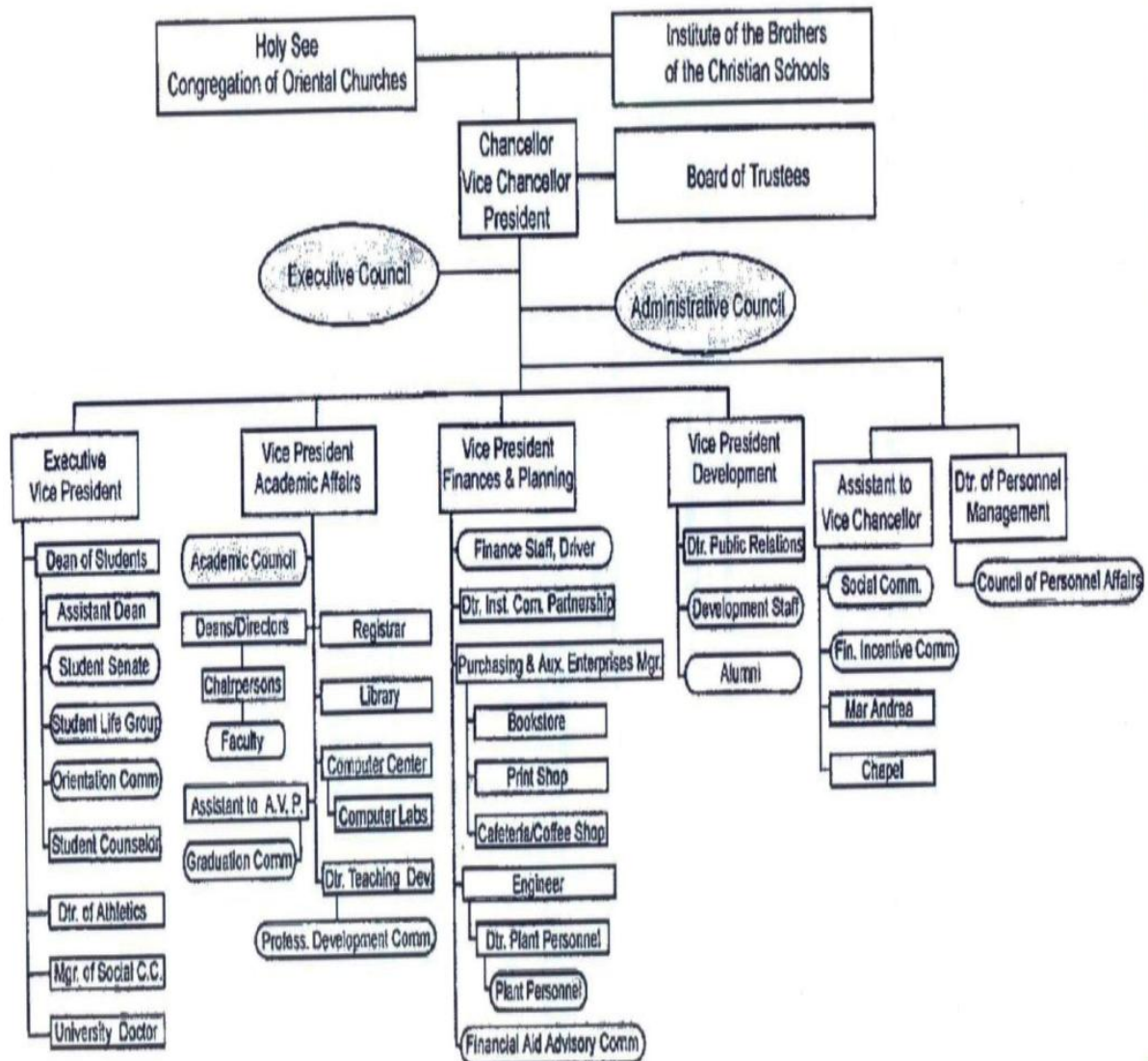


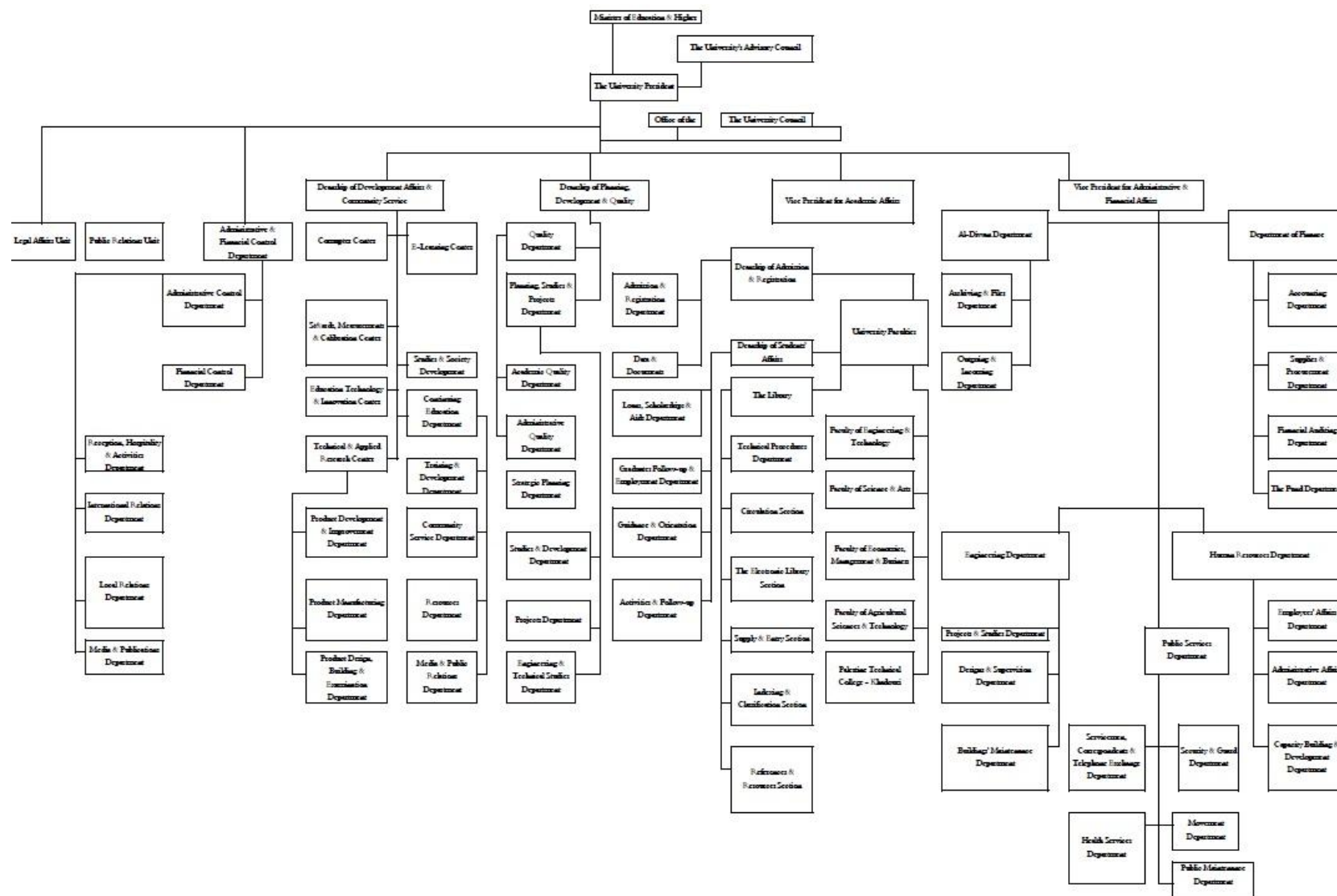
فلسطين – جامعة PS1

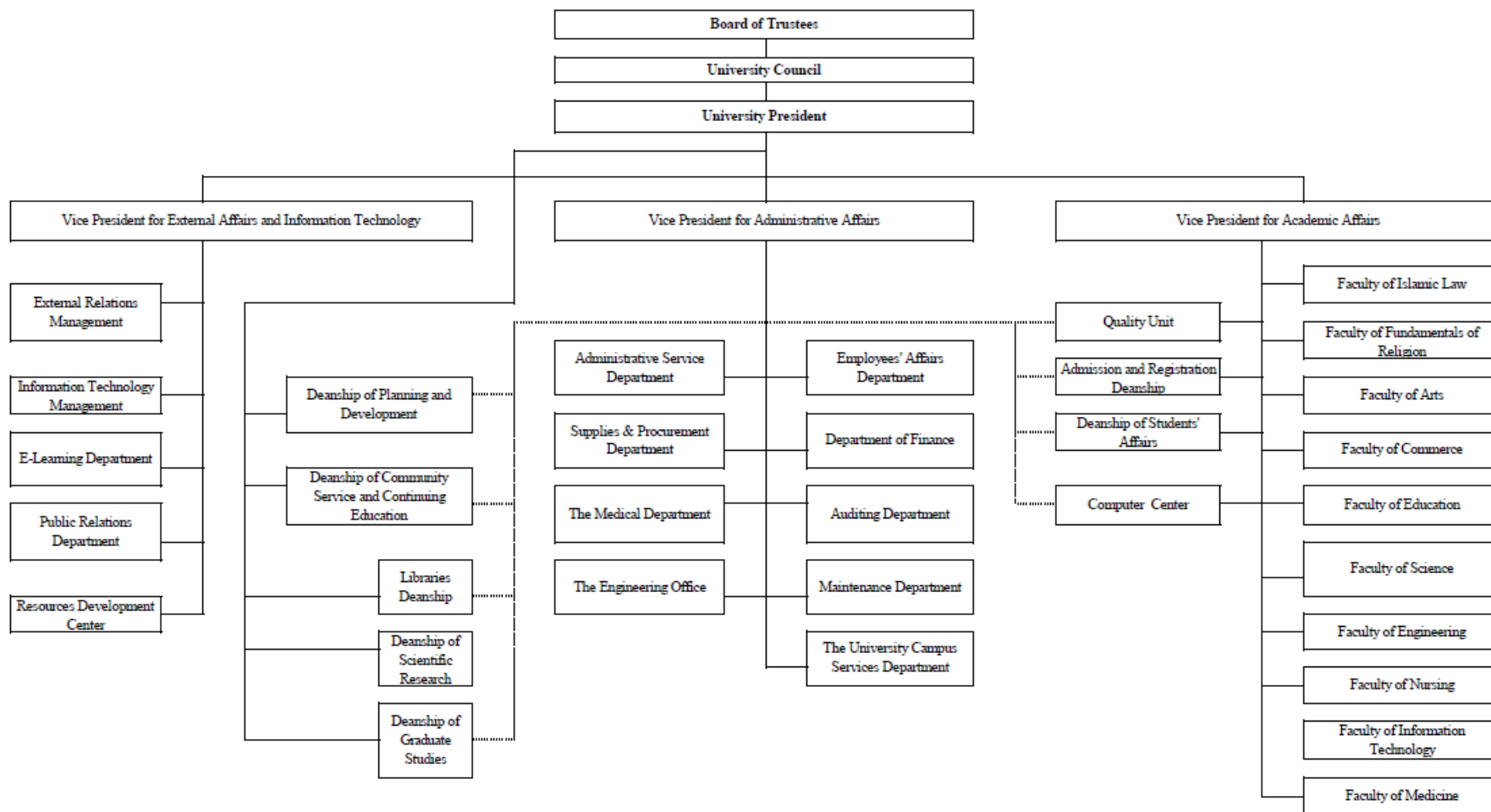
Higher administration and key personnel organizational chart



فلسطين – جامعة PS2









5.3. عينة المقارنة المزدوجة – الملحق 3

Pairwise comparison - UNAM

Name of your University: xxx

Your name: xxx

	Mix of funding sources	Average study time Bachelor	Average expenditure on Teaching	Average expenditure on Research	Average expenditure per student/year	Usage of IT System	Existence of controlling unit	Usage of External financial controlling	N. of Industry partners	Annual revenue from industry cooperation	N. of Patents owned
Mix of funding sources		1	1	1	1	1		1	1	1	1
Average study time Bachelor											1
Average expenditure on Teaching		1		1	1	1			1	1	1
Average expenditure on Research		1									1
Average expenditure per student/year		1		1		1			1	1	1
Usage of IT System		1									1
Existence of controlling unit	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
Usage of External financial controlling		1									1
N. of Industry partners		1				1		1			1
Annual revenue from industry cooperation		1				1					1
N. of Patents owned											

Instructions:

Do not fill in the black cells.

Please compare line with column and indicate "1" if line is more important than column, else leave blank.