



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
على هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيداً عن الغبار



MONA MAGHRABY



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

خطة استراتيجية مقترحة لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر بفلسطين

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص: إدارة تربوية)

إعداد الباحث
ساري عوض الحسنات

أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة عين شمس

أ.د. عامر يوسف الخطيب
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي
جامعة فلسطين - غزة

أ.م.د. عمر نصیر مهران
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة عين شمس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ خِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ
لِتَعْلَمُوا مَحَدَّ السَّنَنِ وَالْمِسَابِيَّةَ مَا خَلَقَ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ
يُفَعِّلُ الْأَيَّاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ"

صدق الله العظيم
{يونس : ٥}



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحث/ ساري عوض حسن الحسنس

الدرجة العلمية/ دكتوراه الفلسفة في التربية – تخصص " إدارة تربية "

القسم التابع له/ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

اسم الكلية/ التربية

اسم الجامعة/ عين شمس

سنة التخرج/ ٢٠٠٨

سنة المنح/ ٢٠٢٠



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة الموافقة

اسم الباحث	ساري عوض حسن الحسنا
عنوان الرسالة	خطة استراتيجية مقترحة لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر بفلسطين
الدرجة العلمية	دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص " إدارة تربية "

لجنة الإشراف على الرسالة

أ.د. عادل عبدالفتاح سلامه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. عامر يوسف الخطيب	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة فلسطين
د. عمر نصیر مهران	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس

تاریخ المناقشة / م ٢٠٢٠ /

الدراسات العليا

أ.د. عادل عبدالفتاح سلامه	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
أ.د. عامر يوسف الخطيب	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة فلسطين

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد...

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء سبحانه وتعالى، وانطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإنه يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى مشرفي الأفضل الأستاذ **الدكتور / عادل عبد الفتاح سلامة** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والأستاذ **الدكتور / عامر يوسف الخطيب** أستاذ التربية بجامعة فلسطين في غزة، والدكتور **عمر نصیر مهران** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس، الذين لم يدخلوا جهداً في مساعدتي وتقديمي النصح والإرشاد، فجزاهم الله عن كل خير وبارك الله لهم في عملهم. والشكر موصول أيضاً لعضو المناقشة **الأستاذ الدكتور / شاكر محمد فتحي** أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والأستاذ **الدكتور / أحمد نجم الدين عيداروس** أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق، على تكريمهما بالموافقة على مناقشة رسالتي هذه، وإهداه ملاحظاتهما الثمينة إلى، لتمثل روافد طيبة في محاولة إكمال ما فيها من نقص وتصويب ما فيها من خلل.

كما وأنقدم بفائق شكري وامتناني لأفراد أسرتي جميعهم وأخص بالذكر هنا والذي العزيزين اللذين لم يبخلا علي بالعطاء والدعاء، ولزوجتي الغالية ليلى، ولأخوي خالد وأنس، الذين لن أنسى لحظة دعمهم المتواصل لي في سبيل حصولي على درجة الدكتوراه، منذ أول خطوة خطوها في سبيلها.

وأخيراً أنقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من له دور من قريب أو بعيد في إيصال هذه الدراسة إلى ما وصلت إليه من نتائج متواضعة، لعلها تكون مفيدة لمن يرجع إليها.

والله ولي التوفيق

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرآن كريم
ب	صفحة العنوان
ج	صفحة الموافقة
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
يـ	قائمة الأشكال
يـ	قائمة الملاحق
كـ	مستخلص البحث
٣٤-١	الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة
٧	مشكلة الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١١	حدود الدراسة
١٢	مصطلحات الدراسة
١٤	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٣٣	منهج الدراسة وأدواتها
٣٤	خطوات الدراسة
٧٩-٣٥	الفصل الثاني/ تمويل التعليم الجامعي (إطار نظري)
٣٦	تمهيد
٣٨	أولاً/ وظائف الجامعة
٤٦	ثانياً/ مفهوم تمويل التعليم الجامعي
٤٧	ثالثاً/ مبررات الإنفاق على التعليم الجامعي
٤٩	رابعاً/ التخطيط لتمويل التعليم الجامعي
٥٠	خامساً/ متطلبات تنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي
٥٣	سادساً/ الآثار الناتجة عن ضعف التمويل الجامعي
٥٥	سابعاً/ العوامل المؤثرة في تمويل التعليم الجامعي

الصفحة	الموضوع
٥٧	ثامناً/ أسباب ضعف تمويل التعليم الجامعي والمشكلات التي تواجهه
٦١	تاسعاً/ مصادر بديلة لتمويل التعليم الجامعي
٦١	أ- عائد التعاقدات والاستشارات البحثية
٦٥	ب- الاستثمار في البنية التحتية للجامعة
٦٨	ج- عائد برامج التعليم الموازية
٧٨	خلاصة الفصل
١١٦-٨٠	الفصل الثالث/ تمويل جامعة الأزهر بفلسطين (دراسة نظرية)
٨١	تمهيد
٨٣	أولاً/ نشأة جامعة الأزهر بفلسطين
٨٨	ثانياً/ أهداف جامعة الأزهر
٩٠	ثالثاً/ قسم الشئون المالية بجامعة الأزهر
٩٢	رابعاً/ التحديات التي تواجه تمويل جامعة الأزهر
٩٧	خامساً/ أسباب ضعف التمويل بجامعة الأزهر (المشاكل والمعوقات)
١٠٣	سادساً/ الآثار المترتبة على أزمة تمويل جامعة الأزهر
١٠٥	سابعاً/ المحاولات التي قامت بها جامعة الأزهر لمواجهة الأزمة المالية
١٠٦	ثامناً/ مصادر تمويل جامعة الأزهر
١٠٧	أ- عائد التعاقدات والاستشارات البحثية
١٠٨	ب- الاستثمار في البنية التحتية للجامعة
١٠٩	ج- عائد برامج التعليم الموازية
١١٦	خلاصة الفصل
١٥٩-١١٧	الفصل الرابع/ واقع مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين والمعوقات التي تواجهه (دراسة ميدانية)
١١٨	تمهيد
١١٨	أولاً/ أهداف الدراسة الميدانية
١١٨	ثانياً/ مجتمع الدراسة الميدانية
١١٩	ثالثاً/ عينة الدراسة الميدانية
١٢٢	رابعاً/ أداة الدراسة الميدانية
١٢٣	خامساً/ إجراءات الدراسة الميدانية

الصفحة	الموضوع
١٣٢	سادساً/ المعالجات الإحصائية
١٣٢	سابعاً/ تحليل نتائج الدراسة الميدانية
١٥٩	خلاصة الفصل
١٨٢-١٦٠	الفصل الخامس/ التحليل البيئي لمصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين
١٦١	تمهيد
١٦٢	أولاً/ خطوات التحليل البيئي
١٦٧	ثانياً/ بناء مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix)
١٧٦	ثالثاً/ الخيارات والبدائل الاستراتيجية لتوفير وتعظيم مصادر تمويل جامعة الأزهر في فلسطين
١٨٢	خلاصة الفصل
٢١٨-١٨٣	الفصل السادس/ استراتيجية مقتضبة لتوفير وتعظيم مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين
١٨٤	تمهيد
١٨٤	أولاً/ منطقات عامة للاستراتيجية المقترضة
١٩٢	ثانياً/ رؤية الاستراتيجية المقترضة ورسالتها
١٩٤	ثالثاً/ غايات الاستراتيجية المقترضة وأهدافها
١٩٥	رابعاً/ الخطة الاستراتيجية المقترضة
٢١٣	خامساً/ متطلبات عامة لتنفيذ الاستراتيجية المقترضة
٢١٥	سادساً/ معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترضة وسبل التغلب عليها
٢١٧	سابعاً/ الدراسات والبحوث المقترضة
٣٣٣-٢١٩	قائمة المراجع
٢٦٠-٢٣٤	قائمة الملاحق
الملخصات	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨٤	بيانات أساسية عن الجامعات الفلسطينية	١
١٠١	العجز المالي في جامعة الأزهر للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨م)	٢
١١٥	مصادر تمويل جامعة الأزهر للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨م)	٣
١١٩	توزيع مجتمع وعينة الدراسة	٤
١١٩	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع	٥
١٢٠	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	٦
١٢٠	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	٧
١٢١	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	٨
١٢٢	توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	٩
١٢٥	القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي لعبارات مصدر التعاقدات البحثية	١٠
١٢٦	القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي لعبارات مصدر الاستثمار في البنية التحتية	١١
١٢٧	القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي لعبارات مصدر برامج التعليم الموازية	١٢
١٢٨	القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي لعبارات محور المعوقات التي تواجه تمويل جامعة الأزهر بفلسطين	١٣
١٢٩	القيم التقديرية لمعاملات الاتساق الداخلي لعبارات محور الاجراءات المقترنة للتغلب على أزمة التمويل بالجامعة	١٤
١٣١	القيم التقديرية لمعاملات الثبات لمحاور مصادر تمويل جامعة الأزهر ومعوقات تمويلها وإجراءات التغلب على تلك المعوقات بطريقة التجزئة النصفية وألفا كرونباخ	١٥
١٣٥	النكرار والنسب والمتوسطات المرجحة والترتيب لبنود محور مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين (التعاقدات البحثية)	١٦
١٣٨	النكرار والنسب والمتوسطات المرجحة والترتيب لبنود محور مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين (الاستثمار في البنية التحتية)	١٧

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤٢	النكرار والنسب والمتوسطات المرجحة والترتيب لبنود محور مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين (برامج التعليم الموازية)	١٨
١٤٥	النكرار والنسب والمتوسطات المرجحة والترتيب لبنود محور معوقات تمويل جامعة الأزهر بفلسطين	١٩
١٤٨	النكرار والنسب والمتوسطات المرجحة والترتيب لعبارات محور الاجراءات المقترحة للتغلب على أزمة التمويل بالجامعة	٢٠
١٥١	دلاله الفروق بين الذكور والإناث في مقياس مصادر تمويل جامعة الأزهر ومعوقات التمويل وإجراءات التغلب على تلك المعوقات	٢١
١٥٣	دلاله الفروق بين المسمى الوظيفي في مقياس مصادر تمويل جامعة الأزهر ومعوقات التمويل وإجراءات التغلب على تلك المعوقات	٢٢
١٥٤	دلاله الفروق بين المؤهل العلمي في مقياس مصادر تمويل جامعة الأزهر ومعوقات التمويل وإجراءات التغلب على تلك المعوقات	٢٣
١٥٦	دلاله الفروق بين فئات العمر في مقياس مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين ومعوقات والإجراءات باستخدام تحليل التباين أحادى الإتجاه	٢٤
١٥٨	دلاله الفروق بين فئتي سنوات الخبرة في مقياس مصادر تمويل جامعة الأزهر ومعوقات التمويل وإجراءات التغلب على تلك المعوقات	٢٥
١٦٧	الاستراتيجيات البديلة وفقاً لأبعاد مصفوفة سوات	٢٦
١٦٨	مصفوفة التحليل الرباعي	٢٧
١٧٢	جدول التحليل الرباعي لعناصر البيئة الداخلية والخارجية	٢٨
١٩٦	الخطة الاستراتيجية لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر في فلسطين	٢٩

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٨٧	الهيكل الإداري لجامعة الأزهر	١
١١٥	التمثيل البياني لمصادر تمويل جامعة الأزهر للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦	٢
١٦٥	مصفوفة التحليل الرباعي	٣
٢١٢	مركز التمويل المقترن لجامعة الأزهر بفلسطين في اطار هيكل الجامعة التنظيمي	٤

قائمة الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢٣٥	الاستبانة موجهة للتحكيم	١
٢٤٥	أسماء السادة المحكمين	٢
٢٤٧	الاستبانة بعد التحكيم	٣
٢٥٧	كتاب تسهيل مهام الباحث موجه من كلية التربية - جامعة عين شمس إلى جامعة الأزهر بفلسطين	٤
٢٥٩	كتاب الموافقة على تطبيق الاستبانة صادر عن مكتب عمادة الخطيط والجودة في جامعة الأزهر بفلسطين	٥

مستخلص البحث

خطة استراتيجية مقتربة لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر بفلسطين

هدفت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية مقتربة لزيادة تمويل جامعة الأزهر بغزة من خلال إجراء التعاقدات والاستشارات البحثية، والاستثمار في البنية التحتية للجامعة، وتطوير برامج التعليم الموازي والتوسيع بها، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف إلى الأسس النظرية والفلسفية لمفهوم التمويل الجامعي، وفي التعرف على واقع تمويل جامعة الأزهر بغزة، كما استعان الباحث باستبيان موجه إلى عينة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية في جامعة الأزهر بغزة، وذلك بهدف التعرف على مصادر تمويل الجامعة، والمعوقات التي تواجهه، والوقوف على مقترباتهم فيما يتعلق بتطوير مصادر التمويل في الجامعة.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، وهو أحد الأساليب المنهجية الذي يمكن من الوصول إلى استراتيجيات أفضل بشأن المستقبل، من خلال تحديد الواقع الداخلي والخارجي المتعلق بتمويل الجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضعف العائد المالي من مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين التي تعتمد على التعاقدات والاستشارات البحثية، والاستثمار في البنية التحتية، وبرامج التعليم الموازي، حيث جاء التعاقدات والاستشارات البحثية في المرتبة الاولى من حيث الضعف، يليها تطبيق برامج التعليم الموازي، ثم الاستثمار في البنية التحتية للجامعة.

- الارتفاع الكبير في درجة المعوقات التي تواجه تمويل جامعة الأزهر بفلسطين من وجهة نظر أفراد العينة.

كما اقترحت الدراسة خطة استراتيجية مقتربة لتوفير وتعظيم مصادر التمويل لجامعة الأزهر بفلسطين، بالاعتماد على التعاقدات والاستشارات البحثية، والاستثمار في البنية التحتية، وتطوير برامج التعليم الموازي.