



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم

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
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغييرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا 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

إشراف

أ.د. عامر يوسف الخطيب	أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
جامعة فلسطين - غزة	كلية التربية - جامعة عين شمس

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

٢٠٢٠م / ١٤٤٢هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"هُوَ الَّذِي جَعَلَ الشَّمْسَ ضِيَاءً وَالْقَمَرَ نُورًا وَقَدَرَهُ مَنَازِلَ
لِتَعْلَمُوا عَدَدَ السِّنِينَ وَالْحِسَابِ مَا يَخْلُقُ اللَّهُ ذَلِكَ إِلَّا بِالْحَقِّ
يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ"

صدق الله العظيم
{يونس : ٥}



كلية التربية
قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

صفحة العنوان

اسم الباحث/ ساري عوض حسن الحسنات

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

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 الحسانات
عنوان الرسالة	خطة استراتيجية مقترحة لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر بفلسطين
الدرجة العلمية	دكتوراه الفلسفة في التربية - تخصص " إدارة تربوية "

لجنة الإشراف على الرسالة

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

تاريخ المناقشة / / ٢٠٢٠م

الدراسات العليا

ختم الإجازة / / ٢٠٢٠م	أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٠م
موافقة مجلس الكلية / / ٢٠٢٠م	موافقة مجلس الكلية / / ٢٠٢٠م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة 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 الأفاضل 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 نصير مهران أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس، الذين لم يدخرو جهداً في مساعدتي وتقديم النصح والإرشاد، فجزاهم الله عني كل خير وبارك الله لهم في عملهم. والشكر موصول أيضاً لعضوي المناقشة الأستاذ الدكتور/ شاكر محمد فتحي أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس، والأستاذ الدكتور/ أحمد نجم الدين عيادروس أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة الزقازيق، على تكرمهما بالموافقة على مناقشة رسالتي هذه، وإهداء ملاحظتهما الثمينة إلي، لتمثل روافد طيبة في محاولة إكمال ما فيها من نقص وتصويب ما فيها من خلل.

كما وأتقدم بفائق شكري وامتناني لأفراد أسرتي جميعهم وأخص بالذكر هنا والدي 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 خطوتها في سبيلها.

وأخيراً أتقدم 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
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	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 والتعقيب 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 تنويع 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 الشؤون 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 وتعزيز مصادر تمويل جامعة الأزهر في فلسطين
١٨٢	خلاصة الفصل
٢١٨-١٨٣	الفصل السادس/ استراتيجية مقترحة لتوفير وتعزيز مصادر تمويل جامعة الأزهر بفلسطين
١٨٤	تمهيد
١٨٤	أولاً/ منطلقات عامة للاستراتيجية المقترحة
١٩٢	ثانياً/ رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها
١٩٤	ثالثاً/ غايات الاستراتيجية المقترحة وأهدافها
١٩٥	رابعاً/ الخطة الاستراتيجية المقترحة
٢١٣	خامساً/ متطلبات عامة لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة
٢١٥	سادساً/ معوقات تنفيذ الاستراتيجية المقترحة وسبل التغلب عليها
٢١٧	سابعاً/ الدراسات والبحوث المقترحة
٣٣٣-٢١٩	قائمة المراجع
٢٦٠-٢٣٤	قائمة الملاحق
	الملخصات

قائمة الجداول

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

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

قائمة الأشكال

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

قائمة الملاحق

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

مستخلص البحث

خطة استراتيجية مقترحة لتوفير مصادر تمويل لجامعة الأزهر بفلسطين

هدفت الدراسة إلى وضع خطة استراتيجية مقترحة لزيادة تمويل جامعة الأزهر بغزة من خلال إجراء التعاقدات والاستشارات البحثية، والاستثمار في البنية التحتية للجامعة، وتطوير برامج التعليم الموازي والتوسع 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 تواجهها، والوقوف على مقترحاتهم 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 الأولى 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 مقترحة لتوفير وتعظيم مصادر التمويل لجامعة الأزهر بفلسطين، بالاعتماد على التعاقدات والاستشارات البحثية، والاستثمار في البنية التحتية، وتطوير برامج التعليم الموازي.