مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

OPEN ACCESS
تاريخ الاستلام: 10/ 04/ 2025م
تاريخ القبـول: 08/ 05/ 2025م

# واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة

نتاشا عمر أبو زياد*
natasha.o.aziyad@outlook.com

أ.د محمود أبو سمرة**
abusamra@staff.alquds.edu

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمة المالية التي تواجه الجامعات الفلسطينية العامة. واعتمدت المنهج الوصفي التّحليلي، إذ جُمعت البيانات باستخدام استبانة مكونة من (25) فقرة، ووزعت على عينة تضم (340) موظفًا من مختلف الرّتب الإدارية والأكاديمية، تمّ اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت نتائج تحليل واقع الأزمة الماليّة أن الجامعات الفلسطينية العامة تواجه أزمة مالية واضحة وملموسة؛ إذ جاء واقع الأزمة المالية بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (3.84)، وبلغ متوسطا مجالي الدراسة لأسباب الأزمة (4.01) وملامحها (3.70)، جميعها بدرجة تقدير مرتفعة. وأما نتائج فحص الفرضيات الصفريّة لوجود فروق في متوسطات تقديرات عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية، فلم يكن هناك فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس، ولكن كان هناك فروق لمتغير الجامعة والمسمى الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة التزام الحكومة الفلسطينية بإقرار مخصصات مالية للجامعات العامة ضمن الموازنة السنوية. كما أوصت بضرورة تبنّي أنموذج لتأسيس وقف كمصدر تمويل مستدام للجامعات الفلسطينية استنادا لتجارب جامعات عالمية، والتوجه نحو فلسفة الجامعة المنتجة، وأكدت الدراسة على أهمية توجيه جزء من استثمارات الشركات والقطاع الخاص لدعم وتطوير مراكز البحث العلمي في الجامعات.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة المالية، الجامعات الفلسطينية، الجامعة المنتجة، التمويل الجامعي، الدعم الحكومي.

---

* طالبة دكتوراة في القيادة والإدارة التربوية- عمادة الدراسات العليا- كلية التربية – جامعة القدس

** أستاذ الإدارة التربوية -عمادة الدراسات العليا – كلية التربية – جامعة القدس

**للاقتباس:** أبو زياد، نتاشا عمر؛ أبو سمرة، محمود. (2025). واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 7(2)، 337-373.

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أُجريت عليه.

OPEN ACCESS
Received: 10-04-2025
Accepted: 08-05-2025

مجلة الآداب
للدراسات النفسية والتربوية

# Financial Crisis Reality in Palestinian Public Universities

**Natasha Omar Abo Ziyad** [*]
natasha.o.aziyad@outlook.com

**Prof. Mahmoud Abu Samra** [**]
abusamra@staff.alquds.edu

## Abstract

This study aimed to identify financial crisis reality facing Palestinian public universities. Adopting a descriptive analytical approach, a questionnaire consisting of (25) items was used a tool for the study data collection. It was distributed to a sample of (340) employees from various administrative and academic ranks, selected using a stratified random method. Key findings indicate that Palestinian public universities are facing a clear and tangible financial crisis. Financial crisis reality scored a high degree and an arithmetic mean of (3.84). Financial crisis causes averages came at a value of (4.01), and features at (3.70), all scoring a high degree of appreciation. The results show that there were no differences regarding null hypotheses examination at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for the gender variable However, there were differences for the university and job title variables. The study recommendations included approving financial allocations for public universities within the annual budget on the part of the Palestinian government, adopting a waqf model as a sustainable source of funding for Palestinian universities, moving toward a productive university philosophy and directing some private sector investments to scientific research centers developments within universities.

**Keywords**: financial crisis, Palestinian universities, productive university, university funding, government support

[*] Ph.D. scholar in Educational Administrations & Leadership, Graduate Studies Deanship, College of Education, Al-Quds University.

** Professor of Educational Administration, Graduate Studies Deanship, College of Education, Al-Quds University.

**Cite this article as:: Abo Ziyad, Natasha Omar. & Abu Samra, Mahmoud.** (2025). **Financial Crisis Reality in Palestinian Public Universities**. *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies 7*(2) 337-373

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.

**المقدمة**

يشهدُ قطاعُ التعليم العالي في مختلفِ أنحاءِ العالمِ جملةً من التحدياتِ المتصاعدةِ، التي تعرقلُ قدرتهُ على مواكبةِ التحولاتِ السريعةِ التي يشهدُها العصرُ الحديثُ. وتتنوعُ هذه التحدياتُ لتشملَ حدةَ التنافسِ على المستوى العالمي، واتساعَ مجالاتِ المعرفةِ وتعددَ التخصصاتِ، إلى جانبِ التغيراتِ التقنيةِ المتلاحقةِ التي تفرضُ على المؤسساتِ التعليميةِ التحديثَ والتكيفَ المستمرين. كما يواجهُ التعليمُ العالي ضغوطًا متزايدةً ناتجةً عن تنامي الإقبالِ على الالتحاقِ به، مما يستدعي تعزيزَ القدرةِ الاستيعابيةِ للجامعاتِ، في ظلِ صعوباتٍ في تأمينِ مواردَ ماليةٍ كافيةٍ ومستدامةٍ، دونَ المساسِ بجوهرِ الحريةِ الأكاديميةِ التي تمثلُ ركيزةً أساسيةً في بناءِ المعرفةِ وتطويرِ المجتمعِ.

مع تزايدِ حدةِ التحدياتِ التي تواجهُ التعليمَ العالي، تصطدمُ الجامعاتُ بعقباتٍ متعاظمةٍ في سعيها لتأمينِ تمويلٍ كافٍ ومستدامٍ، خاصةً في ظلِّ الازديادِ المضطردِ في تكاليفِ التعليمِ، وتنافسِ المؤسساتِ على الموارِدِ المتاحةِ. ومن جهةٍ، فإن الإقبالَ المتزايدَ من الطلابِ يُعدُ مؤشرًا إيجابيًا على ازديادِ الوعيِ بأهميةِ التعليمِ العالي، إلا أنهُ يواجهُ الجامعاتِ بثلاثِ معضلاتٍ رئيسيةٍ: أولها، أن النموَ الطلابيَ يؤدي إلى ارتفاعٍ في التكاليفِ التشغيليةِ وتراكمِ الضغوطِ على البنيةِ التحتيةِ للمؤسساتِ التعليميةِ. (Eskınat & Teker, 2024). وثانيها، أن التوجه نحو زيادةِ الرسومِ الدراسيةِ كحلٍّ لتعزيزِ الإيراداتِ يفتقرُ إلى الجدوى على المدى البعيد، ويحتاجُ إلى إدارةٍ رشيدةٍ للمواردِ الماديةِ والبشريةِ لضمانِ الاستقرارِ المالي (Ahmad, Ismail, & Siraj, 2019). أما ثالثُها فيكمنُ في المخاوفِ من أن تؤديَ زيادةُ الرسومِ إلى تراجعِ الإقبالِ على البرامجِ الجامعيةِ، مما يقللُ من فرصِ النموِ والتوسعِ في نطاقِ التعليمِ العالي (Bradley & Migali, 2015).

وتَزيدُ حدّةُ هذه المعضلاتِ في ظلّ الكسادِ الاقتصاديّ العالمي، وما يتبعه من انخفاضٍ في حجمِ الأموالِ الحكوميّةِ المُخصَّصةِ للجامعات، ممّا يجعلُ توفيرَ الموارِدِ الماليّةِ اللازمةِ أمرًا بالغَ الصعوبةِ (Ogunode & Ukorzor, 2023).

أمّا على صعيدِ الجامعاتِ الفلسطينيّةِ، البالغِ عددُها (21) جامعةً، فهي إمّا جامعاتٌ خاصّة، أو حكوميّة، أو عامّة. ويُشيرُ الباحثانِ إلى أنّ الجامعاتِ العامّة تُشكّلُ الجسمَ الأكبرَ والحظَّ الأوفرَ منها، وفقًا لدراسة ( الخطيب وأبو زياد، 2024). وتَتميّزُ الجامعات العامة في فلسطين بخصوصيّةٍ تختلفُ عن باقي الجامعاتِ العامّةِ في دولِ العالم، إذ تأسّست في سبعينيّاتِ القرنِ المنصرم، قبل قيامِ السلطةِ الوطنيّةِ الفلسطينيّة، استجابةً لنداءاتٍ وحاجةٍ مجتمعيّة. وأصبحَ يترأّسُها مجلسُ أمناء،

لذا فإنّ إدارتَها لا تتبعُ للحكومةِ الفلسطينيّة، ولا لأيّ جهاتٍ خاصّة، بل تولّى رئاستَها رجالُ خيرٍ، وشخصيّاتٌ ذاتُ اعتباراتٍ مجتمعيّةٍ، وقاماتٌ علميّةٌ؛ مِمّا تَرتّب على كونِ الجامعاتِ عامّة، أي لا تَمتلك سياسةً تمويليّةً محدّدة.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ الجامعاتِ الفلسطينيّة تُواجِهُ تحدّياتٍ كثيرة، تَشمَل الأزماتِ الأمنيّة، والسّياسيّة، والتحدّيات الأكاديميّة، وضعف التمويل. وتُعد الأزمةُ الماليّةُ من أبرزِ التحدّياتِ الّتي تُواجِهُها الجامعاتُ الفلسطينيّة العامة، وهو ما أكّده كلٌّ من: اشتيه (2009)، وشاهين (2016).

تتفاقم هذه الأزمةُ الماليّةُ بسبب الضغوطِ المستمرّةِ الّتي يُمارسُها الاحتلالُ على قطاعِ التعليم، بما في ذلك الحصار، وعرقلةُ وصولِ الطلبةِ والأساتذةِ إلى الجامعات، بالإضافة إلى تراجعِ دورِ الحكومةِ الفلسطينيّة في دعمِ التعليمِ العالي بسبب أزمتِها الماليّة، ممّا أدّى إلى رفعِ الأقساط، وزيادةِ أعدادِ الطلبةِ المقبولين لسدّ العجزِ الماليّ (الزعانين، 2018).

هذه التحدّياتُ تؤثّرُ بشكلٍ كبيرٍ على مقدرةِ الجامعاتِ على تحقيقِ رسالتِها، ممّا يستدعي اتّخاذَ إجراءاتٍ فعّالةٍ لمعالجةِ القضايا الماليّة، وهو ما حدا بالباحثين إلى تشخيصِ واقعِ الأزمةِ الماليّةِ من حيثُ أسبابِها وملامحِها.

**مشكلة الدراسة**

تنبثق مشكلة الدّراسة من أنّ مراجعة بعض موازنات الجامعات الفلسطينية العامة - وإن تباينت - تكشف عن عجز مالي كبير، وإحداها موازنة جامعة بيرزيت الّتي وصلت إلى عجز (35) مليون دينار أردني (جامعة بيرزيت، 2023)، إذ لا تغطي إيراداتها تفقاتها، وجامعة بيرزيت ليست بمعزل عن شقيقاتها أو حالة متفردة، " فإن جميع الجامعات الفلسطينية العامة مأزومة مالياً، وإن كانت الأزمة خافية أو كامنة في بعض الحالات" ( جقمان وآخرون، 2019: 55)

وتلتف الضّائقة المالية - كما أشار أبو الرّب وآخرون ( 2021) - على الجامعات الفلسطينية بسبب شُح الدّعم الحكومي المقدّم - الّذي يقابله زيادة في الأعباء الماليّة في ظل ظروف عصيبة من قبل دولة الاحتلال- من الحكومة الفلسطينية الّتي باتت أمام عجز ومديونية قُدِّر بِـ(7) مليار دولار أمريكي حتى عام 2024 (أمان، 2024)، هذه الحكومة كما يشير الباحثان تقدم (صفر) من المخصصات المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

وذكرت دراسة شبيب وآخرين (2021)، أنَّ وجود نقص في تمويل الجامعات الفلسطينية، وقلة الإيرادات لديها، جعلها لا تتماشى مع التّطورات العلميّة العالميّة، وتحد من دورها في خِدمة المجتمع

وتحقيق الابتكار، وذلك بسبب أوضاعها الماليّة المقيّدة الّتي تُعيق مقدرتها على التّطور والتّنافس مع الجامعات المرموقة، الأمر الّذي يُعد جزءاً من الأزمة الماليّة الّتي تواجهها، ويُعيق قدرتها على توفير بيئة تعليمية ملائمة للطلاب، وجذب الكفاءات العلمية، وتطوير بنيتها التحتيّة.

ويشير الباحثان أن نقصَ التّمويل جعل الجامعات تتخذ إجراءات مضمّدة، لمواجهة الأزمة المالية أو تقليل التكاليف، إنّ الإجراءات المؤقتة مثل رفع الرسوم أو تقليص الإنفاق على الأنشطة الأساسية لا توفر حلولًا مستدامة، بل قد تفاقم المشكلة، مما يتطلب اتخاذ إجراءات فعالة لمعالجة القضايا المالية وضمان قدرة الجامعات على تحقيق رسالتها. وبناء على ما تقدم، سعت الدراسة إلى عن سؤالين رئيسيين:

**السؤال الأول**: ما واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟

**السؤال الثاني**: هل تختلف تقديرات المبحوثين لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، المسمى الوظيفي، الجامعة)؟

**فرضيات الدراسة**

**انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الثاني:**

- **الفرضيّة الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعاً لمتغير الجنس.
- **الفرضيّة الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعًا للمسمى الوظيفي.
- **الفرضيّة الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعًا لمتغير الجامعة.

**أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة للتعرف الى الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة.

2. تحديد ملامح الأزمة المالية وانعكاسها على وظائف الجامعات الفلسطينية العامة.
3. تشخيص أسباب تشكل الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.
4. الكشف عن الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة، تبعًا لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، الجامعة).

**التعريفات المفاهيمية والإجرائية**

**الأزمة المالية**

عرفها ليانغ بأنها حالة من الاضطراب الشديد في النظام المالي، إذ تواجه المؤسسات صعوبات كبيرة تؤدي إلى عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات المالية. وانخفاض حاد في أسعار الأصول وفقدان الثقة وفقدان السيولة، مما يؤثر سلبًا على الاقتصاد العام (Liang, 2023, p. 278).

الجامعات الفلسطينية العامة: "هي مؤسسات غير ربحية، تعود ملكيتها لجمعيات خيرية أو منظمات غير حكومية، وتتلقى تمويلًا جزئيا من الحكومة" (وزارة التربية والتعليم العالي، 2018).

القيادات الإدارية: كل موظف يترأس قسم، أو مركز، أو أي وحدة إداريّة في الجامعات الفلسطينية العامة (جامعة القدس، 2022).

القيادات الأكاديمية: كل موظف يشغل منصب رئيس الجامعة، ونواب الرّئيس، وعمداء الكليات، ومساعدي العمداء، ورؤساء الدّوائر الأكاديميّة، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية العامة (جامعة القدس، 2022).

**حدود الدراسة**

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة، وهم: الرئيس، ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، ومساعدو العمداء، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية، فضلًا عن كل رئيس قسم أو مركز أو وحدة في الجامعات الفلسطينية العامة.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الأكاديمي (2025-2024).

## الاطار النظري والدراسات السابقة

### *المحور الأوّل: تمويل الجامعات (Financing Universities):*

يُعدّ التعليم الجامعي حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حول العالم، وإنّ تمويل الجامعات أحد المرتكزات الأساسية لضمان استمرارية التعليم العالي وحيويته، وأيضًا فإن تمويل الجامعات هو مصدر الحفاظ على المعايير العالية في التعلم والبحث، إذ يوفّر الموارد المالية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعات الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع (Greben, Parashchenko, & Salii, 2024). يتنوع مفهوم تمويل الجامعات ليشمل مصادر متعددة، مثل الدعم الحكومي، الرسوم الدراسية، المنح البحثية، والتبرعات. ومع تزايد التحديات المالية في العصر الحديث، أصبح الابتكار في أساليب التمويل ضرورة ملحّة لضمان استدامة الجامعات وقدرتها على المنافسة في بيئة تعليمية متغيرة.

أشار الغريري وآخرون (2023) إلى أنّ تمويل الجامعات: مجموعة الموارد المالية المتاحة من مصادر متنوعة، التي يتم إدارتها بشكل فعال، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي، بما في ذلك تحسين جودة التعليم، تطوير الكوادر، وبناء الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع. كما ذكر البحراني (2021) أنّ تمويل التعليم العالي هو عملية تأمين الموارد المالية اللازمة لتشغيل المؤسسات التعليمية العليا، سواء كانت هذه الموارد من مصادر حكومية أم خاصة، الهدف من هذا التمويل هو تمكين هذه المؤسسات من أداء مهامها على أكمل وجه والإسهام في تطوير المجتمع.

**وفي الدراسة الحالية، يُعرَّف تمويلُ الجامعات بأنه:** عملية تأمين الموارد المالية اللازمة والتنويع في مصادرها، لتشغيل الجامعات وإدارة شؤونها بكافة جوانبها، بدءاً من البنية التحتية، وصولًا إلى الأبحاث العلمية والأنشطة الأكاديمية والمجتمعية. ويشمل هذا التمويل كل ما تحتاجه الجامعة لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة والحفاظ على مستوى أكاديمي متميز.

### أولاً: مصادر تمويل الجامعات

يُعد التعليم العالي من أهم دعائم التنمية البشرية في مختلف المجتمعات، إذ يضطلع بمهمة إعداد وتأهيل الكفاءات الضرورية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في شتى المجالات، ويُشكّل تمويل التعليم العالي تحدياً رئيسيًا يواجه المسؤولين عن هذا القطاع في كل زمان ومكان، ولكي تواصل مؤسسات التعليم العالي أداء رسالتها وتطوير نفسها بما يواكب النمو المتسارع في جميع الميادين، لا بد من تأمين موارد مالية كافية لتغطية نفقاتها وتلبية متطلبات النمو والتطوير.

ويوضح غربيچ وآخرون (Grbić et al.,2020) أن مصادر التمويل الجامعي تتضمن مصدرين رئيسيين: التمويل الخاص والتمويل الحكومي، على سبيل المثال: تعتمد الجامعات الأمريكية في الجزء الأكبر من تمويلها على الرسوم الدراسية والتبرعات، إذ يأتي الجزء الأصغر من التمويل من الميزانية الفيدرالية أو الحكومة المحلية، أما الجامعات اليابانية، فتستند بشكل كبير في تمويلها إلى أسر الطلاب. بينما تعتمد الجامعات الأوروبية بشكل رئيس على ميزانية الدولة في تمويلها، ويسمى التمويل التقليدي وهي ميزانيات متفاوض عليها بناءً على حجم الموظفين أو عدد الطلاب المسجلين (Muscio, Quaglione & Vallanti, 2013)، ويمكن تصنيف مصادر التمويل إلى:

1. **المصادر الحكومية**: عَدَّت معظم الدول تمويل التعليم العالي استثمارًا وطنيًّا في إطار التخطيط وتحسين مؤشرات التنمية الاقتصادية والبشرية لديها، مما جعل الحكومات تولي اهتماما كبيرا لمسألة العمل على توفير مخصصات مالية سنويّة لهذا القطاع من الميزانية العامة للدولة، كنوع من الاستثمار (Bensalem & Khemissi, 2020).
2. **المصادر الخارجية:** تعتمد العديد من الدول النامية على المساعدات الخارجية لتمويل جامعاتها، من خلال المساعدات التي تقدمها الدول والمنظمات الدولية، وتشمل تقديم منح دراسية، إيفاد خبراء، تطوير بنية تحتية، دعم مشاريع، ودعم مالي مباشر.
3. **المصادر المجتمعية:** تطور دور المجتمع من تقديم هبات ومنح وتبرعات ومساعدات، إلى دور رائد في التفاعل بين الشراكة الاقتصادية والثقافية والخدماتية والتعليمية، وعليه أصبحت الجامعات تؤسس وحدات خاصة للتجسير مع القطاع الخاص ومبادرات المجتمع لدعم مسيرتها المالية والتطويرية، وهو ما أشارت له دراسة (Samuels & Hendey, 2025؛ O'Brien & Cooney, 2025)
4. **المصادر الذاتية:** نظراً لارتفاع تكاليف التعليم الجامعي وتزايد الأعباء المالية على الحكومات، لجأت العديد من الدول إلى تقليل الاعتماد على الميزانيات الحكومية. ولتعويض هذا النقص، سمحت للجامعات بفرض رسوم دراسية على الطلاب (الفراج، 2021)، بالإضافة إلى توجه الجامعات للبحث عن آليات لزيادة مواردها الذاتية من خلال تنفيذ إصلاحات جوهرية في أنظمة التمويل، ووضع خطط عمل محددة الأهداف، مستفيدة من التجارب الناجحة لدول مثل ماليزيا وكوريا في عوائد مالية من السياسات الإنتاجية (المصري، 2017).

وانطلاقاً من أهمية تنويع مصادر الدخل، يرى الباحثان أن تمويل الجامعات يعتمد على مصادر متنوعة، لكل منها خصائصه وتأثيره على استقلالية الجامعة. تشمل هذه المصادر التمويل الحكومي، الذي قد يكون أساسيًا أو مشروطًا، والرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب. كما تلعب المشاريع البحثية الممولة من القطاع الخاص والحكومة دورًا حيويًا في تمويل الأبحاث والتطوير، وتسهم في توليد إيرادات إضافية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للجامعات تحقيق إيرادات من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، وتأجير المرافق، وتنظيم الدورات التدريبية. كما تسهم مصادر أخرى مثل الوقف والهبات في دعم مشاريع محددة أو برامج دراسية، ولقد أوضح الباحثان مصادر تمويل الجامعات في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1) يمثل مصادر تمويل الجامعات (من إعداد الباحثين)**

**ثانياً: تحديات تمويل الجامعات:**

يواجه التعليم العالي تحديات متزايدة تعيق تطوره، بما في ذلك التنافسية العالمية، وتنوع التخصصات، والتطور التكنولوجي، والتحديات المرتبطة بالتمويل والحرية الأكاديمية (المهدي، 2020). أما بالنسبة لتحديات تمويل الجامعات العامة الفلسطينية، كما أشار (المصري، 2017؛ شبيب وآخرون، 2021)، فتتمثل في:

1. **معيقات الاحتلال**: يمارس الاحتلال ضغوطًا على قطاع التعليم من خلال الحصار، وعرقلة الوصول، والاعتقالات، والإغلاقات.
2. **تراجع دور الحكومة:** نتيجة الأزمة المالية للحكومة، تقلص دعمها للتعليم العالي، مما أدى إلى عدم الالتزام بدفع المخصصات، ورفع الأقساط، وتأثير ذلك على جودة التعليم.
3. **مشكلة الأقساط الجامعية:** تشكل الأقساط 70-80% من موازنة الجامعات، ومع تراجع الدعم الحكومي، يصبح رفع الأقساط أو زيادة أعداد الطلبة خيارًا رئيسيًا، مما يُفاقم من صعوبات الطلبة ويسهم في تدهور مستوى التعليم.

***المحور الثاني: الأزمات المالية في الجامعات الفلسطينية العامة***

واجهت الجامعات العامة في فلسطين أزمة مالية كبيرة إذ لم تستطع وضع سياسة تمويل واضحة المعالم، فإنّ الظروف الّتي نَشأت فيها الجامعات قبل قيام السّلطة الفلسطينيّة، جعلتها جامعات عامة لا تُشرِفُ عليها الحكومة ولا القطاع الخاص، وقد كانت إمكانياتها بسيطة ومتواضعة، واعتمدت كل جامعة على نفسها في تخصيصها ونشاطها بأموال وتبرعات فلسطينيّة وعربيّة ودوليّة، وقد نمت الجامعات العامة بشكل مباشر مع حجم هذه المساعدات (اشتية، 2009)، ويوضح (شبيب وآخرون، 2021) أنّ الجامعات العامة في فِلسطين تتبع نهجاً تمويلياً في التّعليم يقوم على إشراك كل الجهات المعنيّة في تحمّل تكاليف التّعليم ما بين القطاع العام والقطاع الخاص .

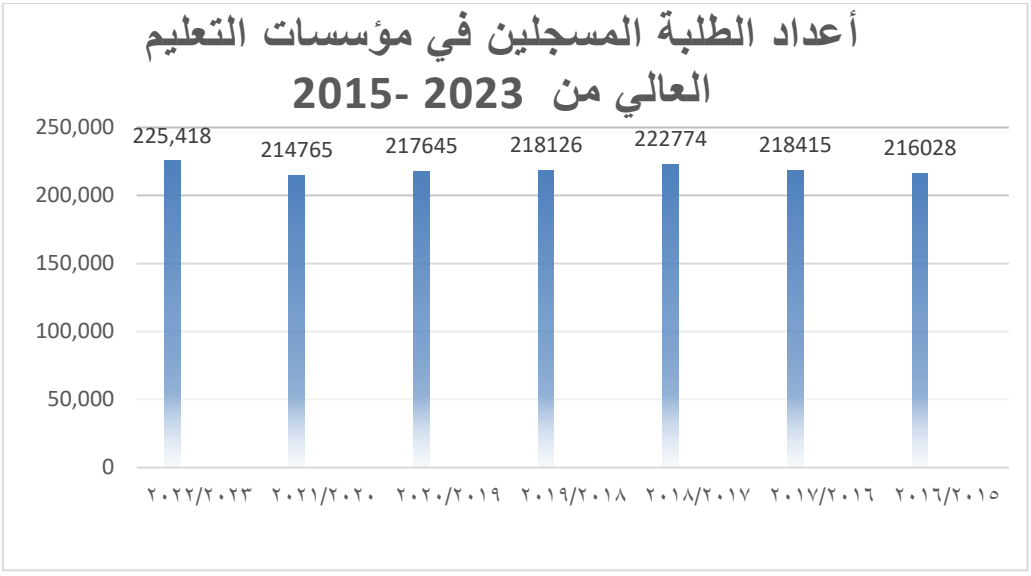
تتأثر الجامعات الفلسطينية العامة بأزمة مالية متفاقمة نتيجة عوامل متداخلة **كالوضع الاقتصادي الصعب والاحتلال والتوسع السريع للجامعات**، مما يؤثر على جودة التعليم. وعلى الرغم من التغيرات الاجتماعية، ظلت التحديات المالية قائمة. ورغم الدور المهم لمنظمة التحرير الفلسطينية في دعم الجامعات، فإن مصادر التمويل متنوعة (الصوراني، 2022).

وأشار المصري (2017) إلى عدم **وجود سياسة واضحة للتمويل في الجامعات** الفلسطينية العامة إذ تعتمد الجامعات بشكل أساس على الرسوم الدراسية لتغطية نفقاتها، ولكن هذه الرسوم

لا تكفي لتلبية الاحتياجات المتزايدة. نتيجة لذلك، تواجه الجامعات عجزًا ماليًا مستمرًا، مما يدفعها إلى اتخاذ إجراءات مؤقتة مثل رفع الرسوم أو تقليص الإنفاق على الأنشطة الأساسية. هذه الإجراءات لا توفر حلولًا مستدامة. إضافة إلى **الزيادة المطَّردة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعات** بشكل عام والجامعات العامة على وجه الخصوص، إذ شهدت الجامعات الفلسطينية نموًا ملحوظًا في أعداد الطلبة خلال العقدين الماضيين نتيجة تبني سياسة التوسع الأفقي في القبول، التي تجسدت في تسهيل شروط الالتحاق. هذا التوسع الكمي لم يصاحبه زيادة متناسبة في التمويل، مما فاقم الأزمة المالية التي تعاني منها الجامعات (محمد وبطة، 2018). والشكل رقم (2)، يوضح ذلك.

شكل رقم (2)

أعداد الطلبة في مؤسسات التعليم العالي للفترة 2015-2023.




(الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للعام الأكاديمي الصادر (2023/2022).

ويعاني تمويل الجامعات الفلسطينية العامة من **ضعف الدعم الحكومي وعدم انتظامه**، فبالرغم من أن قانون التعليم العالي الفلسطيني ينص على حق الجامعات العامة في الحصول على دعم مالي من الحكومة، فإنه لا يحدد نسبة هذا الدعم أو آلية توزيعه. ونتيجة لذلك، تواجه الجامعات صعوبات جمة في الحصول على دعم مالي مستدام ومنتظم من الحكومة، مما يضطرها إلى

الاعتماد على المفاوضات المباشرة لحل مشاكلها المالية. أيضاً فإن الجامعات الفلسطينية العامة تعاني من **ضعف وعدم انتظام المنح والمساعدات** المقدمة للجامعات، مما شكّل تحدٍ في تمويل الجامعات، وذلك لأنّ الجامعات الفلسطينية العامة تعتمد - في سياستها المالية - على مصادر تمويل غير مستقرة، والدعم المالي الخارجي يتذبذب نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية (الشلبي، 2019). وعليه يلخّص الباحثان عوامل الأزمة المالية في: الظروف الاقتصادية والسياسية غير المستقرة، وسياسة الاحتلال في الإغلاقات والقيود الأمنية، وعرقلة مسيرة الجامعات، فالظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تمر بها المنطقة، والحروب والصراعات والحصار المتلاحق، قد أثرت سلبًا على الموارد المالية للتعليم العالي، وتسببت في إغلاق الجامعات وتعطيل الدراسة. كما أن الدعم الحكومي غير كافٍ أو مستدام، والرسوم الدراسية أقل من التكاليف الفعلية، مما أسهم في عجز مالي مزمن. بالإضافة لعدم اعتماد الجامعات على سياسات مالية أو جهات مشرفة على إدارتها ماليا، مما جعلها تبحث عن المنح والمساعدات وزيادة أقساط الطلبة التي لا تقود إلى استقرار مالي.

***دراسات سابقة***

سعت دراسة **ألتونديمير (Altundemir, 2012)** إلى الكشف عن أسباب وملامح الأزمة المالية للجامعات الأمريكية العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، في تحليل عدد من الوثائق تضم (القوانين والمساعدات الفدرالية للجامعات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية وأنظمة الجامعات). وخلصت النتائج إلى أن أهم أسباب الأزمة المالية للجامعات العامة هو الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد عام 2008 الّذي استمر لسنوات، وانخفاض الدعم الحكومي المخصص، وارتفاع الرسوم الدراسية المطردة في الجامعات العامة، وإقبال الشباب الأمريكي للجامعات الحكومية ذات جودة عالية وتكلفة أقل بدلاً من الجامعات العامة، أمّا ملامح الأزمة المالية للجامعات العامة كانت في تسريح أعضاء هيئة التدريس والموظفين، الإجازات غير مدفوعة الأجر، زيادة أعباء التدريس، زيادة الرسوم الدراسية، زيادة نسبة الطلاب في الفصول الدراسية مقابل خدمات أقل.

وهدفت دراسة **إكبوه وأوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017)** إلى التعرف على درجة التنويع في مصادر تمويل التعليم الجامعي في نيجيريا في ظل تناقص المخصصات الميزانية لمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على مستوى التحديات، ومستوى استراتيجيات حل التحديات المرتبطة بتنويع

مصادر تمويل التعليم الجامعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، على عينة قوامها (480) عضواً أكاديمياً من أربع جامعات عريقة في نيجيريا. وخلصت النتائج إلى أن درجة التنوع في مصادر تمويل التعليم الجامعي في نيجيريا جاءت في درجة "متوسطة" لمتوسط حسابي (2.56)، وأن التحديات التي تواجه التنويع في مصادر التمويل كانت في درجة متوسطة لمتوسط حسابي (2.50)، بينما جاء مستوى استراتيجيات حل التحديات المرتبطة بتنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي بدرجة مرتفعة (2.77) وضمّ: (ريادة الأعمال، التحكم في أعداد المقبولين، تأهيل الكوادر الإدارية، الحوكمة، الاستفادة من الخريجين، وتحسين دافعية العمل الخيري).

وهدفت دراسة نصير والإبراهيم (2018): إلى الكشف عن تصور مقترح لتفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من القادة الإداريين والأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية وعددهم (140) قائدًا. أظهرت النتائج أن دور الوقف في تمويل هذه الجامعات جاء بدرجة متوسطة، لم تؤثر متغيرات مثل: المركز الوظيفي، والجنس والجامعة، على مدى إدراك عينة الدراسة دور الوقف في تمويل الجامعات. وقدمت النتائج آليات لزيادة التمويل من خلال تفعيل دور الوقف في تطبيق مجموعة من الإجراءات لتبني مشروع وقف تعليمي، وإنشاء صندوق للوقف التعليمي، وعمل موقع الكتروني لصندوق الوقف وإنشاء مراكز وقفية للبحث العلمي.

أجرى بكر وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى تقديم صيغة مقترحة لتمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة من خلال رصد مصادر التمويل المتاحة للتعليم الجامعي المصري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من (300) أستاذ جامعي. ومن أهم نتائج الدراسة: تقديم مقترح قائم على تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء السياسات التمويلية، والأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع، ويكون تمويل التعليم الجامعي عن طريق مصادر أساسية وأخرى ثانوية، وتُعد الجامعة المنتجة واحدة من الصيغ المقترحة للموارد البديلة لتمويل التعليم الجامعي، وتضم سياسة الوقف والكوبونات التعليمية والكراسي البحثية، وقدمت النتائج إجراءات لتعزيز مصادر تمويل التعليم الجامعي المصري، واستثمار وتوظيف كافة موارد الجامعات للحصول على موارد مالية إضافية.

أمّا دراسة الفراج (2021) فهدفت إلى استكشاف التّحديات التي تعترض تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، إذ استخدمت استبانة وزعت على عينة قوامها (51) من عمداء ووكلاء كليات جامعة الشقراء. أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه جامعة شقراء تتمثل في اعتمادها الكامل على الدعم الحكومي، وضعف الربط بين برامجها البحثية والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع، إضافة إلى انخفاض مخصصات النفقات الاستثمارية مقارنة بالنفقات الجارية. من بين الحلول المقترحة لتحسين التمويل: تطوير النظام المالي والإداري في الجامعة، استثمار الصناديق المالية، ترويج وتسويق الأبحاث العلمية، دعم الابتكارات والأنشطة والخدمات الجامعية، تعزيز الوقف الجامعي، وبناء علاقات تعاونية مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية. كما أوصت الدراسة بمنح الجامعة استقلالية إدارية وتبني مفهوم الجامعة المنتجة، إلى جانب إعادة النظر في سياسة التمويل الحكومي لها.

أيضاً هدفت دراسة الغامدي (2021) إلى قياس درجة أهمية مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في جامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، ودرجة فاعلية الآليات المتبعة لتحقيق تنويع في مصادر التمويل الجامعي، أيضاً هدفت إلى الكشف عن علاقة ارتباطية بين مبررات تنويع مصادر التمويل والآليات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم تطبيقها على عينة قوامها (294) قائداً أكاديميًا من العمداء ووكلاء كليات جامعة أم القرى، وأظهرت نتائج الدراسة أنَ مبررات تنويع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة والفقرات التابعة لها؛ جاءت بدرجة مرتفعة وباتجاه إيجابي، إذ جاءت نتائج آليات تنويع مصادر تمويل التعليم الجامعي ضمن مستوى متوسط وباتجاه سلبي. أيضاً لا توجد علاقة ارتباطية بين المبررات والآليات والأبعاد التابعة لها.

أيضاً قام **أبو الرب (2021)** بدراسة هدفت الى التعرف على واقع مصادر التمويل الذاتي للمنشآت الرياضية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، باستخدام أداة الاستبانة على عينة قومها (110) أفراد من الأكاديميين والإداريين، والموظفين، والمشرفين بالجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية تحتاج لزيادة مصادر التمويل الذاتي لمواجهة الزيادة المستمرة في أعداد الطلاب، وأن الوضع السياسي والحصار

الموجود على الضفة الغربية يؤثر سلباً على قدرة المنشآت الرياضية في الجامعات الفلسطينية لزيادة مصادر تمويلها.

أجرى **الخطيب (2023)** دراسة هدفت إلى تسليط الضّوء على واقع ومصادر تمويل التعليم العالي في اليمن، ومعرفة التحديات التي تواجه السياسات والخيارات الاستراتيجية في تمويل الجامعات، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. في أداة تحليل الوثائق لعينة مكوّنة من (25) وثيقة ودراسة صادرة عن جهات رسميّة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن واقع تمويل التعليم العالي ضعيف في اليمن، وتنقسم مصادر تمويل التعليم العالي في اليمن إلى أربعة أنواع: التمويل الحكومي بنسبة (88%)، والتمويل الذاتي بنسبة (5%)، والقروض بنسبة (5%)، وأخيرًا المنح والهبات بنسبة (1%)، وجاءت نتائج التحديات في سياسات التمويل؛ أن التعليم العالي ينفق (84%) على نفقات الأجور، و(12%) للنفقات التشغيلية، أما الإنفاق على البحث العلمي فلا يكاد يذكر، والجامعات لا تلتزم بقانون التعليم العالي الّذي ينص على أن تُخصص الجامعات ما نسبته (5%) من مواردها لصالح البحث العلمي، وأن السياسات التمويلية لا تلتزم بهذه المعايير ولا تشجع البحث وحركة الانتاج والنشر العلمي المطلوب. وجاءت الحروب والصراعات وتوقف الموازنة العامة من ضمن التحديات في السياسات التمويلية لمؤسسات التعليم العالي.

وقامت دراسة **بوتك وجيوردانو و كيريكو (Pottick, Giordano, & Chirico, 2015)** بالتعرف على التحديات المالية والنفسية التي تواجه طلاب الجامعات في استراليا ونيوزيلندا نتيجة الأزمات المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بأداة تحليل الوثائق وذلك وفق بيانات ( سكوبس، وبروكويست، وويب أوف ساينس، وإنفورميت)، والحصول على 3542 دراسة، تم إدراج (19) دراسةً كعينة ذات صلة مباشرة، وخلصت النتائج إلى أنّ (68.8%) من الطلاب يواجهون مشاكل مالية بدرجة كبيرة، و(96%) يبلغون عن ضغوط نفسية شديدة نتيجة نقص الدعم المالي ومحدودية الفرص والخدمات.

***التعقيب على الدراسات السابقة***

تُظهر الدراسات السابقة اتفاقاً على وجود تحديات تمويلية كبيرة تواجه التعليم العالي والحاجة الماسة لتنويع مصادر الدخل، إلا أنها اختلفت في سياقاتها الجغرافية، وفي تركيزها المحدد (جامعات خاصة، تمويل حكومي، تمويل ذاتي) وعلى دور الحكومة في رفد ميزانيات الجامعات.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الرؤى مع التركيز بشكل خاص على تشخيص الأزمة المالية وانعكاساتها في الجامعات الفلسطينية العامة، مع الأخذ بالاعتبار خصوصية هذا السياق.

**الطريقة والإجراءات**

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كونه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، الذي يهدف إلى وصف ظاهرة أو مشكلة محددة في واقعها، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

**مجتمع وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة، ويشمل رئيس الجامعة، ونواب الرّئيس، وعمداء الكليات، ومساعدي العمداء، ورؤساء الدّوائر الأكاديميّة، وأعضاء الهيئة التدريسية، فضلاً عن كل رئيس قسم أو مركز أو وحدة في منصب إداري منتسب إلى الجامعات الفلسطينية العامة الست، وهي (جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين). وقد بلغ إجمالي عددهم (4951)، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

**جدول رقم (1)**

*توزيع مجتمع الدّراسة المتاح وفق الجامعة والمسمى الوظيفي*

| الترّقيم | اسم الجامعة | المسمى الوظيفي | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | أكاديمي تعليمي | أكاديمي إداري | إداري | المجموع |
| -1 | جامعة النّجاح الوطنية | 1504 | 56 | 50 | **1610** |
| -2 | جامعة بيرزيت | 715 | 109 | 68 | **892** |
| -3 | جامعة القدس | 954 | 24 | 102 | **1080** |
| -4 | جامعة بيت لحم | 284 | 13 | 62 | **359** |
| -5 | جامعة بوليتكنك فلسطين | 261 | 38 | 29 | **328** |
| -6 | جامعة الخليل | 620 | 72 | 13 | **705** |
| | **المجموع** | 4338 | 312 | 324 | **4951** |

المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين 2022/2023.

**عينة الدراسة**

إنّ تَوزّع الجامعات الفلسطينيةّ على مساحة جُغرافيّة واسعة استدعى اختيار ثلاث جامعات عشوائيًا، تُمثل مناطق الشّمال والوسط والجنوب، وهي: جامعة النّجاح الوطنية، جامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وعليه تم أخذ العينة في معايير العينة الطبقيّة العشوائية. وقد تكوّنت عينة الدّراسة من القيادات الإداريّة والأكاديميّة في الجامعات الفلسطينيّة، وشملت رئيس الجامعة، وعمداء الكليات، ومساعدي العمداء، ورؤساء الدّوائر الأكاديميّة، وأعضاء الهيئات التّدريسيّة، وتمّ تحديد حجم العينة المطلوبة (340) قائدًا إداريّا وأكاديميّا استناداً إلى جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجَدول رقم (2) يوضح ذلك.

**جدول (2)**

*خصائص عينة الدراسة وِفقًا لمتغيراتها:*

| المتغير | | العدد | النّسبة |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | ذكر | 195 | 57.4 |
| | أنثى | 145 | 42.6 |
| **الجامعة** | القدس | 120 | 35.3 |
| | النّجاح الوطنية | 182 | 53.5 |
| | بوليتكنك فلسطين | 38 | 11.2 |
| **المسمى الوظيفي** | إداري | 57 | 16.8 |
| | أكاديمي | 215 | 63.2 |
| | أكاديمي بمنصب إداري | 68 | 20.0 |
| | **المجموع لكل متغير** | **340** | **100** |

**أداة الدراسة (الاستبانة)**

قام الباحثان ببناء الاستبانة كأداة هدفت التعرف إلى واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصّلة، وتكونت من قسمين:

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الديموغرافية والشخصية التي تشمل: الجنس، المسمى الوظيفي، الجامعة.

**القسم الثاني:** فقرات الاستبانة، التي تقيس واقع الأزمة المالية في الجامعات العامة. تشتمل هذه الاستبانة على (25) فقرة موزعة على مجالين لواقع الأزمة المالية، المجال الأول ملامح الأزمة المالية تكون من (11) فقرة، والمجال الثاني أسباب الأزمة المالية تكون من (14) فقرة.

**صدق الاستبانة:**

ويُعرّف صدق الاستبانة في البحوث العلمية بأنه "الدرجات والاستدلالات التي نحصل عليها من الأداة من حيث معناها وملاءمتها وأهميتها وصحة التفسيرات المقترحة له" (أبو علام، 2011 : 465 )، وتم التحقق من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

1- **صدق المحكمين:**

قام الباحثان بعرض الصورة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المتخصصين والمحكمين، مثل أساتذة الإدارة التربوية وغيرهم من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية والعربية، وعددهم (17) محكماً، وذلك للحكم على مدى ملاءمة فقرات الاستبانة، ومدى وضوح صياغتها اللغوية. وبعد انتهاء المحكمين من التحكيم، قام الباحثان بإجراء التعديلات المطلوبة في ضوء ملاحظات المحكمين، التي تشمل إضافة وإعادة ترتيب للفقرات، إذ أصبحت في صورتها النهائية مكونة من (25) فقرة، ينظر ملحق (1).

2- **صدق الاتساق الداخلي:**

ويُقصد به وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل فقرة والدرجة الكلية للاستبانة. وتم ذلك من خلال اختيار عينة استطلاعية من خارج أفراد العينة التي تكونت من (30) فردًا، وبعدها تم تطبيق أداة الدراسة بهدف التأكد من صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة. وعليه، تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3)

*معاملات ارتباط فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية*

| و اقع الأزمة المالية (ملامحها) | | و اقع الأزمة المالية (أسبابها) | |
|---|---|---|---|
| رقم الفقرة | معامل الارتباط | رقم الفقرة | معامل الارتباط |
| **1** | 0.709** | 1 | 0.852** |
| **2** | 0.860** | 2 | 0.573** |
| **3** | 0.819** | 3 | 0.782** |
| **4** | 0.838** | 4 | 0.834** |
| **5** | 0.854** | 5 | 0.423* |
| **6** | 0.844** | 6 | 0.723** |
| **7** | 0.805** | 7 | 0.830** |
| **8** | 0.774** | 8 | 0.444* |
| **9** | 0.842** | 9 | 0.744** |
| **10** | 0.884** | 10 | 0.861** |
| **11** | 0.871** | 11 | 0.882** |
| | | 12 | 0.865** |
| | | 13 | 0.868** |
| | | 14 | 0.744** |

يتضح من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين فقرات الاستبانة ودرجتها الكلية، عند مستوى (0.05) فأقل، وهو مؤشر على صدق أداة الدراسة في قياس الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

**ثبات الاستبانة:**

قام الباحثان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، إذ يُعد مؤشرًا وقياسًا لثبات أداة الدراسة، وذلك عن طريق الحصول على قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha). وتبين أن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبانة هو (0.967). وتدل هذه القيمة على ثبات مرتفع للاستبانة. وان نتائج الاستبانة مستقرة إذا تم إعادة تطبيقها مرات متعددة.

### تصحيح الاستبانة

بِهدفِ تَصحيح الاستبانة، اعتُمِد مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمس، وهي: درجة كبيرة جدًا، درجة كبيرة، درجة متوسّطة، درجة قليلة، درجة قليلة جدًا، وهي تمثّل رقميًّا (5, 4, 3, 2, 1)، على التّرتيب، كما اعتُمِد المقياس الوزني الآتي وفقًاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدّنى للمقياس، أي 5-1=4، مقسوماً على عدد المستويات (3)، فتكون النّتيجة ¾=1.33، وعليه: يكونُ واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة منخفض إذا تراوح مدى متوسّطه الحسابي بين 1 إلى 2.33 ( 1=1.33)، ويكون واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة متوسّطًا إذا تراوح بين 2.34 إلى 3.67، ويكون واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة مرتفعًا إذا تراوح متوسّطه الحسابي من 3.68 فأكثر، أي:

- من (1.00-2.33) منخفضًا.
- من (2.34-3.67) متوسّطًا.
- من (3.3.68-5.00) مرتفعًا.

## عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

### السؤال الأول: "ما و اقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة؟ "

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، يوضح الجدول (4) النتائج.

**الجدول (4):**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة، للمجالين والدرجة الكلية*

| الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ملامح الأزمة المالية | 4.01 | 0.71 | مرتفعة |
| 2 | أسباب الأزمة المالية | 3.70 | 0.69 | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.84 | 0.70 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (4) أن تقديرات أفراد العينة لواقع الأزمة المالية كانت بدرجة مرتفعة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.84)، بانحراف معياري (0.70). على مستوى المجالين الفرعيين فقط جاء مجال 'أسباب الأزمة المالية' بمتوسط حسابي هو الأعلى بلغ (3.70)، وبانحراف معياري (0.69)، وبدرجة مرتفعة. وجاء مجال 'ملامح الأزمة المالية' بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.71)، وبدرجة مرتفعة أيضاً. وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن أفراد العينة من قيادات إدارية وأكاديمية يدركون وجود أزمة مالية حقيقية وملموسة في الجامعات الفلسطينية العامة، سواء من حيث ملامحها الظاهرة أو أسبابها الكامنة، وأن هذا الإدراك بدرجة مرتفعة.

**المجال الأول: ملامح الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة**

قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لفقرات مجال" ملامح الأزمة المالية"، والجدول (5) يوضح ذلك.

**جدول (5):**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ملامح الأزمة المالية مرتبة تنازلياً*

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | تعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية | 4.35 | 0.57 | مرتفعة |
| 2 | 4 | ترفع الجامعة الرسوم الدراسية باستمرار لتغطية نقص الموارد المالية | 4.27 | 0.61 | مرتفعة |
| 3 | 8 | تعمل على زيادة نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس | 4.13 | 0.65 | مرتفعة |
| 4 | 2 | تُقلّص الجامعة عدد موظفيها على حساب العمل | 3.92 | 0.68 | مرتفعة |
| 5 | 6 | تقلص الجامعة دعمها للبحث العلمي (دعم الأبحاث العلمية، دعم المشاركة في المؤتمرات، ...) نتيجة أزمتها المالية | 3.87 | 0.66 | مرتفعة |
| 6 | 5 | تجمد الجامعة بعض حقوق العاملين (الترقيات، اجازات التفرغ العلمي، العلاوات، ...) بسبب أزمتها المالية | 3.84 | 0.70 | مرتفعة |
| 7 | 11 | تقلص الجامعة التزاماتها في تقديم خدماتها للمجتمع | 3.72 | 0.69 | مرتفعة |
| 8 | 9 | تقلص الجامعة الابتعاث والايفاد | 3.58 | 0.71 | متوسطة |

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 10 | تراجع اهتمام الجامعة بتطوير مصادر التعلم (الاجهزة، المصادر، البرمجيات، الأوعية الرقمية، ...) بهدف تقليل التكاليف المالية | 3.44 | 0.76 | متوسطة |
| 10 | 7 | تقلص الجامعة تطوير البنى التحتية | 3.36 | 0.73 | متوسطة |
| 11 | 3 | تلغي الجامعة بعض البرامج الدراسية لخفض النفقات على الرغم من أهميتها | 3.19 | 0.74 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 4.01 | 0.71 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (5) أن الدرجة الكلية لملامح الأزمة المالية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي ( 4.01)، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات ملامح الأزمة المالية فقد تراوحت بين ( 3.19 -4.35)، وجاءت (7) فقرات بدرجة مرتفعة، و(4) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة: "تعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية" بمتوسط حسابي (4.35)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " تلغي الجامعة بعض البرامج الدراسية لخفض النفقات على الرغم من أهميتها" بمتوسط حسابي (3.19).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012)، في وجود ملامح بدرجة مرتفعة للأزمة المالية تظهر على شكل زيادة الرسوم الدراسية وزيادة عدد الطلبة لنسبة أعضاء هيئة التدريس، كما تتفق مع دراسة الفراج (2021)، في وجود تحديات مالية مرتفعة للجامعات، والتشابه في ذات الملامح للأزمة من ضعف الربط بين البرامج البحثية والمؤسسات الاستثمارية، وانخفاض النفقات الاستثمارية للجامعة، كما تتفق مع دراسة أبو الرب (2021) في وجود أزمة مالية مرتفعة للجامعات الفلسطينية.

**المجال الثاني: أسباب الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات قياس أسباب الزمة المالية، والجدول (6) يوضح ذلك

**جدول (6)**

*المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال أسباب الأزمة المالية مرتبة تنازليا*

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموافقة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | -12 | غياب الدعم الحكومي | 4.45 | 0.56 | مرتفعة |
| 2 | -18 | الوضع الاقتصادي في فلسطين | 4.41 | 0.59 | مرتفعة |
| 3 | -17 | الوضع السياسي في فلسطين | 4.37 | 0.61 | مرتفعة |
| 4 | -16 | تقلص الدعم الخارجي للجامعات الفلسطينية | 4.06 | 0.63 | مرتفعة |
| 5 | -13 | ارتفاع كلفة التعليم الجامعي | 3.91 | 0.66 | مرتفعة |
| 6 | -21 | ضعف مقدرة الجامعة على استثمار مواردها | 3.79 | 0.71 | مرتفعة |
| 7 | -19 | عزوف الطلبة عن الالتحاق بالجامعات الفلسطينية العامة | 3.65 | 0.69 | متوسطة |
| 8 | -24 | ضعف التشبيك مع القطاعات التي يمكن أن تساعد على توفير موارد إضافية للجامعة | 3.66 | 0.70 | متوسطة |
| 9 | -25 | ضعف أداء مركز الاستشارات وخدمة المجتمع | 3.59 | 0.74 | متوسطة |
| 10 | -15 | عدم قيام الجامعة بتحليل مواردها المالية بشكل دوري | 3.48 | 0.75 | متوسطة |
| 11 | -14 | غياب المهنية في أداء الإدارة المالية في الجامعة | 3.41 | 0.68 | متوسطة |
| 12 | -20 | الفساد الإداري في الجامعات | 3.33 | 0.76 | متوسطة |
| 13 | -22 | ضعف الخطط التسويقية للجامعة | 3.26 | 0.73 | متوسطة |
| 14 | -23 | ضعف الوعي بأهمية الجامعة المنتجة | 3.18 | 0.77 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية | 3.70 | 0.69 | مرتفعة |

يتضح من الجدول (6) أن الدرجة الكلية لأسباب الأزمة المالية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدّراسة على فقرات أسباب الأزمة المالية فقد تراوحت بين (3.18 -4.45)، وجاءت (6) فقرات بدرجة مرتفعة، و(8) فقرات بدرجة متوسطة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة " غياب الدعم الحكومي " بمتوسط حسابي (4.45)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة " ضعف الوعي بأهمية الجامعة المنتجة " بمتوسط حسابي (3.18).

وقد اتفقت النتائج مع دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012) في أسباب الأزمة المالية للجامعات العامة لقلة المخصصات الحكومية، أيضاً تتفق النتائج مع دراسة الفراج (2021) في أسباب الأزمة المالية المرتفعة وضعف التشبيك مع المؤسسات الإنتاجية، وتتفق مع دراسة الغامدي (2021) في وجود أزمة مالية وقلة التنويع في مصادر الدخل، أما دراسة أبو الرب (2021) فاتفقت في أسباب هذه الأزمة للجامعات والعوامل المؤثرة من أزمة سياسية وأوضاع اقتصادية تعيشها الجامعات الفلسطينية.

واتفقت مع دراسة الخطيب (2023) في ارتفاع الأزمة المالية للجامعات اليمنية في الأسباب ذاتها، ومن الأسباب المشتركة ضعف المنح والهبات.

**السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات المبحوثين لو اقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة باختلاف متغيرات الدراسة: (الجنس، الجامعة، المسمى الوظيفي)؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضيّة الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تُعزى لمتغير الجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ويوضح الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار:

**جدول (7)**

*نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعًا لمتغير الجنس.*

| المجالي | العدد | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "ت" المحسوبة | قيمة الدلالة Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها | ذكر | 195 | 3.50 | 0.834 | 1.363 | 0.174 |
| | أنثى | 145 | 3.63 | 0.838 | | |

يتضح من الجدول (7) أن نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples t-test) تشير بوضوح إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الذكور والإناث لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة، إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) أكبر من (0.05). وتظهر النتائج أن المتوسطات الحسابية متقاربة بين الجنسين في مختلف المحاور، مثل محور تشخيص الأزمة المالية (3.50 للذكور و3.63 للإناث) مما يعكس توافقًا في وجهات النظر حول واقع الأزمة المالية ملامح وأسباب.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة نصير والإبراهيم (2018) في عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة لوجود أزمة مالية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضيّة الثّانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعًا للمسمى الوظيفي

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول (8) يُوضح نتائج اختبار الفرضية:

**جدول (8)**

*نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعاً لمتغير الجامعة*

| المجالي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | قيمة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها | بين المجموعات | 86307.916 | 2 | 43153.958 | 234.204 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 62095.057 | 337 | 184.258 | | |
| | المجموع | 148402.974 | 339 | | | |

يتضح من الجدول (8) أن قيمة الدلالة الإحصائي. أقل (0.05) فأقل، وهذا يعني وجود فروق جوهرية بين متوسطات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام أسلوب شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. والجدول (9) يوضح ذلك:

**جدول (9)**

*نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعًا لمتغير الجامعة*

| المجالي | الجامعة | المتوسط الحسابي | القدس | النجاح الوطنية | بوليتكنك فلسطين |
|---|---|---|---|---|---|
| تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها | القدس | 67.54 | - | | |
| | النجاح الوطنية | 101.83 | 0.001 | - | |
| | بوليتكنك فلسطين | 94.36 | 0.001 | 0.009 | - |

تظهر النتائج في الجدول (9) أن العاملين في جامعة القدس قدّموا تقديرات أقل من جامعتي النجاح الوطنية وبوليتكنك فلسطين في تشخيص واقع الأزمة المالية في جامعتهم، وهنا يشير الباحثان إلى أن جامعة القدس تتمتع بنموذج إداري قوي يتضمن تخطيطًا استراتيجيًا جيدًا للموارد المالية، وإدارة الجامعة قادرة على تسويق سُمعة إدارية ومالية جيدة، كما أنّ جامعتي النجاح الوطنية وبوليتكنك فلسطين أظهرتا تعرّفا أكبر لملامح وأسباب الأزمة المالية في جامعتهم، وهو ما يشير إلى ضعف الإعلام الإداري حول واقع الأزمة المالية، وأنّ الإداريين والأكاديميين على يقين بوجود أزمة حقيقية لديهم.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة نصير والإبراهيم (2018) في وجود فروق تعزى لمتغير الجامعة، وذلك لأن في دراسة نصير والإبراهيم كانت جامعات حكومية فلم يكن هناك فروق في تقديرات أفراد العينة ولكن في هذه الدراسة فالجامعات عامة، ولكل منها سياسة تمويلية مختلفة.

**الفرضيّة الثّالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فاقل بين تقديرات أفراد عينة الدّراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (10) يُوضح نتائج اختبار الفرضية:

**جدول (10)**

*نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي*

| المجالي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "ف" المحسوبة | قيمة الدلالة Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها | بين المجموعات | 14920.692 | 2 | 7460.346 | 18.835 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 133482.281 | 337 | 396.090 | | |
| | المجموع | 148402.974 | 339 | | | |

يتضح من الجدول (10) أن نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية للمسمى الوظيفي، إذ كانت قيمة الدلالة (Sig.) (0.05) فأقل في تشخيص ملامح الأزمة المالية ملامحها وأسبابها، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام أسلوب شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية.

**جدول (11)**

*نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي*

| المجالي | سنوات الخدمة | المتوسط الحسابي | إداري | أكاديمي | أكاديمي بمنصب إداري |
|---|---|---|---|---|---|
| تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها | إداري | 76.47 | - | | |
| | أكاديمي | 93.60 | 0.001 | - | |
| | أكاديمي بمنصب إداري | 84.41 | 0.086 | 0.004 | - |

يتضح من الجدول رقم (11) نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية أن هناك فروقًا جوهرية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول واقع الأزمة المالية، وذلك بناءً على المسمى الوظيفي.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة نصير والإبراهيم (2018) التي أوضحت عدم وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي، لكنّ النتائج اتفقت مع دراسة أبو الرّب في وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي.

وتدل هذه النتائج على أن طبيعة الدور الوظيفي تؤثر على إدراك تقديرات أفراد العينة واقع الأزمة المالية، وهو ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند تصميم السياسات والإجراءات لمعالجة الأزمة داخل الجامعات، فإن تقديرات الإداريين لحدة الأزمة تكون من منصب مسؤول عن الأزمة، وكونهم يتعاملون مع الأرقام والبيانات الرسمية والواقع المفروض عليهم، فيرونها ضمن الحدود الممكن إدارتها، وهم أقل احتكاكا بالواقع اليومي والاحتياجات المالية الّتي قد يراها ويشخّصها الأكاديمي الّذي يتفاعل مباشرة مع الأثر اليومي للأزمة، سواء في جودة التعليم والبحث العلمي أم وظائف الجامعة المختلفة مما يجعل إدراك الأكاديمي أكثر واقعية للأزمة المالية، وأكثر إحساسا بالضغط الناتج عن السياسات الإدارية، أمّا الأكاديميون الإداريون، فهم يقفون عند نقطة تقاطع بين التخطيط والتنفيذ، وينظرون للأزمة المالية من منظور مركب، لفهمهم أن هناك عوامل خارجية تُفرض على إدارة الجامعات، وواقع يعاني من أزمة مالية حقيقية مما ينعكس على متوسط تقديراتهم.

**التوصيات**

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. التزام الحكومة بتخصيص ميزانيات محددة للجامعات العامة في موازنتها السنوية، والالتزام بدفعها وفقًا لمؤشرات علمية ومهنية وبحثية.
2. توجيه جزء من استثمارات شركات القطاع الخاص لتطوير مراكز البحث العلمي في الجامعات، وبخاصة تلك ذات العلاقة بصناعة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، والصناعات الدوائية، وتقنيات الزراعة وغيرها.
3. تأسيس أوقاف جامعية مستقلة تُسهم في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات الفلسطينية وفق فلسفة الجامعة المنتجة.

**مقترحات الدراسة:**

حصر الباحثان المقترحات في الآتي:

- دراسة بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتفعيل الشراكات الإنتاجية بين القطاع الخاص والجامعات الفلسطينية"
- دراسة بعنوان: " أنموذج مقترح لتأسيس وقف كمصدر تمويل مستدام للجامعات الفلسطينية استنادا لتجارب جامعات عالمية"

- دراسة بعنوان: " تصور مقترح لتنويع مصادر الدخل للجامعات الفلسطينية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"

## قائمة المراجع العربية والانجليزية

### *أولا: المراجع العربية*

أمان" الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة". (2024). *تحليل أداء الموازنة العامة 2023*. رام الله- فلسطين. مسترجع في تاريخ 2024/12/25، من https://www.aman-palestine.org/cached_uploads/download/2024/08/29/2023finance-1724924401.pdf

جامعة بيرزيت. (2023). *التقرير المالي لجامعة بيرزيت للسنة المنتهية في 31 آب 2023*، مسترجع في تاريخ 2024/12/25، من: https://www.birzeit.edu/sites/default/files/upload/report_of_the_year_ended_aug_31_2023_-_upd._ext.pdf

جامعة القدس. (2022). *النظام الأساسي لجامعة القدس*. القدس فلسطين:

جقمان، جورج ونسيبة، سري وبلبل، ميرفت وقسيس، نبيل وزيداني، سعيد وريحان، رمزي والسقا، أباهر والتميمي، عبد الرحمن. (2019). *التحديات المركبة أمام الجامعات الفلسطينية*، هل من مخرج. بيرزيت: معهد مواطن للديمقراطية وحقوق الإنسان.

أبو الرب، أحمد وعبد الغني، محمد والحكيم، كريم. (2021). واقع مصادر التمويل الذاتي للمنشآت الرياضية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، *مجلة كلية الرياضة- جامعة المنصورة، 41*(1)، 19-29.

اشتية، محمد. (2009). *تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني* (الإشكالات والآثار المستقبلية).

البحراني، ماهر بن أحمد بن عبد الله (2021)، *مصادر تمويل التعليم العالي في سلطنة عمان*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد الأول، وجدة.

بكر، السيد وجمعة، فتحية والسعودي، رمضان. (2019). تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة. *مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ*، (3)، 397-423.

الخطيب، خليل محمد مطهر. (2023). تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: التحديات والسياسات والخيارات الاستراتيجية. *المجلة الليبية لعلوم التعليم، (8)*، 201 – 232.

الخطيب، نايف وأبو زياد، نتاشا. (2024). التعليم العالي في فلسطين نشأته وتطوره " دراسة مقارنة قبل وبعد إعلان السلطة الفلسطينية"، مجلة الآداب للدراسات النّفسية والتربوية، *6*(4)، 40-71.

رام الله: *المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار*(بكدار)- دائرة السياسات الاقتصادية.

الزعانين، غسان. (2018). *أبعاد الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية، منتدى الشباب الفلسطيني للسياسات والتفكير الإستراتيجي*. رام الله: المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الإستراتيجية- مسارات، فلسطين.

- شاهين، محمد (2016)، *تمويل التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والمأمول*. صحيفة الأيام. في تاريخ 1/17/ 2025، من https://www.al-ayyam.ps/ar_page.ph.

شبيب، معمر ومشعل، أمل ورجا ثائر. (2021). تمويل التعليم الجامعي العام في فلسطين: الفرص والتحديات، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والبحوث التربوية، 3*(6)، 281-295.

الشلبي، فاهوم. (2019). الأزمة المالية في التعليم الجامعي الفلسطيني وسبل الدعم الحكومي المتاحة. مسترجع في تاريخ 2024/10/24 من https://www.maannews.net/articles/981882.htm

الصوراني، غازي. (2022). *أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية*. مسترجع في تاريخ 2024/12/23، من https://hadfnews.ps/uploads/documents/YXvRL.pdf

الغامدي، منال. (2020). تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26* (6)، 30-52.

الغريري، أثير عبد الله والشمري، أميرة حاشم والغامدي، فوزية علي ودخيل الله، مها فهد والمنقاش، سارة عبد الله. (2023). تمويل الجامعات بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام الجامعات الجديد: دراسة تحليلية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 7*(35)، 1-18.

الفراج، لولوة. (2021). تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التحديات والحلول، جامعة شقراء أنموذجا شؤون اجتماعية، *جمعية الاجتماعين في الشارقة، 38*(15)، 129-158.

محمد، جبريل وبطة، هند. (2018). *التعليم العالي الفلسطيني بين الحق وفوضى السوق*. رام الله: مركز بيسان للبحوث والإنماء، فلسطين.

المصري، طاهر. (2017). *الحق في التعليم والأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة*. سلسلة التقارير الخاصة رقم (89)، رام الله: الهيئة المستقلة حقوق الإنسان ديوان المظالم، فلسطين.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2020). تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9*(2)، 65-77.

نصير، نجوة والابراهيم، عدنان. (2018). تصور مقترح لتفعيل الوقف التعليمي في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. *دراسات، 45*(4)، 302-314.

وزارة التربية والتعليم العالي. (2018). *نظام التعليم العالي في فلسطين*. من https://www.mohe.pna.ps/Higher-Education-/Higher-Education-System

## References Arabic

Amān "al-I'tilāf min ajl al-Nazāhah wa-al-musā'alah". (2024). *taḥlīl adā' al-Muwāzanah al-ʻĀmmah 2023. Rām allh-Filasṭīn.* mstrjʻ fī Tārīkh 25/12/2024, min https : / / www. aman-palestine. org / cached _ uploads / download / 2024/08/29/2023finance-1724924401. Pdf

Jāmiʻat Bīrzayt. (2023). *al-taqrīr al-mālī li-Jāmiʻat Bīrzayt lil-Sunnah al-muntahīyah fī 31 Āb 2023, mstrjʻ fī Tārīkh 25/12/2024, min : https : /* / www. birzeit. edu / sites / default / files / upload / report _ of _ the _ year _ ended _ aug _ 31 _ 2023 _-_ upd. _ ext. pdf.

Jāmiʻat al-Quds. (2022). *al-niẓām al-asāsī li-Jāmiʻat al-Quds. al-Quds* Filasṭīn :

Juqmān, Jūrj wnsybh, Sarī wa-bulbul, Mīrfit wqsys, Nabīl wzydāny, Saʻīd wa-rayḥan, Ramzī wālsqā, abāhr wāltmymy, ʻAbd al-Raḥmān. (2019). *al-taḥaddiyāt al-murakkabah amāma al-jāmiʻāt al-Filasṭīnīyah, Hal min makhraj.* Bīrzayt : Maʻhad Muwāṭin lil-dīmuqrāṭīyah wa-ḥuqūq al-insān.

Abū al-Rabb, Aḥmad wa-ʻAbd al-Ghanī, Muḥammad wa-al-ḥakīm, Karīm. (2021). wāqiʻ maṣādir al-tamwīl al-dhātī lil-munsha'āt al-riyāḍīyah fī al-jāmiʻāt al-Filasṭīnīyah fī al-Ḍiffah al-Gharbīyah, *Majallat Kullīyat alryāḍt-Jāmiʻat al-Manṣūrah, 41* (1), 19-29.

Ashtīyah, Muḥammad. (2009). taṭwīr wa-iṣlāḥ al-Taʻlīm al-ʻĀlī al-Filasṭīnī (al-ishkālāt wa-al-āthār al-mustaqbalīyah).

al-Baḥrānī, Māhir ibn Aḥmad ibn ʻAbd aāllh (2021), *maṣādir tamwīl al-Taʻlīm al-ʻĀlī fī Salṭanat ʻAmmān,* [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah]. Jāmiʻat Muḥammad al-Awwal, Wajdah.

Bakr, al-Sayyid wjmʻh, Fatḥīyah wālsʻwdy, Ramaḍān. (2019). tamwīl al-Taʻlīm al-Jāmiʻī al-Miṣrī min Mawārid badīlah. *Majallat Kullīyat al-Tarbiyah : Jāmiʻat Kafr al-Shaykh, (3),* 397-423.

al-Khaṭīb, Khalīl Muḥammad Muṭahhar. (2023). tamwīl al-Taʻlīm al-ʻĀlī fī al-Jumhūrīyah al-Yamanīyah : al-taḥaddiyāt wa-al-siyāsāt wa-al-khiyārāt al-Istirātījīyah. *al-Majallah al-Lībīyah li-ʻUlūm al-Taʻlīm, (8),* 201 – 232.

al-Khaṭīb, Nāyif wa-Abū Ziyād, Natāshā. (2024). al-Taʻlīm al-ʻĀlī fī Filasṭīn nash'atuhu wa-taṭawwuruh "dirāsah muqāranah qabla wa-baʻda iʻlān al-Sulṭah al-Filasṭīnīyah*", Majallat al-Ādāb lil-Dirāsāt alnnfsyh wa-al-tarbawīyah, 6* (4), 40-71.

Rām Allāh : *al-Majlis al-iqtiṣādī al-Filasṭīnī lil-Tanmiyah wa-al-iʻmār (Bikdār*) - Dā'irat al-Siyāsāt al-iqtiṣādīyah.

Alzʿānyn, Ghassān. (2018). *Abʿād al-azmah al-mālīyah fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah, Muntadá al-Shabāb al-Filasṭīnī lil-Siyāsāt wa-al-tafkīr al-istirātījī.* Rām Allāh : al-Markaz al-Filasṭīnī li-Abḥāth al-Siyāsāt wa-al-Dirāsāt al'strātyjyt-Masārāt, Filasṭīn.

- Shāhīn, Muḥammad (2016), tamwīl al-Taʿlīm al-ʿĀlī fī Filasṭīn bayna al-wāqiʿ wa-al-maʾmūl. *Ṣaḥīfat al-Ayyām. fī Tārīkh 17/1 / 2025, min https : / / www. al-ayyam. ps / ar _ page. ph.*

Shabīb, Muʿammar wmshʿl, Amal wrjā Thāʾir. (2021). tamwīl al-Taʿlīm al-Jāmiʿī al-ʿāmm fī Filasṭīn : al-furaṣ wa-al-taḥaddiyāt, *al-Majallah al-Dawlīyah lil-ʿUlūm al-Insānīyah wa-al-Buḥūth al-Tarbawīyah, 3* (6), 281-295.

al-Ṣūrānī, Ghāzī. (2022). *Azmat al-Taʿlīm fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah. mstrjʿ fī Tārīkh 23/12/2024*, min https : / / hadfnews. ps / uploads / documents / YXvRL. Pdf

al-Ghāmidī, Manāl. (2020). tanwīʿ maṣādir tamwīl al-Taʿlīm al-ʿĀlī bi-Jāmiʿat Umm al-Qurá fī ḍawʾ Falsafat al-Jāmiʿah al-muntijah. *Majallat al-Jāmiʿah al-Islāmīyah lil-Dirāsāt al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, 26 (6),* 30-52.

al-Gharīrī, Athīr ʿAbd Allāh wālshmry, Amīrah Ḥāshim wālghāmdy, Fawzīyah ʿAlī wdkhyl Allāh, Mahā Fahd wālmnqāsh, Sārah ʿAbd Allāh. (2023). tamwīl al-jāmiʿāt bi-al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah fī ḍawʾ Niẓām al-jāmiʿāt al-jadīd : dirāsah taḥlīlīyah. *al-Majallah al-ʿArabīyah lil-ʿUlūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah, al-Muʾassasah al-ʿArabīyah lil-Tarbiyah wa-al-ʿUlūm wa-al-Ādāb, 7* (35), 1-18.

al-Farrāj, Lūluwah. (2021). tamwīl al-Taʿlīm al-ʿĀlī fī al-Mamlakah al-ʿArabīyah al-Saʿūdīyah, al-taḥaddiyāt wa-al-ḥulūl, Jāmiʿat Shaqrāʾ anmūdhajan Shuʾūn ijtimāʿīyah, *Jamʿīyat al-ijtimāʿayn fī al-Shāriqah, 38* (15), 129-158.

Muḥammad, Jibrīl wbṭh, Hind. (2018). *al-Taʿlīm al-ʿĀlī al-Filasṭīnī bayna al-Ḥaqq wa-fawḍá al-Sūq*. Rām Allāh : Markaz Bīsān lil-Buḥūth wa-al-Inmāʾ, Filasṭīn.

al-Miṣrī, Ṭāhir. (2017). *al-Ḥaqq fī al-Taʿlīm wa-al-azmah al-mālīyah fī al-jāmiʿāt al-Filasṭīnīyah al-ʿĀmmah. Silsilat al-taqārīr al-khāṣṣah raqm (89)*, Rām Allāh : al-Hayʾah al-Mustaqillah Ḥuqūq al-insān Dīwān al-Maẓālim, Filasṭīn.

al-Mahdī, Yāsir Fatḥī al-Hindāwī. (2020). taḥaddiyāt tanwīʿ maṣādir tamwīl Muʾassasāt al-Taʿlīm al-ʿĀlī fī Salṭanat ʿAmmān : dirāsah maydānīyah. *al-Majallah al-Tarbawīyah al-Dawlīyah al-mutakhaṣṣiṣah, 9 (2),* 65-77.

Naṣīr, njwh wālābrāhym, ʿAdnān. (2018). Taṣawwur muqtaraḥ li-tafʿīl al-Waqf al-taʿlīmī fī tamwīl al-jāmiʿāt al-Urdunīyah al-ḥukūmīyah. *Dirāsāt, 45 (4)*, 302-314.

Wizārat al-Tarbiyah wa-al-taʿlīm al-ʿĀlī. (2018). *Niẓām al-Taʿlīm al-ʿĀlī fī Filasṭīn. min https : // www. mohe. pna. ps / Higher-Education-/ Higher-Education-System*

**ثانيا: المراجع الإنكليزية**

Ahmad, N. N. N., Ismail, S., & Siraj, S. A. (2019). Financial sustainability of Malaysian public universities: Officers' perceptions. International Journal of Educational Management, 33(2), 317–334.

Altundemir, M. E. (2012). The impact of the financial crisis on American public universities. International Journal of Business and Social Science, 3(8), 190–198.

Bensalem, F., & Gaidi, K. (2020). Financing higher education in Algeria – Reality and challenges. Journal of Innovation and Industrial Development, 3(2), 96–111

Bradley, S., & Migali, G. (2015). The effect of a tuition fee reform on the risk of drop out from university in the UK. Lancaster University Management School.

Ekpoh, U. I., & Okpa, O. E. (2017). Diversification of sources of funding university education for sustainability: Challenges and strategies for improvement. Journal of Education, Society and Behavioral Science, 21(2), 1–8.

Eskınat, A., & Teker, S. (2024). Financial sustainability of higher education system. Press Academia Procedia, 18(1), 71-72

Grbić, M., Jakšić, M. & Todorović ,V. (2020). Higher Education Financial Sources and Models, Handbook of Research on Enhancing Innovation in Higher Education Institutions Advances in Higher Education and Professional Development, 317-340.

Greben, S., Parashchenko, L., & Salii, B. (2024). Comparative analysis of funding of university education in EU countries. Public Administration and Law Review, 1(17), 28–42.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

Liang, W. (2023). Financial Sustainability Among Higher Education Institutions in the United States. Journal of Contemporary Educational Research, 7(12), 277-281.

Muscio, A., Quaglione, D., Vallanti, G. (2013). Does government funding complement or substitute private research funding to universities. Research Policy. 1(42). 63-75.

O'Brien, E., & Cooney, T. M. (2025). Enhancing inclusive entrepreneurial activity through community engagement led by higher education institutions. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 19(2), 177–201.

Ogunode, N. J., & Ukorzor, C. U. (2023). Exploring alternative funding options for universities education in a depressed economy. Journal of Science, Education, Culture and Innovation, 2(10), 64-76.

Pottick, K. J., Giordano, S., & Chirico, D. E. (2015). Creating a culture of student philanthropy to address financial challenges in universities. Journal of Social Work Education, 51(2), 207–221

Samuels, G., & Hendey, L. (2025). The business of community data services: Results from a 2024 survey of NNIP partner organizations. Urban Institute, National Neighborhood Indicators Partnership.

## ملحق (1)

## أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية:

**عمادة الدراسات العليا**

**كلية العلوم التربوية** **استبانة**

**و اقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة (ملامحها وأسبابها)**

**السلام عليكم ورحمه الله وبركاته...**

**حضرة الدكتور/ة ..... المحترم/ة.**

**حضرة الأستاذ/ة..... المحترم/ة**

**تحية طيبة وبعد...**

يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان: "**و اقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة (ملامحها وأسبابها)**"، وتحقيقا لأهداف الدراسة قام الباحثان ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) ليضعاها بين أيديكم لتعبئتها وفق ما ينطبق مع قناعاتكم حول واقع الأزمة المالية في جامعتكم. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تكون إلا لأهداف البحث العلمي فقط، وسيتعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحثان: نتاشا أبو زياد

أ.د محمود أبو سمرة

**القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والشخصية:**

- **النوع الاجتماعي:** ( ) ذكر ( ) أنثى

**- المسمى الوظيفي:**

( ) أكاديمي مكلف بعمل إداري ( رئيس جامعة، نائب رئيس، مساعد رئيس، مستشار رئيس، عميد)

( ) إداري ( ) أكاديمي

- **الجامعة:**

( ) جامعة النجاح الوطنية ( ) جامعة القدس ( ) جامعة بوليتكنك الخليل.

**القسم الثاني: مجالات أداة الدراسة وفقراتها، والتي تقيس و اقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة.**

| الرقم | الفقرات | كبيرة جداً | كبيرة | عادية | قليلة | قليلة جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **المجال الأول: تشخيص الأزمة المالية (ملامحها)** | | | | | | |
| 1- | تعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية. | | | | | |
| 2- | تُقلِّص الجامعة عدد موظفيها على حساب العمل. | | | | | |

| | |
|---|---|
| -3 | تلغي الجامعة بعض البرامج الدراسية لخفض النفقات على الرغم من أهميتها. |
| -4 | ترفع الجامعة الرسوم الدراسية باستمرار لتغطية نقص الموارد المالية. |
| -5 | تجمد الجامعة بعض حقوق العاملين (الترقيات، اجازات التفرغ العلمي، العلاوات، ...) بسبب أزمتها المالية. |
| -6 | تقلص الجامعة دعمها للبحث العلمي (دعم الأبحاث العلمية، دعم المشاركة في المؤتمرات، ...) نتيجة أزمتها المالية. |
| -7 | تقلص الجامعة تطوير البنى التحتية. |
| -8 | تعمل على زيادة نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس. |
| -9 | تقلص الجامعة الابتعاث والايفاد. |
| -10 | تراجع اهتمام الجامعة بتطوير مصادر التعلم (الأجهزة، المصادر، البرمجيات، الأوعية الرقمية، ...) بهدف تقليل التكاليف المالية. |
| -11 | تقلص الجامعة من التزاماتها في تقديم خدماتها للمجتمع. |
| **المجال الثاني (أسباب الأزمة المالية)** | |
| -1 | غياب الدعم الحكومي. |
| -2 | ارتفاع كلفة التعليم الجامعي. |
| -3 | غياب المهنية في أداء الإدارة المالية في الجامعة. |
| -4 | عدم قيام الجامعة بتحليل مواردها المالية بشكل دوري. |
| -5 | تقلص الدعم الخارجي للجامعات الفلسطينية. |
| -6 | الوضع السياسي في فلسطين. |
| -7 | الوضع الاقتصادي في فلسطين. |

| | |
|---|---|
| 8- | عزوف الطلبة عن الالتحاق بالجامعات الفلسطينية العامة. |
| 9- | الفساد الإداري في الجامعات. |
| 10- | ضعف مقدرة الجامعة على استثمار مواردها. |
| 11- | ضعف الخطط التسويقية للجامعة. |
| 12- | ضعف الوعي بأهمية الجامعة المنتجة. |
| 13- | ضعف التشبيك مع القطاعات التي يمكن أن تساعد على توفير موارد إضافية للجامعة. |
| 14- | ضعف أداء مركز الاستشارات وخدمة المجتمع. |

**شكراً لتعاونكم وبوركت جهودكم.**