

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامة في ضوء
فلسفة الجامعة المنتجة.

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

تصوّر مُقترح لإدارة الأزمات الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامة في ضوء فلسفة
الجامعة المنتجة.

إعداد

نتاشه عُمر أحمد أبو زيّاد

المشرف: الأستاذ الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة فلسفة في
القيادة والإدارة التّربويّة من البرنامج المُشترك بين جامعتي القدس والخليل.

1447هـ / 2025م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة
الجامعة المنتجة.

اسم الطالبة: نناشه عمر أحمد أبو زيّاد
الرقم الجامعي: 22212209

المشرف: أ.د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 12-7-2025، من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم،
وتوافقهم :

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود أبو سمرة
التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: أ.د. عماد أبو كشك
التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: أ.د. عماد الزير
التوقيع:
4. ممتحناً خارجياً: أ.د. عبد الناصر القدومي
التوقيع:

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

الإهداء

رُوحِي وريحانتي، رَاحَتِي وَفَرَحَتِي، أنا لا أَهْدِي لَكَ، فَأَنْتِ مِلَادُ الإِهْدَاءِ وَمُبْتَغَاهُ... فَأَنْتِ مَنْ يراها الصَّبْرُ يركع، وتراها العَيْنُ تَدْمَعُ، ويراها الفؤادُ يَخْشَعُ.. ولأنَّ حدودَ وطني تَتَشَكَّلُ مِنْ ذاكِ الشَّيْبِ، وتترسَّمُ الطَّبِيعَةُ فِي عَيْنِي مِنْ تِلْكَ التَّجَاعِيدِ.. ولأنَّ طريقي لم يكن مفروشاً بالورد، بل عُبْدَ بالدَعَوَاتِ، ومُهْدَ بالعطاء لارتقي... بِكَلِّ الهَيَامِ وامتلاءِ العشق بالفؤاد، لَكَ أَهْدِي يَا أُمِّي.

ثلاثة حروفٍ اختزلتُ فيها محامدَ النَّاسِ، إذ هو سَنَدِي وَفِرَّةُ عَيْنِي وَعِطْرُ مِسْكِ الفَلِّ وَالْأَسْرِ، بِهِ كَمْ فخرتُ أمامَ جُلَاسِي، وبديعِ نظمي فيه ذو قصرٍ في سَجْعَةٍ وَجِنَاسٍ، لَأَنَّهُ يَحِبُّ الحرفَ إِنْ كُتِبَ، يُكْنَى لامعَ النَّبْرَاسِ، هو حافظُ كتابِ اللهِ، مُحْيِي السُّنَنِ فِي أَفئدةِ الأفرحِ والأترحِ، هو شَيْخُ المجالسِ، وسيدُ المأنسِ، ثلاثة حروفٍ اختزلتُ فيها فخري وشجاعتي، واستقامتي، وصلابتي.. إِلَيْكَ أَهْدِي يَا أَبِي.

إلى من اختاره اللهُ رَفيقًا، وفي كلِّ خطوةٍ وإِنجازٍ كانَ أُنيسًا، إلى السَّكِينَةِ فِي لحظاتِ التَّحدي، والضَّيَاءِ فِي عَتمَةِ الإِزْهَاقِ، لِزَوْجِي أَحْمَدَ، لِمَنْ حمدتُ اللهُ لقربه، لِمَنْ آمَنَ بي حينَ ترددتُ ورفعني حينَ تعثرتُ، إلى من كانَ طاقةَ العزمِ حينَ خارتِ العزائمُ... فَأَنْتِ امتدادُ الحلمِ ووقودُ الإِنجازِ... .

إلى شركاءِ البداياتِ، والحبِ الرياني الصادقِ، إلى خيرِ من استشيرهم، فأجد المرسى الآمن... ومن أطرقَ بابهم فيكونوا خلفَ البابِ مسرعين، مكرمين... إلى رفاقِ الروحِ، والذاكرةِ الطيبةِ، إلى بيتي المنسوجِ من جدارِ الدفاءِ، وسقفِ الدعاءِ، وأخوتي وأخواتي بوركتم ووطنًا لا ينضب.

إلى عُمَرِي، وَعُمَرِي، ومن عَمَّرَ بيتي عُمَرًا، وسمي اسمَ أبي، وقلدةَ كبدي، وسرورِ قلبي... ولدي الحبيبِ (عُمَرِ)، إِلَيْكَ أَهْدِي كلَّ ما استطيعُ أهداه حتى يكون الإهداءُ نهجًا يحفَ طريقك بالسرور.

إلى مَنْ كبرت في قلبي، قبل أن تكبري أمامَ عيني، إلى وردةِ النَّرجسِ في شتائي الدافئِ، إلى وردةِ الجوري في صيفي الدافئِ، بكلِّ فصولِ السَّنَةِ يفوحُ عطركِ قبل أن تتفتحَ بتلاتِ قلبكِ باتجاهِ نورِ قلبي...إِلَيَّ أَكْتُبُ حينَ أَكْتُبُ لَكَ، فَأَنْتِ التحامُ الروحِ، وروحُ الروحِ... صغيرتي نتاليا.

الباحثة: نتاشه أبو زياد

الإقرار

أقرُّ أنا معدة الأطروحة بأنَّها قدِّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الدكتوراه، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الأطروحة، أو أيَّ جزء منها، لم يُقدِّم من قبل لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر



التوقيع:

نتاشه عمر أحمد أبو زياد

التاريخ: 202/07/12

شُكْرٌ و عِرْفَانٌ

﴿رَبِّ أَوْزَعِنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

(القرآن الكريم، النمل: 19)

الشُّكْرُ وَ الْحَمْدُ لِجَلَالِ وَجْهِ الرَّحْمَنِ، مَنْ عَلِيَ بِكْرَمِهِ أَنْ أَنْهِيَ هَذِهِ الْأَطْرُوحَةَ وَرَزَقَنِي الصَّبْرَ
وَالجِدَادَ وَسِعَةَ الْبَصِيرَةِ وَتَيْسِيرَ الدَّرُوبِ، فَإِنِّي أُتِمُّ هَذَا الْعَمَلَ خَالِصًا لِلَّهِ الْعَلِيمِ الْعَظِيمِ.

والشُّكْرُ مَوْصُولٌ لِكُلِّ مَنْ سَانَدَنِي فِي مَسِيرَةِ الدِّكْتُورَاهِ مِنْ أَسَاتِذَتِي الْكِرَامِ، وَفِي اِتْمَامِ الْاَطْرُوحَةِ
وَكُلُّ مَنْ اسْتَشْرَتْهُ فَكَانَ خَيْرَ مُسْتَشَارٍ، وَكُلُّ مَنْ أَفَادَ وَوَجَّهَ، وَأَتَوْجُّ شُكْرِي بِرُكَّةٍ وَدُعَاءٍ وَتَقْدِيرًا
وَعِرْفَانًا

لِمُشْرِفِي الْأُسْتَاذِ الدِّكْتُورِ مَحْمُودِ أَبُو سَمْرَةَ، فَإِنَّهُ أَحَاطَنِي طِبِيلَةَ اِتْمَامِ الْاَطْرُوحَةِ بِعِلْمٍ غَزِيرٍ،
وَصَبْرٍ نَبِيلٍ، وَتَوْجِيهِ سَدِيدٍ، ..فَلَهُ مِنِّي التَّقْدِيرُ وَالثَّنَاءُ، وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يُجْزِيَهُ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ.
كَمَا أَشْكُرُ جَامِعَتِي، جَامِعَةَ الْقُدْسِ، مُمَثِّلَةً بِرئيسِهَا وَقِيَادَتِهَا الْإِدَارِيَّةَ لِمَا قَدَّمُوهُ مِنْ مَعْلُومَاتٍ قِيَمَةٌ
حَوْلَ مَسِيرَةِ الْجَامِعَةِ الْمُنْتَجَةِ، خِلَالَ تَطْبِيقِ أَدَاةِ الْمَقَابَلَةِ مَعَ حَضْرَاتِهِمْ.

كَمَا وَأَتَقَدَّمُ بِالشُّكْرِ وَالْعِرْفَانِ لِأَعْضَاءِ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ الَّتِي تَكْرَمُوا بِقَبُولِ مُنَاقَشَةِ اَطْرُوحَتِي الْأُسْتَاذُ
الدِّكْتُورِ عِمَادِ أَبُو كَشْكِ الْمَحْتَرَمِ، وَالْأُسْتَاذِ الدِّكْتُورِ عَبْدِ النَّاصِرِ الْقُدُومِيِّ الْمَحْتَرَمِ، وَالْأُسْتَاذِ الدِّكْتُورِ
عِمَادِ الزَّيْرِ الْمَحْتَرَمِ، فَجَزَاهُمْ اللَّهُ أَفْضَلَ جَزَاءٍ.

الباحثة: نتاشه عمر أحمد أبو زياد

الملخص

هدفت هذه الدراسة بناء تصوّر مقترح لإدارة الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. وقد استُخدم المنهج الوصفي التطويري، لملاءمته أهداف الدراسة، بالاعتماد على أسلوب التثليث في الأدوات (Triangulation). وقد تكوّنت عينة الدراسة الكمية من (340) قائدًا إداريًا وأكاديميًا، وتكوّنت عينة الدراسة النوعية من (10) قادة إداريين أكاديميين، من الجامعات الفلسطينية العامة، من مجتمع الدراسة البالغ (2995) فردًا. وقد اختيرت عينة الدراسة الكمية بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بينما اختيرت العينة النوعية بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أدوات الدراسة لقياس درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. وهي الاستبانة، وبلغ عدد فقراتها (71) فقرة موزعة على خمسة مجالات، والمقابلة شبه المقننة المبنية من سؤالين رئيسيين ولهما فروعهما، بالإضافة إلى استخدام الوثائق أداة ثالثة لتعميق فهم متغيرات دراستها. وقد جرى التّحقق من الصدق والثبات بالطرق التّربوية والإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج الدراسة الكمية أنّ درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.88). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعًا لمتغير الجامعة، لصالح جامعة القدس، ومتغير المسمى الوظيفي لصالح الإداريين، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغير الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

وقدّمت النتائج النوعية للمقابلات محورًا إنتقائيًا، وهو "التّخطيط التّكاملي نحو جامعة منتجة"، وقدّمت النتائج النوعية لتحليل الوثائق محورًا إنتقائيًا، وهو "الجامعة كيان أكاديمي - اجتماعي مُنتج"، وانبثقت نظرية متجذّرة بعنوان "التكامل البنوي لتحقيق الإنتاجية الجامعية" جمعت بين المحورين الانتقائيين في كلتا الأدوات.

وبناءً على نتائج الدراسة والمستخلص من الأدب النظري والدراسات السابقة عمدت الباحثة إلى بناء تصوّر مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة تبني التّصور المقترح بأبعاده، وإنشاء وحدة إنتاجية مختصة تشرف على تعزيز الإنتاجية الجامعية بما فيها من استثمار الأصول، وتطوير العمل الإنتاجي من شراكات وحاضنات

أعمال ومراكز خدمة. وأن تُنشئ الجامعات محافظ استثمارية (وقفات)، وصناديق إئتمانية. واستقطاب خبراء مختصين في التخطيط الاستراتيجي لإدارة موارد الجامعات بكفاءة. الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، الجامعة المنتجة، تمويل التعليم، الجامعات الفلسطينية العامة.

A Proposed Framework for Managing the Financial Crisis at Palestinian Public Universities in Light of the Productive University Philosophy

Prepared by: Natasha Abu Ziyad
Supervisor: Prof. Mahmoud Abu Samra

Abstract

This study aimed to develop a proposed framework for managing the financial crisis at Palestinian public universities in light of the philosophy of the productive university. The descriptive developmental methodology was employed due to its suitability to the study's objectives, utilizing a triangulation approach in the research tools.

The quantitative sample consisted of (340) academic and administrative leaders, while the qualitative sample included (10) academic-administrative leaders from Palestinian public universities, drawn from a total population of (2,995) individuals. The quantitative sample was selected using stratified random sampling, whereas the qualitative sample was selected purposively.

To achieve the study's objectives, research tools were constructed to measure the extent to which administrative policies are in place to address the financial crisis in Palestinian public universities within the framework of the productive university philosophy. These tools included a questionnaire comprising two parts, with 71 items distributed across five domains, in addition to a semi-structured interview built around two main questions. The researcher also utilized document analysis as a third research tool. Validity and reliability were verified using appropriate educational and statistical methods.

The quantitative findings indicated that the availability of administrative policies to manage the financial crisis in Palestinian public universities, from the perspective of administrative and academic leaders, was of a moderate level, with a mean score of (3.47) and a standard deviation of 0.88. The results also showed statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) based on job title (in favor of administrative staff) and university affiliation (in favor of Al-Quds University). However, no statistically significant differences were found based on gender, experience, or academic qualification.

The qualitative results from the interviews revealed a selective theme titled "Integrated Planning Toward a Productive University", while the document analysis yielded a selective theme titled "The University as a Productive Academic-Social Entity". From both tools, a grounded theory emerged titled "Structural Integration to Achieve University Productivity."

Based on the study's findings and a review of relevant literature and previous studies, the researcher developed a proposed framework for managing financial crises in Palestinian public universities. The study recommends the adoption of this framework in all its dimensions, including the establishment of specialized production units to enhance university productivity by investing assets, promoting productive activities, forming partnerships, launching business incubators, and service centers. It also recommends creating investment portfolios (endowments), trust funds, and attracting strategic planning experts to efficiently manage university resources.

Keywords: Proposed framework, productive university, education funding, Palestinian public universities.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1. المقدمة

تعدُّ التربية من أهمِّ العمليات التي تُشكِّل حياة الفرد والمجتمع، فهي ضروريةٌ لتنمية الإنسان في جميع النواحي، وتشكيل شخصيته، وتطوير مهاراته، وقدراته على المبادئ السامية. وتهدف التربية إلى تنمية الإنسان جسدياً وعقلياً واجتماعياً، وغرس القيم الأخلاقية فيه، ليكون فرداً صالحاً لنفسه ولمجتمعه.

كما تُسهم التربية في تقدّم وتطور الشعوب، من خلال تنمية مهارات أفرادها، ورفع مستوى الوعي، وتعزيز التعاون والتسامح، وتمكين التغيير الاجتماعي المبني على التفكير النقدي والإبداعي مما يُمكنهم من تقديم الحلول والتغييرات الإيجابية (حاج أمين وحجر، 2023).

مع ازدياد حدة التغيرات التي يشهدها العالم، سواء من العولمة أو العصر الرقمي أو الثورات الصناعية أو اقتصاد المعرفة أو تكنولوجيا الاتصالات والتنافسية، أصبح من الضروري على المجتمع أن يواكب هذه التطورات المتسارعة، ولن يتمكن المجتمع من ذلك إلا من خلال تطوير المنظومة التربوية، لتكون قادرةً على إعداد أجيالٍ تستطيع التعامل مع مُنغبراتِ العصر. وتقعُ على عاتق المؤسسات التربوية، بما فيها الجامعات، مسؤولية تنمية مهارات الطلاب وتهيئتهم لدخول سوق العمل بكفاءة وفاعلية (الشرعي وآخرون، 2022).

ويحظى التعليم الجامعي باهتمام متزايد في مختلف المجتمعات، سواء المتقدمة أو النامية، فهو يُعد قِمة الهرم التعليمي، ومن القطاعات الحيوية الفاعلة في تنمية الاقتصاد الوطني وتطوير الموارد البشرية، فهو يمثل أحد أهم مرتكزات زيادة التنمية الشاملة، من خلال إعداده للأطر الفكرية والعلمية والمهنية التي تُشكل عصب المجتمع، ولذلك تسعى الجامعات إلى توفير كل مقومات

التّطوير المستمرّ للتّعليم، لمواكبة التّطورات العلميّة والتّكنولوجيّة، وإجراء البحوث العلميّة، وخدمة المجتمع، وتطوير الأداء الجامعي، والارتقاء بخريجي الجامعة إلى مستوى التّميز والقدرة التّنافسيّة (رجب وآخرون، 2021).

وتُعدُّ الجامعات منارات للعلم والمعرفة، وقوّة دافعة لتّطوير الفرد والمجتمع، فهي تُهيئ الكوادر البشريّة المؤهّلة، وتُطلق العنان لإبداعات المفكرين ورواد الإصلاح والتّطوير، ولكنّ الواقع يُظهر أنّ الجامعات بحاجة ماسة إلى تطوير أدائها الإداري، لمواكبة التّطورات المُتسارعة والتّغلب على التّحديات التي تواجهها. ونظراً لتعدد المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، فإن إدارتها تواجه العديد من الأزمات التي قد تُعيق سير العمل فيها، ولذلك يتوجب على الجامعات تطوير منظومتها الإداريّة لمواجهة هذه الأزمات، من خلال تحديد الرؤية والرّسالة والأهداف والهيكل التنظيمي لإدارة الأزمات في الجامعات (جوهر وآخرون، 2021).

تمثّل الجامعات الفلسطينيّة، البالغ عددها (20) جامعة ركيّزة أساسيّة للتّعليم والبحث العلمي والمسؤوليّة المجتمعيّة، ولكن تواجه هذه الجامعات تحديات كثيرة تشمل الأزمات الأمنيّة، والسياسيّة، والتّحديات الأكاديميّة، وضعف التّمويل، وتعدُّ الأزمة الماليّة من أبرز التّحديات التي تواجهها الجامعات الفلسطينيّة، وهو ما أكّده (اشتية، 2009؛ شاهين، 2016؛ الزعانين، 2018). وإنّ الجامعات العامّة، تشكّل الغالبية العظمى من مؤسسات التّعليم العالي، وهي بذلك مرتكز مهم من مرتكزات المجتمع الفلسطيني، وقد أُنشئت قبل قيام السّلطة الفلسطينيّة في سبعينيات القرن الماضي، وهي غير تابعة إداريّاً أو تمويليّاً للحكومة أو جهات خاصّة بشكل مباشر (الخطيبوأبو زياد، 2024)، ورغم أنّها تستقطب الشّريحة الكُبرى من الطّلاب، إلّا أنّ الجامعات الفلسطينيّة العامّة ما زالت تُعاني بشكل خاص من أزمة ماليّة (ضبابات وأبو زياد، 2025).

تتأثر الجامعات الفلسطينيّة العامّة في أزمة ماليّة مُتفاقمة نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، منها الوضع الاقتصادي الصّعب، والاحتلال الإسرائيلي، والتّوسع السّريع للجامعات، وزيادة تكلفة التّعليم العالي، وضعف التّعاون مع القطاع الخاص. ويُعدّ عدم الاستدامة الماليّة وتراجع استقلاليتها ماليّاً من التّحديات الرّئيسية، إذ تعتمد معظم الجامعات على الأقساط الجامعيّة، التي لا تسدّ إلا ما بين 70-80% من مجموع نفقاتها المختلفة (محمد وبطة، 2018؛ شبيب وآخرون، 2021). ورغم تغيير التّركيبة الاجتماعيّة للطلبة الجامعيين عبر السّنوات، وزيادة الإقبال على التّعليم العالي إلّا أنّ التّحديات الماليّة لا تزال قائمة، مما أثر سلّبيّاً على جودة التّعليم والبحث العلمي (الصوراني، 2022).

وتتفاقم هذه الأزمة الماليّة (Financial Crisis) بسبب الضّغوط المستمرة التي يُمارسها الاحتلال على قطاع التّعليم، بما في ذلك الحصار وعرقلة وصول الطّلبة والأساتذة إلى الجامعات، بالإضافة لتراجع دور الحكومة الفلسطينيّة في دعم التّعليم العالي بسبب الأزمة الماليّة لديها، مما أدى إلى

رفع الأقساط وزيادة أعداد الطلبة المقبولين لسد العجز المالي (الزعانين، 2018). هذه التّحديات تؤثر بشكل كبير على مقدرة الجامعات لإتحقيق رسالتها، مما يستدعي اتّخاذ إجراءات أكثر فاعليّة لمعالجة القضايا الماليّة (اشتية، 2009).

وفي ضوء ما تُواجهه العديد من الجامعات حول العالم من تزايد التّحديات الماليّة، اتّجهت بعض المؤسسات التّعليميّة إلى تبني استراتيجيات مُبتكرة لتعزيز الاستدامة الماليّة. ومنها الجامعة المُنتجة (Productive University)، والتي تشكّل نموذجًا مُبتكرًا يهدف إلى تعزيز الاستدامة الماليّة للجامعات من خلال تنويع مصادر التّمويل وتوسيع دورها في خدمة المجتمع، إذ لا يقتصر دور الجامعات على التّعليم والبحث العلمي التّقليديين، بل تتجاوز ذلك لتشمل أنشطة مُدرة للدّخل (العتيبي، 2022).

كما أنّ دمج التّقنيات الحديثة (Modern Technologies) مثل التّعلم الآلي وإدارة الأداء يُمكن أن يُحسّن الكفاءة المؤسسيّة، مما يُسهم في تحقيق أهداف الجامعة المُنتجة بشكل فعّال. هذا التّوجه يعزز مقدرة الجامعات على تحقيق استقلالية ماليّة، مما يمكنها من تلبية احتياجاتها المتزايدة وتحسين جودة التّعليم والبحث (Siram et al., 2024).

علاوة على ذلك، تسعى الجامعات المُنتجة إلى بناء شراكات استراتيجيّة مع مؤسسات المجتمع بهدف تحقيق منفعة متبادلة، مما يعزز من فاعليّة دورها في التّتمية المجتمعيّة. هذا التّموذج يعكس التّكامل بين وظائف الجامعة الثلاث: التّعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مما يسهم في تطوير مهارات الطّلبة ويعزز من فرصهم في سوق العمل. لذا، فإنّ الجامعة المُنتجة ركيزة أساسيّة لإتحقيق التّتمية المُستدامة من خلال تحسين جودة التّعليم وتطبيق الابتكارات في المجالات الاقتصاديّة والاجتماعيّة (عبد القادر والفار، 2021).

يتّضح دور فلسفة الجامعة المُنتجة (Philosophy of the Productive University) في مجالات الابتكارات المعرفيّة والعلميّة، إذ تُعدّ الجامعة مؤسسات مُنتجة للمعرفة من خلال إنتاجيّة البحث العلمي. ولا تقتصر مهمتها على التّدريس فقط، بل تشمل نقل المعرفة عبر الإنتاجيّة العلميّة إلى المبتكرات علميّة، فإنّ الجامعة المُنتجة تمتلك مقوّمات تمكّنها من مواجهة الأزمات الماليّة، من أبرزها البحث والتّدريس، اللّذان يُعدّان من الخصائص الأساسيّة للحفاظ على الاستقرار الاجتماعي والتّطور الاقتصادي. فالبحث كعنصر أساسي يعزز الخدمات الاجتماعيّة ويقلل التّناقض في الوعي المجتمعي، مما يضع البحث العلمي والإنتاجيّة الجامعيّة على رأس أولويات معظم الجامعات، ويتطلّب إعداد التّعليم ليكون مُنتجاً داخلها (Jalal, 2020).

وتعدّ الجامعة المُنتجة أحد أهم السُّبل في زيادة مصادر التّمويل، فإنّهذه الفلسفة تعمل في تحويل الجامعة من مؤسسة تعتمد بشكل كبير على التّمويل الحكوميّ والمنح والمساعدات إلى مؤسسة مُنتجة تمول نفسها بنفسها. كما تعمل فلسفة الجامعة المُنتجة في إيجاد بدائل لسد بعض النّقّات

التشغيلية في الجامعات، مثل تقديم خدمات استشارية للمجتمع، والتعاون مع القطاع الخاص. ونتيجة لانخفاض التخصيص المالي من قبل الدولة أو لتعرضها لأزمات مالية وظروف اقتصادية صعبة، يتراجع فيها الدعم المخصص للجامعات، فنقوم فلسفة الجامعة المنتجة بدور البديل عن الدولة لسد النقص المالي، وتسهم في زيادة الإيرادات وسد بعض الاختناقات المالية التي تواجه تخصيصات موازنة الجامعة مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية (Ashour et al., 2021).

ولقد أوضح أوروک (Oruc, 2021) دور فلسفة الجامعة المنتجة وأهميتها في القضاء على الأزمة المالية، واعتُبرت تماشياً مع متطلبات العصر ومقتضيات التطور وتحسين التعليم الجامعي والواقع الاجتماعي، وبخاصة مع تحسين الحياة الحديثة نتيجة للأبحاث التي تُجريها الشركات ومراكز الأبحاث والجامعات على وجه الخصوص، إذ تؤدي فلسفة الجامعة المنتجة إلى جذب الباحثين المنتجين واهتماماتهم وأفكارهم، فتشكل كمية ونوعية الأنشطة البحثية في الجامعات معياراً أساسياً لقياس تطور الجامعات ومقدرتها على تجاوز أي أزمة تعترض طريقها نحو التقدم.

وفي ظل الأزمة المالية التي تُعاني منها الجامعات الفلسطينية، تبرز الحاجة إلى إيجاد حلول ومقترحات للحد من هذه الأزمة. لذا، من الضروري تبني فلسفة الجامعة المنتجة كنهج جديد يمكن أن يُسهم في تعزيز وتدعيم الجامعات الفلسطينية العامة. إذ تتحوّل الجامعات من مؤسسات تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي إلى مؤسسات مُنتجة تسهم في تمويل نفسها، مما يساعد على تجنب مأزق التراجع والأزمات، وعدم التطوير، وتتوجه الجامعات إلى استغلال الموارد البشرية والمادية بشكلٍ أمثل.

وإن فلسفة الجامعة المنتجة أداة فاعلة لمواجهة التحديات الاقتصادية والسياسية، مثل الحصار والاحتلال وتدني الموارد الأولية. كما تقدّم هذه الفلسفة حلاً لمعالجة تدني فرص الاستثمار الحقيقي في المقدرات الاقتصادية الفلسطينية الوطنية. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتقديم تصوّر مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

2.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتبقى مشكلة الدراسة من أنّ مراجعة بعض موازنات الجامعات الفلسطينية العامة وإن تباينت تكشف عن عجز مالي كبير، وإحداها موازنة جامعة بيرزيت التي وصلت لعجز (35) مليون دينار أردني (جامعة بيرزيت، 2023)، إذ لا تغطي إيراداتها نفقاتها، 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، ص55).

وتلتف الضائقة الماليّة كما أشار أبو الرّب وآخرون (2021)، على الجامعات الفلسطينية بسبب شحّ الدّعم الحكومي المقدّم والذي يقابله زيادة في الأعباء الماليّة في ظل ظروف عصيبة من قبل دولة الاحتلال. الحكومة الفلسطينية التي باتت أمام عجز ومديونية فُدّر بِـ (7) مليار دولار أمريكي حتى عام 2024 (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2024).

وذكرت دراسة شبيب وآخرون (2021)، أنّ وجود نقص في تمويل الجامعات الفلسطينية، وقلة الإيرادات لديها، جعلها لا تتماشى مع التطورات العلميّة العالميّة، وتحدّ من دورها في خدمة المجتمع وتحقيق الابتكار، وذلك بسبب أوضاعها الماليّة المقيدة التي تُعيق مقدراتها على التطور والتنافس مع الجامعات المرموقة، الأمر الذي يُعد جزءاً من الأزمة الماليّة التي تواجهها، وهو يُعيق مقدراتها على توفير بيئة تعليميّة ملائمة للطلّبة، وجذب الكفاءات العلميّة، وتطوير بنيتها التّحتيّة.

بالإضافة أنّ قلة الموارد الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة انعكس على وظيفتها في البحث العلمي وهو ما خلصت إليه دراسة مطر (2022)، أنّ نقص التّمويل وضعف الميزانيّة للجامعات الفلسطينيّة شكّل عقبة للبحث العلمي تحول دون تقدّمه وسيره في خطوات مطلوبة.

وقد تأسست الجامعات الفلسطينية العامة كمؤسسات تعليمية غير ربحيّة وفقاً للمادة (17) من قانون التّعليم العالي لعام 2018 (الوقائع الفلسطينيّة، 2018). ولكنّها اليوم وبسبب قلة الإيرادات لديها وأزمته الماليّة، تبحث عن حلول بديلة، حلول لا تجدي على المدى البعيد بل تتعكس سلباً على أهداف التّعليم، مثل الزيادة المطرّدة في الأقساط الجامعيّة، وتقليل عدد أعضاء هيئات التّدريس وعدم تثبيتهم وتوظيفهم في عقود عمل مؤقتة أو حتى تجميد التوظيف وغيرها من الحلول المضمّدة (محمد وبطة، 2018؛ جقمان وآخرون، 2019؛ الصوراني، 2022).

وعلى سبيل المثال لا الحصر في إحدى الحلول المضمّدة لزيادة الموارد الماليّة التي تلجأ إليها الجامعات هي التّوسع في البرامج التي لا تتماشى مع سوق العمل ومتطلبات التّسمية، وقد قامت الباحثة في دراسة تحليليّة لبرامج الدكتوراه المطروحة في الجامعات الفلسطينية والتي شكلت الجامعات العامة (70%) منها، ظهر أنّ نتيجة نقص الموارد الماليّة للجامعات وحاجتها لإيرادات ماليّة جعلها تطرح برامج دكتوراه لاستقطاب أكبر عدد ممكن من طلبة الدّراسات العليا والتي تتميّز بأقساطها المرتفعة، وكشفت النتائج عن اللاتخطيط بين الجامعات في طرح هذه البرامج، أو حتى اللاتجسير بين الجامعات وسوق العمل ومتطلبات التّسمية، وأن (68%) من البرامج المطروحة في العلوم الإنسانيّة، وندرة التخصصات التّقنيّة، بل تكرار البرامج بشكل كبير جدّاً بين الجامعات مما يترتّب عليه تشبّع في سوق العمل، وارتفاع البطالة، وشدة المنافسة بين خريجي هذه البرامج

(ضبابات وأبو زياد، 2025). وعليه تُشير الباحثة أن الحلول للأزمة الماليّة في جُلّها حلول قريبة الأجل لكن يترتّب عليها مشكلات طويلة الأمد.

في المقابل أثبتت تجارب العديد من الجامعات العالمية نجاحها في إدارة أزمته الماليّة عبر تطبيق نموذج الجامعة المنتجة وهو ما أكدته دراسة كل من جلال (Jalal, 2020)، ودراسة عاشور وآخرون (Ashour et al., 2021).

وتأتي هذه الدّراسة استجابةً لنداءات بحثيّة في تقديم دراسات وحلول واقعيّة للأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة استناداً لفلسفة الجامعة المنتجة ومن بينها دراسة (شبيب وآخرون، 2021)، ودراسة (أبو الخير، 2024)، وإنّ موضوع الدّراسة يأتي ليسد فجوة بحثيّة إذ - وفق علم الباحثة - لا توجد دراسات سلّطت الضّوء على الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تتطرق من خصوصية الواقع والمشهد الفلسطيني بما يحمله من تحديات وترتبط بين هذه الفلسفة الإنتاجيّة التي أثبتت نجاحها في جامعات عالميّة رائدة. وفي ضوء ما تقدّم يمكن بلورة مشكلة الدّراسة فيالسؤال الرئيس الآتي:

ما التّصور المقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعيّة الأربعة الآتية:

السؤال الأوّل: ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإداريّة والأكاديميّة؟

السؤال الثّاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدّراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة باختلاف متغيرات (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟

السؤال الثّالث: ما التّصور المقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟

السؤال الرّابع: ما درجة ملاءمة التّصور المقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

3.1. فرضيات الدراسة

وقد انبثقت عن السؤال الثاني الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجامعة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

4.1. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة لبناء تصوّر مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك من خلال الآتي:

1. التعرف إلى درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

3. صياغة تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

4. تبيان درجة ملاءمة التّصور المقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر الخبراء والمختصين وتقييم ملائمته.

5.1. أهمية الدّراسة

تنقسم أهمية الدّراسة إلى محورين:

1.5.1. الأهمية النّظرية:

1. تأمل الباحثة أن تُسهم هذه الدّراسة في إثراء المكتبة الفلسطينيّة بإضافة علميّة جديدة تتعلق بـ "تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". يُعدُّ هذا الموضوع من الموضوعات العلميّة التي تفتقر إليها المكتبات ومراكز الأبحاث الفلسطينيّة، مما يعزز أهمية هذه الدّراسة في سياق البحث الأكاديمي المحلي.
2. كما تسعى الدّراسة لفتح آفاق علميّة وبحثيّة جديدة للباحثين والأكاديميين في هذا المجال، مما يتيح لهم الفرصة لاستكشاف وتقصي الجوانب المختلفة لإدارة الأزمة المالية للجامعات. من خلال ذلك، تهدف الدّراسة لإحداث تطوّرات واقعيّة وملموسة في الجامعات الفلسطينيّة، وإدخال فكر إداري وتربوي حديث يعزز من جودة التّعليم ويُسهم في تحقيق التّغيير الإيجابي المنشود.
3. تُشجع الدّراسة على التّفكير النّقدي بين الأكاديميين والطلّة حول كفيّة إدارة الموارد الماليّة في الجامعات، مما يُسهم في بناء جيل من القادة القادرين على مواجهة التّحديات الاقتصاديّة المتجددة.

1.5.2. الأهمية العمليّة والتّطبيقية

تكمن الأهمية التّطبيقية للدّراسة في أنّها تسعى لتطوير تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وعليه تأمل الباحثة أن تستفيد من نتائج الدّراسة الجهات الآتية:

1. القائمون على التّعليم العالي في فلسطين، باتّباع نهج إداري وفلسفة حديثة من شأنها تزويد الجامعات الفلسطينية بمورد مالي دائم ومُتجدد.
2. الإداريون وأعضاء الهيئات الماليّة في الجامعات الفلسطينية، وذلك باستثمار رأس المال البشري وتوظيفه في خدمة الجامعات.
3. الطّلبة والمحاضرون وتوظيف أفكارهم الابتكاريّة ومشروعاتهم الرياديّة واستغلالها علمياً ومالياً في خدمة الجامعات الفلسطينية.
4. المجتمع الفلسطيني ككل الذي يواجه العديد من التّحديات الاقتصاديّة وفرص التّمو والازدهار.

6.1. مصطلحات الدراسة

تضمّنت الدّراسة المُصطلحات الآتية:

التّصور المقترح (Proposal Framework)

عرّفه زين الدين (2013، ص6) بأنّه "تخطيط مُستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانيّة من خلال أدوات منهجية كميّة أو كميّة لبناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون أو التّربويون".

الأزمة الماليّة (Financial crisis)

عرّفها ليانغ (Liang, 2023, p278) بأنّها "حالة من الاضطراب الشّديد في النّظام المالي، إذتواجه المؤسسات صعوبات كبيرة تؤدي إلى عدم المقدرة على الوفاء بالالتزامات الماليّة. تؤدي هذه الأزمات إلى انخفاض حاد في أسعار الأصول وفقدان النّقة وفقدان السيولة، مما يؤثر سلبيّاً على الاقتصاد العام".

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنّها تدهور مُفاجئ في الوضع المالي، يتجلّى في انخفاض حاد في الإيرادات وزيادة مستمرة في النّفقات، مما يؤدي إلى عجز في الميزانيّة ويحد من المقدرة على تلبية الالتزامات الماليّة. هذا التّراجع لا يؤثر فقط على الاستدامة الماليّة، بل ينعكس سلبيّاً على جودة التّعليم والخدمات الأكاديميّة.

الجامعة المنتجة (Productive university)

من أبرز تعريفاتها " أن الجامعة المنتجة هي أكثر الطّرق الواعدة لاحتواء التّكاليف ضمن الجهود المستمرة للحفاظ على التّعليم الجامعي في متناول الجميع واستدامته. مع محاولة إيجاد حل للقضايا التي تعرقل الإنتاجيّة الكاملة في الجامعات مع الفهم الواضح لمقاييس الإنتاجيّة والتّطبيق المناسب مع مراعاة الجودة بكل إجراءاتها" (Sullivan et al., 2012, p9).

وعُرِّفت في دراسة رشوان وآخرون (2024، ص368) بأنها "قيام الجامعة ببعض الأنشطة لتحقيق من خلالها موارد مالية تعود بالتّفع عليها وعلى العاملين بها دون الإخلال بوظائف الجامعة الأساسية". وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنّها: الجامعة الفلسطينية العامة التي تتبنّى مشروعات علمية هادفة إلى إيجاد مصادر دخل مالية، بناءً على المجهودات العلمية والبحثية والاجتماعية التي تقوم بها الجامعات، وذلك بهدف سد الفجوات المالية التي تعاني منها.

7.1. حدود الدراسة

- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة وهم: الرئيس، ونواب الرئيس، والإداريين، وعمداء الكليات، ومساعدي العمداء، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، فضلاً عن أعضاء الهيئة التدريسية، في الجامعات الفلسطينية العامة.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني، من العام الأكاديمي (2024-2025).

8.1. مُحددات الدراسة

- مُحددات مكانية: فإنّ الباحثة تقيم في خارج فلسطين (مجتمع الدراسة)، واقتضت الحاجة للسفر لتحقيق أهداف الدراسة طيلة فترة المقابلات وزيارة الجامعات الفلسطينية العامة.
- مُحددات زمنية: استمر تحليل الوثائق سبعة شهور وذلك لضخامة البيانات المستقاة من الوثائق العامة التي وصلت آلاف الرموز، تمّ استقاء (520) رمزاً ضمن فلسفة الجامعة المنتجة.
- مُحددات بشرية: إذ أنّ عينة المقابلات القصديّة استهدفت رؤساء جامعات ونواب رؤساء، وهو ما ترتب عليه تنسيق وجهود حثيثة لإمكانية تحقيق المقابلات.
- مُحددات منهجية: اعتمدت الدراسة على التعددية في الأدوات (Triangulation)، مما استدعى جهود مضاعفة في جمع البيانات وتحليلها.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يشتمل هذا الفصل على جزأين، وهما الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. يتناول الجزء الأول الأدب النظري المرتبط بالمتغيرات الأساسية للدراسة، وهي تمويل الجامعات والجامعة المنتجة، ويقدم نبذة عن الجامعات الفلسطينية. أما الجزء الثاني فيتناول دراسات سابقة ذات صلة بالمتغيرين الرئيسيين للدراسة، على النحو الآتي:

1.2. الأدب النظري

تعرض الباحثة في هذا الجزء أهم عناصر الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك ضمن ثلاثة محاور، وهي: تمويل الجامعات، والجامعة المنتجة، ونبذة عن الجامعات الفلسطينية. سيتم عرض هذه المحاور على النحو الآتي:

1.1.2. المحور الأول: تمويل الجامعات (Financing Universities):

يمثل تمويل التعليم العالي الفلسطيني أحد أبرز التحديات التي تواجه الجامعات في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة. إذ عانت هذه المؤسسات من غياب سياسة تمويلية واضحة، وكان للاحتلال الإسرائيلي تأثيرات عميقة على مسيرتها الأكاديمية والمالية. في بداياتها، كان عدد الأكاديميين محدوداً، وكانت الإمكانيات المالية متواضعة ومتفاوتة بشكل كبير. اعتمدت الجامعات بشكل رئيس على التبرعات والمساعدات من الأفراد والدول العربية والدولية، مما عزز في نموها المطرد رغم الصعوبات. ومع ظهور مجلس التعليم العالي الفلسطيني في عام 1977، بدأ دور التمويل يأخذ بعداً جديداً، إذ وُضعت الأسس الأكاديمية والإدارية التي شكّلت

نقطة انطلاق نحو تعزيز التّعليم العالي، ولكن سرعان ما واجهت الجامعات الفلسطينية إشكاليات في مصادر تمويلها، تبعاً لعوامل خارجية فُرِضت.

في هذا المحور، تستعرض الباحثة العناصر الأساسيّة لتمويل الجامعات، بدءاً من مفهومها وأبعادها، وصولاً إلى التّحديات التي تواجهها. كما تتناول الأزمة الماليّة التي تُعاني منها الجامعات الفلسطينية العامة وعوامل نشوئها وملاحمها، مما يعكس أهميّة هذا الموضوع في سياق التّمية المستدامة.

1.1.1.2. مفهوم تمويل الجامعات

التّمويل لغةً مأخوذ من الفعل "مَوَّلَ" ومشتقاته اللّغويّة مثل "مَوَّلًا" و"مُوَّلًا" تدور حول معاني إثراء المال وزيادته، فـ "مَوَّلَ فلانًا" تعني أعطاه المال، و"مَوَّلَهُ" تعني تحديداً قدّم له ما يحتاجه من مال لسدّ حاجة، أمّا "المال" لغةً، فهو كل ما يمتلكه الفرد أو الجماعة من منقولات (مثل البضائع التجارية)، أو عقارات (أراضٍ ومبانٍ)، أو نقود سائلة، أو حتى حيوانات. وقديماً، كان يُطلق لفظ "المال" بشكل خاص على الإبل، لما لها من قيمة اقتصادية كبيرة في المجتمعات العربيّة، ويُقال "رجلٌ مالٌ" أي صاحب ثروة ومال كثير (مجمع اللغة العربيّة، 2004).

وهو مصدر مأخوذ من المول، والميم والواو واللام كلمة واحدة، ومنها تمّول الرجل: اتّخذ مالاً، والتّمول مُشتق من المال. والمال في اللغة: كل ما تميل إليه النّفس، ومن هنا جاءت التّسمية بالمال، إذ سُمّي مالاً لأن النّفس تميل إليه (المعيدي، 2024).

أمّا أصل كلمة تمويل في اللغة الإنجليزيّة هو (Finance) وهي مأخوذة من الكلمة الفرنسيّة القديمة (finace) والتي تعني "دفع الدّين" أو "الوفاء بالالتزام"، وتعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينيّة (finis) التي معناها "النهاية" أو "الحد". ومن هذا الأصل تطوّرت الكلمة لتدل على إنهاء الالتزامات الماليّة، ثم أصبحت تشير إلى إدارة الأموال وتنظيم الموارد الماليّة (Harper, 2024).

أمّا تمويل الجامعات اصطلاحاً فهو يُشير إلى توفّر الموارد الماليّة اللازمة لتحقيق الجامعات أهدافها الأكاديميّة والبحثيّة وخدمة المجتمع. وفي الاصطلاح يتنوّع مفهوم تمويل الجامعات ليشمل مصادر الإيرادات المتعدّدة، وإدارة الموارد الماليّة أيضاً، ومع تزايد التّحديات الماليّة في العصر الحديث، أصبح الابتكار في أساليب التّمويل ضرورة ملحة لضمان استدامة الجامعات ومقدرتها على المنافسة في بيئة تعليميّة متغيّرة.

وقد عرّف البُحيري (2004، ص 69) تمويل التّعليم العالي "مجموعة الموارد الماليّة المخصصة للتّعليم العالي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى مثل الهيئات أو التّبرعات أو

الرّسوم الطّلابيّة أو المعونات المحليّة والخارجيّة، وإدارتها بفاعليّة بهدف تحقيق أهداف التّعليم الجامعي خلال فترة زمنيّة محدّدة"

وعُرف أنّه "عملية تحديد احتياجات المؤسسات من الموارد النقديّة، والعمل على سبل جمعها واستخدامها" (Laubov & Heshmati, 2017, p9). ويُعدّ تمويل الجامعات مجالاً لدراسة وتطبيق النّظريات والممارسات المتعلّقة بتوفير الموارد الماليّة اللازمة لتشغيل الجامعات وتحقيق أهدافها، إذ يشمل تحديد الاحتياجات الماليّة، وتنويع مصادر التّمويل، وإدارة الميزانية، وتقييم الأداء المالي (الشنيقي، 2018).

أمّا في دراسة البلوي (2020) يُعدّ تمويل الجامعات العمليّة الحيويّة التي تتضمّن توفير الموارد الماليّة اللازمة لتلبية احتياجات التّعليم العالي، وتشمل هذه الموارد الإيرادات الحكوميّة، التّبرعات من القطاع الخاص، الرّسوم التي يدفعها الطّلبة، والمساعدات الدّوليّة، ويهدف هذا التّمويل إلى ضمان جودة التّعليم، تطوير البحث العلمي، وتلبية احتياجات المجتمع.

وأشار البحراني (2021) أنّ تمويل الجامعات هو تأمين الموارد الماليّة اللازمة لتشغيل المؤسسات التعليميّة العليا، سواء كانت هذه الموارد من مصادر حكوميّة أو خاصة، ويهدف التّمويل لتمكين هذه المؤسسات من أداء مهامها بكفاءة والمساهمة في تطوير المجتمع.

وذكر الغريبي وآخرون (2023) تمويل الجامعات بأنّه مجموعة الموارد الماليّة المتّاحة من مصادر متنوّعة، والتي يتم إدارتها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة للتّعليم العالي، بما في ذلك تحسين جودة التّعليم، تطوير الكوادر، وبناء الشّراكات مع القطاع الخاص والمجتمع.

كما حدّد أبوه (Aboh, 2024) تمويل الجامعات بأنّه مجموعة الموارد الماليّة التي تُخصّص لدعم الأنشطة الأكاديميّة والإداريّة في الجامعات، والتي تُعدّ ضروريّة لضمان تقديم خدمات تعليميّة وبحثيّة فعّالة، يشمل هذا التّمويل مصادر متعدّدة، مثل الميزانيات التّشغيليّة التي تُوفرها المؤسسات الأم، والتّمويل الدّاتي الناتج عن الإيرادات التي تُولّد داخلياً.

فيما عرّف قشوع وأعور (2024، ص7) تمويل الجامعات بأنه "مجموع الأموال التي تحصل عليها الجامعات من مصادر متنوّعة مثل الحكومة، والمنح، والتّبرعات، والرّسوم الدّراسية، والمساعدات المحليّة والخارجيّة، ويهدف هذا التّمويل إلى دعم وتطوير العمليّة التعليميّة في الجامعات وتحقيق أهدافها على المدى الطويل".

من وجهة نظر الباحثة، يُعرّف تمويل الجامعات بأنّه العمليّة الاستراتيجية التي تتضمّن تأمين الموارد الماليّة الضّروريّة، وتنويع مصادر الإيرادات، لتشغيل الجامعات بكفاءة، وإدارة شؤونها في جميع جوانبها. سواء من خلال مصادر حكوميّة أو غير حكوميّة، محليّة أو دوليّة، تقليديّة أو مبتكرة، بدءاً من تخصيص الميزانيات، وإدارة النفقات، وتنمية الموارد الذاتية، وصولاً لتحقيق الاستدامة الماليّة وتحسين جودة وفاعليّة وظائفها. إذ يهدف تمويل الجامعات إلى تمكين المؤسسات

التعليمية من تقديم خدمات تعليمية، وبحثية متميزة والحفاظ على مستوى أكاديمي عالٍ، مما يسهم في تحقيق رسالتها في خدمة المجتمع وتعزيز التنمية المستدامة. وبالإضافة لما سبق، يُشكّل تمويل التعليم العالي التبعثية المالية التي تُوجّه لدعم جميع مؤسسات التعليم العالي، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، خاصة أو عامة. وإنّ هذا التمويل استثماراً ضرورياً في الموارد البشرية والمؤسسية للتعليم العالي، بهدف معالجة إشكالية ارتفاع تكلفة التعليم مع انخفاض جودته، وتوسيع دور الجامعات في خدمة المجتمع.

2.1.1.2. نشأة تمويل الجامعات

تعدّ الجامعات من المؤسسات الحيوية التي تضطلع بدورٍ محوري في تطوير المعرفة والمجتمع. إنّ نشأة تمويل الجامعات تعود إلى العصور الوسطى مع ظهور الجامعات، إذ بدأت الجامعات الأولى بالظهور كمراكز للتعليم العالي. تطوّر هذا التمويل مع مرور الزمن ليصبح أكثر تعقيداً وتنظيماً، مما يعكس الحاجة المستمرة للتكيف مع متطلبات المجتمع المتغيرة.

- التمويل في العصور الوسطى

في العصور الوسطى، ظهر تمويل الجامعات كحالة مُمارسة للتمويل المُقدم للجامعات من دعم السلطات الدينية والسياسية والرسوم الدراسية التي يدفعها الطلبة. كانت هذه الجامعات تُمنح حقوقاً خاصة من الدولة والسلطات الدينية، مما ساعدها في تأمين مصادر التمويل اللازمة، بالإضافة إلى ذلك، كان الدعم من الأفراد الأثرياء والكنائس جزءاً مهماً من تمويل الجامعات، مما سمح لها في زيادة برامجها الأكاديمية (David et al., 1995).

- التمويل في القرن التاسع عشر

خلال القرن التاسع عشر، ومع الثورة الصناعية، زادت الحاجة إلى التعليم العالي. بدأت الحكومات في دعم الجامعات من خلال التمويل العام وتخصيص أموال في الموازنات السنوية، مما أدى إلى زيادة عدد الطلبة وتوسيع نطاق التعليم العالي. في هذه المرحلة، تم إنشاء العديد من الجامعات الجديدة لتلبية الطلب المتزايد، وأصبح التمويل الحكومي يشكّل جزءاً كبيراً من ميزانيات الجامعات، هذا التوجه أسهم في تحويل الجامعات إلى مؤسسات أكثر احترافية، قادرة على تقديم برامج أكاديمية متطورة (Geuna, 1999).

- التمويل في القرن العشرين

شهد القرن العشرون تحولاً جذرياً في نماذج تمويل الجامعات، إذ أصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً عما كان عليه في السابق. فبدلاً من الاعتماد على مصادر محدودة، بدأت الجامعات تعتمد على مزيج متوازن من التمويل الحكومي والخاص، يشمل ذلك المنح البحثية التنافسية وتطوير علاقات

استراتيجية مثمرة مع القطاع الصناعي. ويُعدّ هذا التنوع في مصادر التمويل ركيزة لتحسين جودة مخرجات التعليم والارتقاء بمستوى البحث العلمي، كما بدأ التوجه نحو بناء شراكات فاعلة مع القطاع الخاص، مما أتاح للجامعات موارد إضافية حيوية لدعم مشاريعها البحثية الطموحة وتعزيز ثقافة الابتكار داخل أسوارها (David et al., 1995).

ومع دخولنا القرن الحادي والعشرين، تواجه الجامعات تحديات تمويلية مُستجدة تفرض عليها ضرورة التكيف والتجديد، من أبرز هذه التحديات تراجع مستويات التمويل الحكومي في العديد من الدول، بالتزامن مع زيادة مطردة في الطلب على التعليم العالي، ويتطلب هذا الواقع المعقد تبني استراتيجيات تمويل مبتكرة ومستدامة لضمان مقدرة الجامعات على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها الأكاديمية والمجتمعية السامية. وفي ظل تزايد الاعتماد على التمويل الخاص، تبرز مخاوف مشروعة بشأن التأثيرات المحتملة لذلك على استقلالية الجامعات وجودة برامجها التعليمية والبحثية، إذ يمكن للضغوط المالية أن تدفع نحو تقليص بعض البرامج الأكاديمية الحيوية أو التركيز بشكل مفرط على المجالات التي تُدرّ ربحاً سريعاً على حساب التخصصات الأساسية أو ذات البعد المجتمعي الأعمق (Kaberia et al., 2024).

3.1.1.2. أهمية تمويل الجامعات

يعدّ التمويل الشريان الحيوي الذي يغذي المؤسسات الجامعية، مما يُمكنها من تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وضمان استمراريتها. وتكمن أهمية التمويل في كونه العصب الرئيس لقيام الجامعات بوظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية (Rådberg & Löfsten, 2024). وكما يشكّل التمويل دوراً حاسماً في مقدرة الجامعات على المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، وإعداد خريجين متميزين (حباكة، 2022). لذلك عُدّ التمويل عنصراً أساسياً لاستقرار الجامعات، ويُسهم في تطوير مرافقها الأساسية، وتوظيف كوادر مؤهلة، وزيادة الرواتب، وتقليل هجرة الأدمغة، ومنع الاضطرابات الداخلية، وجذب المحاضرين الدوليين (Ogunode et al., 2024).

وإنّ التمويل هو العامل الأساسي لتأسيس المعرفة، وتعزيز الابتكار، ونضج المشاريع ذات النتائج العملية في الجامعات (Pierrakis et al., 2023)، إذ أنّ تمويل الجامعات يمكنها من تحقيق استثماراً مثالياً ويفتح آفاقاً ناجحة على المدى الطويل، ويُتيح للأكاديميين تحويل أفكارهم إلى مشاريع وشركات ريادية. وهو ما يكشف دور التمويل في تعزيز الاقتصاد، وتشكيل مشهد ريادي محلي وإقليمي، وبالتالي تصبح الجامعات جسراً حيويًا نحو التنمية، ليمثّل التمويل الأساس الذي يدعمه الجسور نحو تحقيق تنمية شاملة ومستدامة الأمد (Kaberia et al., 2024; Pierrakis et al., 2023).

وينعكس التّمويل في أهميّته بشكل مباشر على جودة التّعليم، إذ يُسهم في تحسين البرامج الأكاديميّة، وتطوير الكوادر البشريّة، وبناء بنية تحتية حديثة تعزز فاعلية مسارات التّعليم. كما يعزز التّمويل تبنّي أفضل الممارسات لضمان استدامة النّظام التعليمي وتطويره (العزام، 2019). وفي دراسة أجراها ماو وآخرون (Mao et al., 2024) على (36) جامعة عالميّة في الصّين، وُجِدَ أنّ حجم وهيكل التّمويل كانا العامل الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات الأكاديميّة والبحثيّة للجامعات، مما يبرز أهميّة التّخطيط المالي الاستراتيجي في تعزيز الأداء الأكاديمي والبحثي. وترى الباحثة أنّ التّمويل يُعد عنصراً حيويّاً لا غنى عنه في تمكين الجامعات من تحقيق أهدافها التّعليميّة والبحثيّة والمجتمعيّة. فالتّوجيه الفعّال للموارد الماليّة يُسهم في تحسين جودة التّعليم، ويعزز أيضاً تطوير البنية التّحتيّة، وينمي بيئة مثاليّة للبحث العلمي، ويخدم المجتمع بفاعليّة، والتّمويل مصدرّاً لِدعم الابتكار، مما يفتح آفاقاً واسعةً لفرص الإبداع الأكاديمي للطلبة والباحثين على حدّ سواء. من خلال تخصيص التّمويل بشكل استراتيجي، تستطيع الجامعات تنفيذ وظائفها بفاعليّة، ومواجهة التّحديات المحليّة والإقليميّة والعالميّة، والمساهمة في بناء مجتمع معرفي متقدّم ومزدهر، وتلخّص الباحثة أهميّة التّمويل في شكل (1.2)

تنمية شاملة ومستدامة



شكل رقم 1.2: أهميّة التّمول للجامعات، من إعداد الباحثة.

4.1.1.2. مصادر تمويل الجامعات

يُشكّل التّعليم العالي أهم دعائم التّنمية البشريّة في مُختلف المجتمعات، إذ يضطلع بمهمة إعداد وتأهيل الكفاءات الضّروية لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة في شتى المجالات. ويمثّل تمويل التّعليم العالي تحديّاً رئيساً يواجه المسؤولين عن هذا القطاع في جميع الأوقات. ولضمان استمرارية مؤسسات التّعليم العالي في أداء رسالتها وتطوير نفسها بما يواكب التّمو المتسارع في مختلف الميادين، يتوجّب تأمين موارد مالية كافية لتغطية نفقاتها وتلبية متطلبات التّمو والتّطوير.

تتبنى الدول نماذجًا متنوّعة لمصادر تمويل التّعليم العالي، ويختلف نجاح كل نموذج من دولة إلى أخرى. بينما بعض الدول تعتمد بشكلٍ أساسيٍّ على تمويل القطاع الخاص، فإنّ دول أخرى تعتمد في التّمول على أنظمة تعليم عالٍ تمولها القطاعات الحكوميّة. كما أن مستوى مساهمة القطاع العام في تمويل التّعليم العالي يَختلفُ بشكل كبير بين الدول.

يوضّح غريبج وآخرون (Grbic et al., 2020) أنّ مصادر التّمول الجامعي تتضمّن مصدرين رئيسيين: التّمول الحكومي والتّمول الخاص. على سبيل المثال، تعتمد الجامعات الأمريكيّة في الجزء الأكبر من تمويلها على الرّسوم الدّراسية والتّبرعات، إذ يأتي الجزء الأصغر من التّمول من الميزانيّة الفيدراليّة أو الحكومة المحليّة. أمّا الجامعات اليابانيّة، فتستند بشكل كبير في تمويلها إلى أسر الطّلبة. بينما تعتمد الجامعات الأوروبيّة بشكل رئيس على ميزانيّة الدولة في تمويلها، ويسمى التّمول التقليدي وهي ميزانيات متفاوض عليها بناءً على حجم الموظفين أو عدد الطّلبة المسجلين (Muscio et al., 2013).

بينما أثبتت نتائج دراسة أوغونودي وأوكورزور (Ogunode & Ukorzor, 2023) أنّ الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والإيرادات المولّدة داخلياً، ومشاركة المؤسسات الخاصّة في التّمول، والموارد الخارجيّة (المساعدات)، وأموال المانحين الدّوليين، والاستفادة من المرافق الجامعيّة والموارد الداخليّة هي الخيار البديل المتاح أمام مسؤولي الجامعات في ظل كساد الاقتصاد.

وعليه يرى بوطورة وآخرون (2020) أنّ مصادر تمويل التّعليم العالي تتنوّع، ليشمل: التّمول الحكومي، والرّسوم الدّراسية، والشراكة مع قطاع الأعمال، والقروض، هذه القروض قد تكون إما دعماً من الدولة لقطاع التعليم عن طريق البنك الدولي أو من المؤسسات وقطاع الأعمال، أو قروضاً تقدّم مباشرة للطّلبة غير القادرين، على أن يتم استرداد القرض وفوائده بعد تخرج الطّلبة وتوظيفهم، بالإضافة إلى ذلك، هناك بوليصة التّأمين التي يشتريها الآباء لصالح تعليم أبنائهم، وأيضاً الوقف، والذي يتضمّن: الوقف المباشر العيني، والوقف الاستثماري لدعم البحث العلمي، مثل مراكز البحوث والكراسي البحثية، والتّحول إلى نظام الجامعة المنتجة أي قيام مؤسسات التّعليم العالي ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد ماليّة تتعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين فيها.

أمّا زيدان (2022) قد قسم تمويل التّعليم الجامعي إلى التّمول الحكومي المباشر الذي يُعد المصدر الأساسي للعديد من الجامعات، هذا التّمول يأتي من ميزانيّة الدولة ويشمل التّفقات الثّابتة، التي تغطّي تكاليف المباني والمعدّات والأثاث، بالإضافة إلى التّفقات الدّوريّة التي تشمل الرّواتب والصيانة والإصلاحات. وأيضاً، التّمول الحكومي غير مباشر، إذ تلجأ بعض الحكومات إلى

فرض ضرائب ورسوم خاصة لتمويل التّعليم الجامعي، كما قد تعتمد على الحصول على قروض من مؤسسات دولية مثل البنك الدولي لدعم النّظام التّعليمي.

ويمكن تصنيف مصادر التمويل إلى:

1. المصادر الداخلية (الذاتية):

تحصل الجامعات على موارد مالية ذاتية من أقساط الطّلبة، إذ أنّه نظراً لارتفاع تكاليف التّعليم الجامعي وتزايد الأعباء الماليّة على الحكومات، لجأت العديد من الدّول إلى تقليل الاعتماد على الميزانيات الحكوميّة. ولتعويض هذا النّقص، سمحت للجامعات بفرض رسوم دراسية على الطّلبة وفق التّخصص والدرجة العلميّة ونوع الجامعة (الفرّاج، 2021).

ومن مصادر التّمويل الداخليّة الإنتاجيّة وهي ضمن مفهوم الجامعة المنتجة، إذ تسعى العديد من الجامعات لتحقيق الاكتفاء المالي من خلال تنوع مصادر دخلها، ويتم ذلك من خلال ممارسة أنشطة متنوّعة مثل التّعليم المُستمر، التّدريب المهني، تقديم الاستشارات العلميّة، وتنفيذ مشاريع بحثيّة، وإنشاء شركات وغيره من الطرق الإنتاجيّة (بلتاجي، 2015).

2. المصادر الخارجية:

تتمثّل في الدّعم الحكومي فقد عدّت معظم الدّول تمويل التّعليم العالي استثماراً وطنياً في إطار التّخطيط وتحسين مؤشرات التّنمية الاقتصاديّة والبشريّة لديها، مما جعل الحكومات تولي اهتماماً كبيراً لمسألة العمل على توفير مُخصصات ماليّة سنويّة لهذا القطاع من الميزانيّة العامّة للدّولة، كنوع من الاستثمار (Bensalem & Gaidi, 2020). والدور المُجتمعي الفاعل ليشمل تقديم هبات ومنح وتبرعات ومساعدات، ويبرز الدور المجتمعي بشكل رائد في التّفاعل بين الشّراكة الاقتصاديّة والثّقافيّة والخدميّة والتّعليميّة مع الجامعات، إذ أصبحت الجامعات تؤسس وحدات خاصة للتّجسير مع القطاع الخاص ومبادرات المجتمع لدعم مسيرتها الماليّة والتّطويريّة، وهو ما أشارت له دراسة (Samuels & Hendey, 2025؛ O'Brien & Cooney, 2025).

إضافة لهذا فهناك التمويل الناشئ من مردود البحث العلمي، فمراكز البحث العلمي في الجامعات شريكة في الصناعة والتكنولوجيا. والمعروف بدهاءة أن مجمل التّقدم الصّناعي والتّكنولوجي، وحتى الاقتصادي والسياسي، تقوم به مراكز أبحاث متخصصة، معظمها في الجامعات، مقابل أموال طائلة تقدمها الجهات المستفيدة من نتائج هذه الأبحاث للجامعات، قد تصل الى ملايين الدّولارات. وتُوجز الباحثة أنّ تمويل الجامعات يتوفر من مصادر متنوّعة خارجيّة وداخليّة، لكل منها خصائصه وتأثيره على استقلاليّة الجامعة، ولكل جامعة سياساتها في تنوع مصادر دخلها. ويُعدّ التمويل الحكومي أحد الرّكائز الأساسيّة الخارجيّة في كثير من دول العالم، وقد يأتي في شكل دعم

مُباشر مثل تقديم مخصصات ومساعدات أو غير مباشر مثل إعفاء ضريبي ومنح مشاريع خاصة وغيره، أمّا الدّعم المجتمعي والمنح الطلابية والمُساعدات والعطايا، كلّها مصادر تمويل خارجية. بالإضافة إلى ذلك، تشكّل الرّسوم الدّراسية، التي يسددها الطّلبة، دوراً محورياً في توفير التّمويل اللّازم، وهي مصادر تمويل ذاتية. وتُشير الباحثة أن الإنتاجية الدّاتية مصدر تمويل مهم، مثل المشاريع البحثية أو براءات الاختراع، وتُسهم بشكل حيويّ في زيادة مقدرة الجامعات على الابتكار وتوليد إيرادات إضافية. كما يمكن للمؤسسات الأكاديمية تحقيق إيرادات من خلال تقديم الخدمات الاستشارية، وتأجير المرافق، وتنظيم الدّورات التّدريبية، مما يثري مواردها الماليّة. ولأنّ الجامعات تواجه تحديات متزايدة في تأمين التّمويل الكافي والمستدام، خاصة في ظلّ التّنافس الشّديد على الموارد وتغير الأولويات الحكوميّة؛ لذا تتطلب الاستدامة الماليّة للجامعات استراتيجيات مبتكرة تشمل تنوع مصادر التّمويل، وتعزيز الكفاءة في إدارة الموارد، والتّخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. من خلال هذه الجهود، يمكن للجامعات تعزيز مقدرتها على مواجهة التّحديات المستقبلية في نشوء أزمات ماليّة، وتحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية بفاعليّة.

5.1.1.2. مصادر تمويل الجامعات العامة في فلسطين

إنّ الجامعات العامة في فلسطين لم تستطع وضع سياسة تمويل واضحة المعالم، فإنّ الظروف التي نشأت فيها الجامعات قبل قيام السّلطة الفلسطينيّة، جعلتها جامعات عامة لا تُشرف عليها الحكومة ولا القطاع الخاص، وقد كانت إمكانياتها بسيطة ومتواضعة، وقد اعتمدت كل جامعة على نفسها في تخصيصها ونشاطها بأموال وتبرّعات فلسطينية وعربية ودولية، وقد نمت الجامعات العامة بشكل مباشر مع حجم هذه المساعدات (اشتية، 2009).

وتلفت الباحثة النّظر إلى أنّ الجامعات العامة في فلسطين تتبّع نهجاً تمويلياً في التّعليم يقوم على إشراك كل الجهات المعنيّة في تحمّل تكاليف التّعليم، أي أنّ مصادر إيراداتها ما بين المصادر الدّاتية وإشراك القطاع العام والقطاع الخاص ويمكن تقسيم مصادر تمويل الجامعات العامة وفق التّقسيم الآتي.

1. مصادر ذاتية

تعتمد الجامعات العامة بشكل كبير على رسوم الطّلبة، وتعدّ أقساط الطّلبة الجامعيين المصدر الرئيس للإيرادات الدّاتية، بالإضافة لذلك، تعمل الجامعات على استثمار مواردها الماديّة والبشريّة المتاحّة، وذلك من خلال تأجير المرافق الجامعية وتنظيم الفعاليات والمؤتمرات، وتقديم الخدمات الاستشارية والتّدريبية للمجتمع المحلي، وغيرها من النشاطات المنتجة (المصري، 2017).

2. دعم مجتمعي

يُضطلع المجتمع المحلي بدورٍ محوري ويُشكّل بيئةً حاضنةً للجامعات الفلسطينية، إذ تتجلى مساهماته في دعم هذه المؤسسات التعليمية وتمويلها. وتتنوع أشكال هذا الدعم، بدءًا من الهبات والتبرعات التي يقدمها الأفراد والعائلات لتمويل الأنشطة الأكاديمية والبحثية وتوفير المنح الدراسية، وصولًا إلى الوقف، الذي يُعد مصدرًا تاريخيًا وهامًا يمكن أن تعتمد عليه الجامعات من خلال تخصيص أصول عقارية أو نقدية يتم استخدام ريعها في دعم الأنشطة والبرامج (شبيب وآخرون، 2021).

وتُسهّم الكراسي البحثية، الممولة من قبل جهات محلية مهتمة بمجالات بحثية محددة، في تعزيز البحث العلمي وتطوير المعرفة. وإلى جانب هذا الدعم المباشر، تشارك الجامعات بفاعلية في خدمة المجتمع من خلال برامج ومبادرات تهدف لتلبية احتياجاته وتعزيز التنمية المستدامة، وهو ما يعكس شراكة متبادلة بين الجامعة ومحيطها الاجتماعي. وبالتوازي مع هذه الجهود، تسعى الجامعات الفلسطينية إلى تعزيز علاقاتها مع المجتمع المحلي بهدف الحصول على دعم إضافي لمشاريعها وبرامجها المختلفة (شاهين، 2016).

3. القطاع الخاص

يُشكل القطاع الخاص شريكًا استراتيجيًا للجامعات الفلسطينية العامة في جهودها لتحقيق التنمية المستدامة (شبيب وآخرون، 2021). تتنوع مساهمات القطاع الخاص في دعم الجامعات، بدءًا من تقديم المنح الدراسية للطلبة المتميزين والمحتاجين، ووصولًا إلى تمويل المشاريع البحثية والتطويرية ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي، كما يسهم القطاع الخاص في دعم البنية التحتية للجامعات من خلال بناء وتجهيز المختبرات والقاعات الدراسية، أو حاضنات الأعمال. إضافة إلى ذلك إنّ القطاع يؤدي دورًا هامًا في توفير فرص التدريب العملي للخريجين، مما يسهم في تعزيز مهاراتهم ومقدرتهم على المنافسة في سوق العمل (محمد وبطة، 2018).

4. مصادر حكومية

منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وإنشاء المجلس الوطني الأعلى، شكّلت المخصصات الحكومية حجر الزاوية في تمويل الجامعات العامة في فلسطين، إذ تمّ وضع مخصصات سنوية لدعم التعليم العالي. يُسهّم هذا التمويل الحكومي في تغطية جانب هام من النفقات التشغيلية، بما في ذلك رواتب الموظفين الأكاديميين والإداريين، بالإضافة إلى بعض التكاليف المتعلقة بالبنية التحتية والمرافق الجامعية. ومع ذلك، ونظرًا للتحديات الاقتصادية والقيود المفروضة على الموارد المتاحة، بات التمويل الحكومي غير كافٍ لتلبية الاحتياجات المتزايدة للجامعات (اشتية، 2009).

5. الدّعم (الدّولي)

تقوم الجامعات العامة بجهود نشطة لتوفير دعم خارجي إضافي يرفد ميزانيتها بالإضافة للمصادر المحلية والذاتية، سواء من دول عربيّة أو أجنبيّة، خاصة في مجال دعم البنية التحتيّة أو التّطوير والتي تشكل فارق في دعم ميزانيتها، وكثير من المصروفات الاستثمارية للجامعات الفلسطينية تأتي من جهات مانحة من تبرعات عربية خليجية أو اتحادات ومنح دولية على شكل مساعدات (شاهين، 2016 ؛ وشبيب وآخرون، 2021).

6.1.1.2. تحديات تمويل الجامعات

يواجه قطاع التّعليم العالي على مستوى العالم تحديات متزايدة تعيق مقدرته على مواكبة التّطورات المتسارعة في شتى المجالات. تتجلى هذه التّحديات في عدة جوانب، أبرزها التّنافسيّة العالميّة المُحتدّمة، والتّوسع في التّخصصات الأكاديميّة، والتّقدم التكنولوجي المتسارع، والطلب المتزايد على فرص التّعليم العالي، بالإضافة إلى التّحديات المُتعلّقة بضمان التّمويل الكافي والحفاظ على الاستقلاليّة الأكاديميّة (المهدي، 2020). إنّ هذه التّحديات ليست قاصرة على منطقة جُغرافية محددة، بل هي قضية عالميّة تتطلب حلولاً مبتكرة ومستدامة.

وفي هذا السّياق، تشير دراسة مويو ومكينا (Moyo & McKenna, 2021) إلى أنّ الجامعات تواجه صعوبات جمّة في تحقيق أهدافها التّعليميّة والبحثيّة في ظل محدودية الموارد المتاحة، وأنّ مُجرد زيادة حجم التّمويل لا يكفي لتحسين جودة التّعليم، بل يجب معالجة القيود الهيكلية والثقافية والمؤسسية التي تُعيق استخدام التّمويل بشكل فاعل، والتّخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد الماليّة.

كذلك فإنّ الجامعات تواجه صعوبات جمّة في تأمين التّمويل المُستدام والكافي لتلبية احتياجاتها المتزايدة، ويتفاقم هذا الوضع في ظل الارتفاع المستمر في تكاليف التّشغيل والتّعليم، والتّنافس الشّديد على الموارد المتاحة. من جهة أخرى، تُشير الزّيادة في الإقبال على التّعليم العالي إلى مؤشر إيجابي، إلا أنّها تطرح مُعضلات رئيسية، إذ يترتّب على هذه الزّيادة ارتفاع ملحوظ في التّكاليف التّشغيلية ومتطلبات البنية التحتيّة (Eskinat & Taker, 2024).

وإنّ الاعتماد على زيادة الرّسوم الدّراسية كاستراتيجية لتعزيز الإيرادات قد لا يكون مجدداً على المدى الطّويل، وبدلاً من ذلك عليها الاستفادة المُثلى من الموارد الماديّة والبشريّة المُتاحة لِضمان الاستقرار المالي للجامعات (Ahmad et al., 2019). كما أنّه قد يودّي ارتفاع الرّسوم الدّراسية إلى تقليل الإقبال على البرامج الجامعيّة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصّعبة التي يمر

بها العالم وانخفاض المُخصصات الحكوميّة الموجهة للتّعليم العالي، مما يزيد من صعوبة توفير الموارد الماليّة اللازمة للجامعات (Ogunode & Ukorzor, 2023).

علاوة على ذلك، أدت العولمة المُتسارعة إلى زيادة حدّة التّنافسيّة العالميّة وتتنوع الاحتياجات في سوق العمل، مما فرض على مؤسسات التّعليم العالي تحديًا إضافيًا يتمثل في تطوير برامج دراسية جديدة ومتنوّعة لمواكبة هذه التغيرات. ومع ذلك، فإن هذه التّطورات تزيد من الأعباء الماليّة على المؤسسات التّعليميّة، خاصة في ظل تراجع الدّعم المالي المخصص للتّعليم العالي في العديد من الدّول (Bound et al., 2021).

وقد شهد قطاع التّعليم العالي توسعًا ملحوظًا منذ الحرب العالميّة الثّانيّة، مدفوعًا بتحوّلات اجتماعيّة واقتصاديّة عميقة. ومع ذلك، لم يصاحب هذا التّوسع الكميّ في أعداد الطّلبة زيادة ممتثلة في حجم التّمويل المتاح، الأمر الذي أدّى إلى تفاقم الضّغوط الماليّة على المؤسسات التّعليميّة، وانعكس سلبيًا على جودة التّعليم وكفاءة مخرجاته (البحراني، 2021).

7.1.1.2. تشخيص الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة

يُعد تشخيص الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة خطوة محوريّة لفهم أبعادها الحقيقيّة، لأنّ الجامعات الفلسطينيّة العامّة أمام أزمة ماليّة مركّبة تتجلّى في عجز مستمر في الموازنات، وتعثّرات ماليّة لكل فصل دراسي، مما يشير إلى غياب الأستقرار المالي.

ملامح الأزمة الماليّة:

تواجه الجامعات الفلسطينيّة تحديات ماليّة جسيمة تُلقي بظلالها القاتمة على مقدرتها لتحقيق رسالتها الأكاديميّة النبيلة وأداء دورها الفاعل في خدمة المجتمع الفلسطيني (الزحانين، 2018)، وتظهر ملامح الأزمة في "المساومة على المستوى الأكاديمي بزيادة عدد الطّلبة في المساقات، وزيادة عدد الأساتذة غير المتفرّجين أو غير حملة شهادة الدّكتوراه، أو باللجوء إلى بدعة التّعليم الموازي، أو بتحميل الأساتذة أعباء إضافيّة" (جقمان وآخرون، 2019، ص56).

وتبرز أهم ملامح الأزمة الماليّة في ارتفاع تكلفة التّعليم "إذ يثير موضوع ارتفاع تكلفة التّعليم في الجامعات الفلسطينيّة، خاصة موضوع ارتفاع الأقساط جدلاً واسعاً في كافة الجامعات، ويؤدّي إلى اضطرابات الطّلبة وإيقاف التّعليم لفترات ليست بالقصيرة" (عبد الكريم، 2013، ص8).

وتُعدّ مشكلة عدم الاستدامة الماليّة من أبرز هذه التّحديات وأكثرها إلحاحًا، فإنّ الجامعات الفلسطينيّة العامّة تُعاني من صعوبة مزمنة في تغطية نفقاتها التّشغيليّة المتزايدة وتنفيذ مشاريعها التّطويريّة الطموحة. ويُعزى ذلك بشكل كبير إلى اعتمادها بشكل رئيسي على الأقساط الجامعيّة، التي تُشكّل عبئًا متزايدًا على كاهل الطّلبة وأسرها في ظل الأوضاع الاقتصاديّة الصّعبة، والدّعم

الحكومي المحدود وغير المنتظم الذي لا يواكب حجم الاحتياجات المتنامية لهذه المؤسسات (قشوع وأعور، 2024). مما دفع الجامعات إلى الاعتماد على مصادر أخرى، مثل التبرعات والمنح والمساعدات الخارجية، والتي غالبًا ما تكون مخصصة لأوجه إنفاق محددة أو غير منتظمة، مما يحد من مرونة الجامعات في توجيه هذه الأموال نحو أولوياتها التشغيلية الملحة (الشلبي، 2019). وإن هذه الأزمة المالية عكست ملامحها على جودة البحث العلمي، والمشاركة في الفعاليات والمؤتمرات والندوات العلمية، كما أكدت دراسة نعيرات وعليوي (2021، ص103) "أن الأزمة المالية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية، وعدم تخصيص ميزانية خاصة للبحث العلمي فيها من أهم معوقات البحث العلمي". ووضح شبيب وآخرون (2021) ما التحق في بنية البحث العلمي من نقص الموارد والمعلومات (نقص الدوريات وشبكات المعلومات)، وعدم كفاية الميزانيات المخصصة للبحث العلمي، وغياب الحوافز، وضعف التعاون مع المؤسسات المحلية والعالمية، وضعف الدعم واستيعاب نتائج الأبحاث.

كما أدى تراجع الإيرادات الحكومية إلى تقليص التمويل المتاح للمشاريع البحثية، مما يحد من مقدره الجامعات والمؤسسات البحثية على تنفيذ أبحاث جديدة وتطوير الابتكار، بالإضافة إلى ذلك، فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تمرُّ بها فلسطين تجعل من الصعب على الباحثين الحصول على تمويل خارجي من الجهات المانحة الدولية، مما يعمق الأزمة ويقلل من فرص تقدّم البحث العلمي في الجامعات، وتُعاني الجامعات من ضعف التكامل مع القطاعات الإنتاجية، سواء العامة أو الخاصة، مما أدى إلى انعدام مساهمة القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي (الصوراني، 2022).

ولا يقتصر تأثير نقص التمويل على الجوانب الأكاديمية والبحثية داخل أسوار الجامعات الفلسطينية، بل يمتد ليشمل مقدرتها الجوهرية على خدمة المجتمع المحلي بفاعلية. فنقص الموارد المالية يُعيق بشكل مباشر تنفيذ المشاريع المجتمعية الحيوية التي تضطلع بها الجامعات، مثل برامج التدريب والتطوير المهني الموجهة لأفراد المجتمع، وتقديم الاستشارات المتخصصة للقطاعات المختلفة، مما يقلل من فاعلية دورها كقاطرة للتنمية وتلبية الاحتياجات المجتمعية الملحة. وبالإضافة إلى ذلك، يحدّ هذا النقص المالي من مقدره الجامعات على بناء شراكات مثمرة ومُستدامة مع القطاع الخاص في مجالات البحث والتطوير، الأمر الذي يُقلل من فرص تحويل مخرجات الأبحاث العلمية إلى مُنتجات وخدمات ملموسة تلبي احتياجات المجتمع وتُسهم في تطوره ورفاهيته (عبد الكريم، 2013).

وترى الباحثة أن الأزمة المالية انعكست على وظائف الجامعات الفلسطينية العامة من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع وما يترتب عليها من السمعة الأكاديمية أو تحقيق ميزة تنافسية، فإن ملامح

الأزمة تطول البنية التحتية وجودة البحث والتعليم، وملامح الأزمة انعكست على تحقيق الاستقرار والاستقلال في السياسات الإدارية.

أسباب الأزمة المالية

إنه من غير الممكن الإحاطة الشاملة بأسباب الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة دون النظر إلى الواقع الفلسطيني القاتم، فإن مؤشرات المنظومة الاقتصادية في انكماش حاد، ومنها ارتفاع نسبة البطالة في عام 2024 إلى (35%) في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، مع تراجع الاقتصاد الفلسطيني بنسبة (28%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2024)، هذه العوامل مؤثرة بشكل كبير على تذبذب نسبة التحاق الطلبة للجامعات، والمقدرة على تسديد الأقساط هذا من جانب.

من جانب آخر ترى الباحثة أن من أهم العوامل التي جعلت الجامعات الفلسطينية العامة مأزومة ماليًا هو عدم وجود سياسة واضحة للتمويل في الجامعات، وهو ما أكده المصري (2017)، في غياب سياسات تمويلية واضحة المعالم، شكّلت تحديًا جوهريًا يواجه الجامعات الفلسطينية العامة، إذ جعل الجامعات تعتمد بشكل أساس على الرسوم الدراسية لتغطية نفقاتها، وهو ما لا يفي بالاحتياجات المتزايدة والمتنوعة للعملية التعليمية والبحثية. ونتيجة لذلك، تضطر الجامعات إلى التعامل مع عجز مالي مستمر، مما يدفعها إلى اتخاذ إجراءات مؤقتة وغير مُستدامة، مثل رفع الرسوم الدراسية أو تقليص الإنفاق على الأنشطة الأساسية، الأمر الذي قد يؤدي في نهاية المطاف إلى تفاقم المشكلة وتقويض جودة التعليم.

وفي السياق ذاته، ما أكدته اشنتية (2009) أن الجامعات الفلسطينية العامة لم تحظ بسياسة تمويلية واضحة منذ نشأتها، ويعزو ذلك إلى الظروف التي نشأت في ظلها الجامعات الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي. وتفسّر الباحثة غياب هذه السياسة التمويلية الواضحة لأسباب إدارية، منذ تأسيس الجامعات العامة برئاسة مجلس الأمناء قبل قيام السلطة الفلسطينية، الذي كان مشرفاً وممولاً. بيد أنه بات في عدد كبير من الجامعات العامة يمثل شخصيات اعتبارية ولا تتخرط في السياسات الإدارية أو السياسات المالية، أو حتى لها دور في الإدارة التنفيذية، إذ لا بُد من إعادة صياغة الأدوار الإدارية لمجلس الأمناء فيها، وتحديد الأدوار لمجلس الإدارة والمجلس التنفيذي وضبط السياسات التمويلية للجامعات ضمن فلسفة تربية إنتاجية.

بالإضافة لذلك تشير الباحثة إلى عدم وجود تخطيط شامل بين الجامعات الفلسطينية ضمن خطة تنموية وطنية، أو ضمن تغذية راجعة من سوق العمل، سواء في البحث العلمي، أو البرامج الأكاديمية المطروحة وحاجة السوق الفلسطيني، فإن عشوائية العمل جعلت الجامعات أمام تنافسية التخصصات لاستقطاب أكبر شريحة ممكنة من الطلبة، وهو ما أكده الصوراني (2022، ص15)

"أن أبرز عناصر أزمة التعليم العالي الفلسطيني، تتمحور في غياب التنسيق الكافي بين الجامعات، وتحديدًا فيما يخص التكاملية بين الجامعات بدلاً من التنافس على التخصصات ذاتها". وقد أشارت دراسة ضبابات وأبو زياد (2025) إلى عدم وجود تجسير بين الجامعات الفلسطينية وانعدام التكاملية في طرح التخصصات بل تكرار ذات البرامج بنسبة مرتفعة، والتنافسية العالية على الطلبة.

ومن أسباب الأزمة المالية أيضًا ارتفاع تكلفة التعليم العالي، إذ شهدت الجامعات الفلسطينية خلال العقدين الماضيين نموًا ملحوظًا في أعداد الطلبة الملتحقين بها، ويعزى ذلك بشكل رئيس إلى تبنيها سياسة التوسع الأفقي في القبول، والتي تجسدت في تسهيل شروط الالتحاق بمختلف التخصصات بهدف استيعاب أكبر عدد ممكن من الطلبة. وقد أدى هذا التوسع الكمي الهائل في أعداد الطلبة إلى زيادة في أعداد الكادر الأكاديمي والإداري، بالإضافة إلى تطوير وتوسيع البنية التحتية للجامعات، الأمر الذي انعكس سلبيًا على النفقات التشغيلية. وفي المقابل، لم يشهد التمويل المخصص للجامعات الفلسطينية زيادة تتناسب مع هذا النمو المطرد في أعداد الطلبة والنفقات، مما أدى إلى تفاقم الأزمة المالية التي تعاني منها هذه المؤسسات التعليمية (محمد وبطة، 2018). وترى الباحثة ضعف الدور الحكومي، يُعد سببًا لهذه الأزمة المالية فمن صعيد فإن الحكومة مأزومة ماليًا ولا تقدم المخصصات السنوية المترتبة عليها للجامعات، ومن جهة أخرى فإن الحكومة لم تضع التشريعات التي تضبط أدوار ووظائف الجامعات في إيراداتها المالية، مما حدا بالجامعات إلى تسليع التعليم الذي من شأنه أن يحرز فوائد مالية قريبة المدى ولكن سرعان ما تتفاقم أزمات مالية لاحقة، وفي هذا السياق ما أشار له أبو عواد (2013، ص 88) من "أن تدني المخصصات المالية للجامعات، جاء مُتلازمًا مع توجه السلطة الفلسطينية لزيادة دور القطاع الخاص، وتحريره من القيود عبر تشريعات وسياسات مُختلفة، دون مراعاة لما قد تتركه هذه التشريعات من تأثيرات في الواقع الفلسطيني المشوه والهش، فلقد ساهم تشجيع السلطة للقطاع الخاص الاستثمار بالتعليم العالي، في الاتجار بالتعليم كغيره من السلع، باستدخال أنظمة جديدة للتعليم مثل نظام التعليم الموازي، وفي هذا الإطار تبنت الجامعات تلك السياسات طواعية أو قسرًا لاعتبارات مرتبطة بعجزها المالي لتسهم في تقليص النفقات من ناحية وزيادة الدخل من ناحية أخرى، مما زاد مخاطر تحوّل خدماتها التعليمية إلى مجرد سلعة تجارية ويجرّدها من أهدافها الأكاديمية والثقافية والتنموية".

وفي هذا السياق، أشار الشلبي (2019) اعتماد الجامعات الفلسطينية العامة على مصادر تمويل غير مستقرة، وهي دعم مالي خارجي متذبذب نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية، واعتماد الجامعات بشكل كبير على تبرعات المجتمع الفلسطيني، وتبرعات الجاليات الفلسطينية والمنظمات الدولية، والتي غالبًا ما تكون غير مضمونة على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرسوم

الدراسية التي يدفعها الطلاب كانت أقل بكثير من التكاليف الفعلية للتعليم، وهي متأثرة بعوامل مختلفة ومتذبذبة أيضاً.

من جهة أخرى، تشير الباحثة أن الجامعات الفلسطينية العامة تأثرت بشكل كبير من الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي تعيشها المنطقة، فالحروب والصراعات المتكررة أدت لتدهور الأوضاع الاقتصادية وتقلص الدعم المالي الذي كان يُخصص للتعليم العالي. علاوة على ذلك، فإن الحصار الاقتصادي الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي على الشعب الفلسطيني، سواء في إقامة جدار الفصل العنصري، أو وضع الحواجز والإغلاقات الأمنية، أثر سلباً على جميع القطاعات، بما في ذلك الجامعات. كما أن الانتفاضات الشعبية التي شهدتها الأراضي الفلسطينية أدت لإغلاق الجامعات وتعطيل الدراسة لفترات طويلة، مما زاد من الأعباء المالية التي تواجهها تلك المؤسسات التعليمية، وعليه تشير الباحثة أن غطرت الاحتلال كانت المعول للاستقرار المالي، وانبثاق الأزمة المالية.

8.1.1.2. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية للجامعات

في ظل التحديات المتزايدة التي تلقي بظلالها على مؤسسات التعليم العالي عالمياً، يبرز التخطيط الاستراتيجي كأداة حاسمة لتمكين الجامعات من التغلب على الأزمات المالية، وضمان استمراريته، وتحقيق أهدافها الطموحة على المدى الطويل. فإن التخطيط الاستراتيجي يشكّل دوراً مهماً في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب كعنصر جوهري لإدارة الأزمات بفاعلية في المؤسسات التعليمية، فإن التخطيط الاستراتيجي يتيح للجامعات الاستعداد للمخاطر المحتملة وتطوير سيناريوهات بديلة للتعامل مع مختلف الظروف الطارئة. وبالإضافة إلى ذلك يشار إلى ضرورة دمج مبادئ الاستدامة في صميم التخطيط الاستراتيجي للجامعات (Žalėnienė & Pereira, 2021).

ويتحقق ذلك من خلال تبني أهداف التنمية المستدامة (SDGs) ودمجها في استراتيجياتها وعملياتها اليومية، لضمان أن جميع جوانب عملها من التعليم والبحث العلمي إلى خدمة المجتمع تسهم بفاعلية في تحقيق هذه الأهداف النبيلة (Abad&González, 2021). وفي هذا السياق، يصبح التخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية من أي وقت مضى، خاصة إذا كانت الجامعات تسعى للتحول إلى مؤسسات مُنتجة ومبتكرة. فلكي تتمكن من تحقيق هذا التحول المنشود، يجب عليها وضع خطط استراتيجية واضحة المعالم تحدد أهدافها بدقة ووسائل تحقيقها بفاعلية، وتضمن توافق جميع أنشطتها مع رؤيتها ورسالتها (Upadhyaya & Vrinda, 2021).

وتشمل هذه الخطط تحديد التخصصات والبرامج التي تلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة، وتطوير آليات فاعلة لنقل التكنولوجيا وتسويق مخرجات الأبحاث، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية

مع القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي والمتابعة الدؤوية، تستطيع الجامعات أن تضمن استدامتها المالية وتُحقق أهدافها الأكاديمية والمجتمعية على المدى الطويل، مؤكدةً دورها كقاطرة للتنمية والتقدم (Siriteerawasu & Niramitchainont, 2022).

وتشير الباحثة أنّ بناء خطط استراتيجية مرحلة ذات أهمية كبيرة ولبناء خطط فاعلة يتطلب تحديد مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس الكمي والتحقق منها إذ دون ربط الخطط الاستراتيجية مع الواقع ومتابعة مدى جدوى الخطط وتحليل عوامل القوة والضعف تبقى الخطط مرهونة النظريات لا التطبيقات، بالإضافة إلى وضع آليات دقيقة للمراجعة والتقييم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وعدم الانحراف عن المسار المرسوم. ويستدعي هذا النهج الشامل إشراك جميع أصحاب المصلحة، من أكاديميين وإداريين وطلبة وممثلين عن المجتمع والقطاع الخاص، في عملية التخطيط، لضمان أن تكون الاستراتيجيات المتفق عليها واقعية وقابلة للتطبيق وتُلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي التشاركي والمستتير، يمكن للجامعات تحقيق استدامتها المالية، ومواجهة التحديات العالمية المتجددة، والإسهام بفاعلية في بناء مجتمع معرفي متقدم ومزدهر، ومراعاة التغيرات الحاصلة.

2.1.2. المحور الثاني: الجامعة المنتجة (Productive University)

شهدت مؤسسات التعليم العالي منذ أواخر القرن العشرين تحولات جوهرية في أدوارها التعليمية والبحثية، مدفوعةً بتغيرات اقتصادية واجتماعية وتقنية متلاحقة. وقد فرضت هذه التحولات على الجامعات ضرورة الانخراط في آليات السوق بدرجة أكبر من أي وقت مضى، سعياً لتحقيق الاستدامة المالية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عالمية دائمة التطور. وفي ظل هذه المتغيرات المتسارعة، تتزايد طموحات مؤسسات التعليم العالي نحو التطوير والنمو، الأمر الذي يُحتم عليها البحث عن مصادر دعم مالي إضافية تتجاوز الدعم الحكومي التقليدي، وإنّ للجامعة المنتجة أهمية جمة في الفكر الإداري لمؤسسات التعليم العالي، من بينها أنها تفتح حلولاً للأزمات المالية.

1.2.1.2. مفهوم الجامعة المنتجة

في الأصل اللغوي يُشتق مصطلح "الإنتاج" من الفعل "أنتج"، وهو مصدر يدل على إخراج الشيء من حال الكمون إلى حال الظهور، ويُستخدم مصطلح "الإنتاجية" كمصدر صناعي مؤنث مشدد للدلالة على المقدرة أو الكفاءة في الإنتاج، أمّا مصطلح "منتج" فهو اسم فاعل مُشتق من الفعل

"أنتج"، ويُطلق على من يُساهم في إنتاج مواد صناعية أو زراعية أو غيرها، مثل "بلد مُنتج للقمح"، "الدول المُنتجة للنفط"، أو "عامل نشيط مُنتج"، كما يُستخدم هذا الوصف لكل تجربة أو اختبار، إذا أنتج نتيجة صحيحة (مجمع اللغة العربية، 2004).

أما الجامعة المنتجة في الاصطلاح فإن هذه المفردة تبرز كنموذج واعد لتحقيق الاكتفاء الذاتي والاستدامة المالية، بل وتتجاوز ذلك نحو دور أكثر فاعلية في خدمة المجتمع والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Klingler & Chalmers, 2023)، ويأتي هذا المفهوم كاستجابة للحاجة الماسة لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات (رشوان وآخرون، 2024). ويُعدُّ مفهوم الجامعة المنتجة بمثابة استجابة لهذا التوجه الجديد، الذي يركّز على تحويل المعرفة والابتكارات التي يتم توليدها داخل الجامعة إلى قيمة اقتصادية واجتماعية ملموسة (Salamzadeh et al., 2022; Cai & Ahmad, 2023).

تتعدد تعريفات الجامعة المنتجة في الأدبيات الأكاديمية، إلا أنها تشترك في جوهرها حول فكرة تجاوز الدور التقليدي للجامعات كمؤسسات تعليمية وبحثية إلى دور أكثر فاعلية في خدمة المجتمع والإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المُستدامة.

إن مصطلح الجامعة المنتجة كمفهوم ظهر استجابةً للطلب المتزايد على الجامعات للمساهمة ليس فقط في التعليم والبحث. بل أيضاً في التنمية الاقتصادية من خلال الابتكار، نقل التكنولوجيا، والتعاون مع الصناعة والمجتمع. فهي تجمع المهام الأكاديمية والتجارية لتوليد معرفة جديدة (Rothaermel et al., 2007, p693). وعليه عُرِّفت الجامعة المنتجة " أنها الجامعة التي تُحقق وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تتكامل فيها هذه الوظائف كي تعطىها المرونة الكافية لتطوير بعض نشاطاتها وخدماتها التعليمية، فضلاً عن تعزيز موازنتها عن طريق تحقيق بعض الموارد المالية الإضافية من خلال الأنشطة الإنتاجية المُتعددة" (الخليفة، 2014، ص5).

وفي هذا السياق تعرّف دراسة الهرباوي (2020، ص120) الجامعة المنتجة أنها "هي الجامعة التي تُعطي أهمية قصوى للربط بين الوظائف الأساسية للجامعة وهي التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع. وتخرج عن مفهوم الجامعات التقليدية التي لا تزال عملها يتوقف على تفريخ الشهادات الجامدة التي تَخْلُو من مضمون التّكامل وتلبية حاجة المجتمع، مقتصرًا على تعليم وتزويد الطالب بمجموعة من المعارف".

بينما حدد عبد القادر والفار (2021، ص510) الجامعة المنتجة بأنها المُرتبطة بسوق العمل، إذ عُرِّفت أنها "الجامعة التي تسعى لتحقيق غاياتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بالاعتماد على ما تمتلكه من مقدرات مادية وبشرية للبحث من خلالها على مصادر تمويل واستثمار تُسهم في تحسين المُنتج التعليمي الذي يلبي احتياجات سوق العمل المحلي والعالمي عبر مهارات تفكير مُنتج".

كما يُمكن توضيح مفهوم الجامعة المنتجة بأنها مؤسسة للتعليم العالي تسعى بفاعلية لتعزيز رأس المال الاجتماعي (Social Capital) من خلال أنشطتها الريادية، ويتجلى ذلك في تشجيع النوايا الريادية لدى طلبتها وخريجها، بهدف تحفيزهم على إنشاء مشاريع ومبادرات تُسهم في إعداد قيمة اقتصادية واجتماعية مُستدامة للمجتمع. وبعبارة أخرى، فإن الجامعة المنتجة لا تقتصر على توليد المعرفة والابتكار، بل تعمل أيضاً على بناء شبكات وعلاقات اجتماعية قوية تدعم ريادة الأعمال وتعزز التنمية المُستدامة (Salamzadeh et al., 2022).

كما ذكرت دراسة مطر (2022) بأنها الجامعة القادرة على استثمار وظائفها (التعليمية، البحثية، الخدمية) لإنشاء علاقات تعاونية مُخططة ومُنظمة مع مؤسسات المجتمع، ويهدف ذلك لإيجاد فرص إنتاجية للجامعة وتسويق خدماتها للمجتمع، لحل المُشكلات وتحقيق التنمية المجتمعية وزيادة مصادر التمويل، إذ يُركّز هذا التعريف على بناء علاقات تعاونية مع المجتمع لتحقيق أهداف الجامعة والمجتمع معاً.

وعرّفت الجامعة المنتجة "الجامعة التي تلبي احتياجات المجتمع، وتواكب التغيرات العالمية، وتبني شراكات مع المجتمع، وتستفيد من الخبرات الدولية" (Garada & Al-Anasi, 2023, p4). وقد تم تطوير هذا المفهوم ليؤكد على دور الجامعة كأداة للتنمية الإقليمية والاقتصادية، فوفقاً لكانجر وآخرون (Klingler & Chalmers, 2023) فإن الجامعة المنتجة هي مؤسسة تعليم عالٍ لا تقتصر على التدريس والبحث العلمي، بل تتعدى ذلك لتصبح محركاً فاعلاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في محيطها الإقليمي. ويتمثل جوهر هذا الدور في مقدرة الجامعة على تكوين شبكات من الخريجين الذين يشغلون مناصب مؤثرة في صنع السياسات، والذين بدورهم يسهمون في توجيه السياسات العامة نحو دعم الابتكار، وريادة الأعمال، والتنمية المُستدامة في المنطقة.

فيما عرّفها المندلأوي (2024، ص7) "هي رؤية تحويلية لمؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، فهي تتجاوز دور الجامعة التقليدية في التعليم والبحث الأكاديمي إلى مفهوم أكثر شمولية وتفاعلاً مع المجتمع، وتكمن الفكرة الأساسية أنها شريك ذو فاعلية في تنمية المجتمع وازدهاره". كما وعرّفها دراسة أبو الخير (2024، ص62) بأنها "مؤسسة أكاديمية متكاملة، تقوم على الاستثمار في مواردها المادية والبشرية لزيادة وتسويق مُنتجاتها لإنشاء مصادر تمويلية ذاتية غير تقليدية، لتحقيق أهدافها من ترشيد وتغطية نفقاتها وتكاليف التطوير المُستمر وتحسين جودة التعليم والمُساهمة في التنمية المجتمعية الشاملة، وهي بذلك تعمل على تحقيق تمويل ذاتي كافٍ لتغطية تكاليف خُطتها التطويرية وليس الربح"

وبناءً على ما سبق تعرّف الباحثة الجامعة المنتجة بأنها الجامعة التي تُخطط استراتيجياً لاستقلالها المالي، وتنويع مصادر دخلها، واستثمار مواردها المالية والمادية والبشرية بكفاءة، تحقيقاً لوظائف الجامعة من التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتجاوز الأدوار التقليدية التعليمية، إلى

الانفتاح على المجتمع المحيط عبر الشراكات وتبادل المنفعة، وتسعى لتوليد إنتاجية أكاديمية بحثية تُحقق لها سمعة أكاديمية عالية.

2.2.1.2. نشأة الجامعة المنتجة

نشأ مفهوم الجامعة المنتجة (Productive Universit) في أواخر القرن العشرين كاستجابة حتمية لتغيرات جوهرية طرأت على المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتفني (Etzkowitz et al., 2022)، ففي ظل تزايد الاعتماد على المعرفة والابتكار كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، وتصادد الضغوط المالية على مؤسسات التعليم العالي، برزت الحاجة الماسة إلى نموذج جامعي جديد يتجاوز الدور التقليدي المتمثل في التدريس والبحث العلمي، ليشمل المساهمة الفاعلة والمباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحيط. وقد أدى هذا التوجه إلى قيام الجامعات بتطوير آليات متنوعة لتسويق المعرفة ونقل التكنولوجيا، مثل إنشاء شركات ناشئة مُنبثقة عن الأبحاث الجامعية (spin-offs)، وتسجيل براءات الاختراع، وتقديم خدمات استشارية مُتخصصة للمجتمع (Sciarelli et al., 2021).

وعليه فإن الباحثة تشير إلى ثلاث ظواهر تخص نشأة الجامعة المنتجة لأنّ التولّد الحالي لمفهوم الإنتاجية الجامعية عبارة عن تراكمات معرفية. الظاهرة الأولى هي الممارسات الإنتاجية الجزئية وفي رأي الباحثة ظهرت مع نشوء الجامعات، لأنّ الجامعة منذ نشأتها تقوم على تلبية خدمات تعليمية ومجتمعية. أمّا الظاهرة الثانية هي الممارسات الإنتاجية المتكاملة أي نموذج الجامعة المنتجة وهذه الظاهرة يمكن تبويب نشأتها كما أشار كلارك (Clark, 1998) أن التحوّل نحو الجامعة المنتجة بدأ يُمارس في جامعات أوروبا في السبعينات والثمانينات كرد فعل على انخفاض التمويل الحكومي وزيادة الحاجة للاستقلال المالي والابتكار المؤسسي. ويوازيه هذه الممارسات في تجارب الجامعات الأمريكية في السبعينات والثمانينات (Rothaermel et al., 2007).

أمّا الظاهرة الثالثة هي نشأة مفهوم الجامعة المنتجة كمصطلح نظري، وتأطير مفهوم الجامعة المنتجة في الأدبيات، أي الانتقال من الممارسة الإنتاجية الفعلية، إلى مفهوم نظري واضح الأبعاد والضوابط، وهذه النشأة بدأت الظهور في التسعينات كما أشار إتركوتز (Etzkowitz, 1993) أن الجامعات يجب أن تُنتج قيمة اقتصادية واجتماعية، وتم الرّبط بين وظائف الجامعة وتحقيق إنتاجية من خلال الابتكار ونقل التكنولوجيا والريادة في الأعمال وإنشاء الشركات والشراكة.

إذن، تبلورت فكرة الجامعة المنتجة في تسعينات القرن العشرين كاستراتيجية تهدف إلى تسويق المعرفة واعتبارها استثماراً حيويًا في اقتصاد المعرفة، بهدف توفير موارد إضافية للجامعة تمكّنها من مواجهة متطلبات التطوير المستمر والمساهمة بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهي

مفاهيم ظهرت بشكل موازٍ مع ريادة الأعمال. لكن مفهوم الجامعة المنتجة على وجه الخصوص يُشدد على ضرورة الحفاظ على توازن دقيق بين وظائف الجامعة الأساسية ومرونتها وتنوعها، لضمان تحقيق أهدافها الأكاديمية وتعزيز تمويلها لمسيرتها العلمية (السلمي، 2024). وتُشير الباحثة أنّ هذا لا يعني بأي حال من الأحوال انحصار دور الجامعة المنتجة في الانخراط في سوق الأعمال بهدف الرّبح المادي البحت، خاصةً في غياب معايير واضحة تمنع انحرافها عن رسالتها الإنسانية السّامية. وهذا يتطلب أن تُقدّم الجامعة معرفة علميةً رصينة من خلال برامج تعليمية حديثة ومتطورة تُناسب احتياجات سوق العمل، وتستثمر طاقاتها المعرفية بما يتلاءم مع متطلبات اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال نتائجها العلمية التطبيقية، وتقديم الاستشارات والدراسات والتدريب، وعقد الشراكات المثمرة، والذي بدوره ينعكس إيجاباً لها وللمجتمع.

وإنّ نشأة وظهور مفهوم الجامعة المنتجة كما يرى أتزكاوتز وآخرون (Etzkowitz et al., 2022) يمثل مرحلة متطورة ومتقدمة من دور الجامعة، وهذا الدور يتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية من خلال نقل نتائج البحوث من المختبر إلى النظام الاقتصادي وتحويلها إلى منتجات وخدمات ذات قيمة. ويتطلب هذا التحول الجذري تغييرات هيكلية وتنظيمية عميقة داخل الجامعات، بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلبة على تبني عقلية ريادية خلاقية وقادرة على تحويل الأفكار إلى مشاريع ملموسة (Fischer et al., 2021).

وقد اكتسب مفهوم الجامعة المنتجة زخماً إضافياً في سياق العولمة والمنافسة المتزايدة بين الجامعات على الصّعيدين الإقليمي والدولي. فسعيًا لجذب الطلبة المتميزين والباحثين المبدعين والتمويل اللازم لمشاريعها الطموحة، أدركت الجامعات أهمية تطوير علامتها التجارية وتعزيز تأثيرها الإيجابي والملموس في المجتمع (Salamzadeh et al., 2022).

وقد تم تطوير هذا المفهوم ليؤكد على دور الجامعة كمحرك أساسي للتنمية الإقليمية والاقتصادية والاجتماعية. فوفقاً لكلينجر وتشالمرز (Klingler & Chalmers, 2023) فإن الجامعة المنتجة هي مؤسسة تعليم عالٍ لا تقتصر على وظيفتي التدريس والبحث العلمي، بل تتعدى ذلك لتصبح محركاً فاعلاً ومؤثراً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية لمحيطها المحلي والإقليمي، ويتطلب ذلك من الجامعات أن تكون أكثر استجابةً لاحتياجات سوق العمل المتغيرة، وأن تقدّم برامج تعليمية وتدريبية مبتكرة تلبي هذه الاحتياجات بفاعلية، وأن تعمل على بناء شراكات قوية ومستدامة مع القطاع الخاص.

ومع ذلك، يجب التأكيد بشكل قاطع على أن الجامعة المنتجة لا ينبغي أن تتحول إلى مؤسسة تجارية بحتة تُعطي من شأن الرّبح المادي على حساب رسالتها الأكاديمية والمجتمعية. بل يجب أن تُحافظ على توازن دقيق وحكيم بين وظائفها الأساسية في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مع التأكيد على أهمية الحفاظ على الاستقلالية الأكاديمية والحريّة الفكرية كقيم جوهرية لا يمكن

التنازل عنها. ففي نهاية المطاف، فإن الهدف الأسمى للجامعة المنتجة هو تعزيز مقدرتها على الإسهام الفعال في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وليس مجرد تحقيق مكاسب مادية آنية (Etzkowitz et al., 2022).

3.2.1.2. أدوار الجامعة المنتجة

تتعدد الأدوار التي تتبناها الجامعة المنتجة، وتختلف باختلاف البيئات التي توظف هذه الفلسفة لتحقيق إنتاجية، وأشارت دراسة الماجد (2018، ص38) "إلى تعدد أدوار الجامعة في المجتمع الواحد، فهي لا تكتفي بالتعليم والإعداد والتأهيل للطلبة، بل تجعل من نشاطها وبحوثها الأساسية والتطبيقية بحوثاً ذات جدوى اقتصادية، وتقوم الجامعة بأدوار متعددة منها (البحوث التعاقدية، الأنشطة الإنتاجية، الاستشارات العلمية أو الفنية، التعليم المستمر، التعليم عن بُعد، التعليم المفتوح، الدراسات المسائية، البرامج والدورات التدريبية، استثمار أموال ومرافق الجامعة)".

وقد ذكر كل من الدّمخ وآخرون (2020)، وعبد الغفور وآخرون (2018) عدة أدوار، ويمكن

تلخيصها وفق الآتي:

- **الجامعات كبيوت خبرة ومكاتب استشارية:** من خلال استثمار جهود وخبرات أعضاء هيئة التدريس البحثية، وتقديم الأبحاث والاستشارات مقابل عوائد مالية للجامعة.
- **عوائد التعليم المستمر:** بهدف مواكبة التطورات العلمية، تسعى الجامعات لإنشاء وحدات للتعليم المستمر لتأهيل خريجيها والعاملين في سوق العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية، وذلك من خلال تنظيم دورات وورش عمل وندوات متخصصة لقاء عوائد مالية.
- **المؤتمرات العلمية والمعارض الدائمة:** إذ تحقق الجامعة موارد مالية من خلال تنظيم المؤتمرات العلمية والمعارض الدائمة لبيع الكتب الجامعية والأدوات والأجهزة المصنعة فيها.
- **الجامعات كحاضنات للأعمال:** وهي توفير البيئة المناسبة والمحفزة للأفكار والمشاريع ذات الطابع الإبداعي للطلبة والخريجين، بحيث تتمكن الجامعة من الدخول إلى مجال الإنتاج الصناعي بالتدرج، مستغلة إمكاناتها البشرية المتميزة في هذا الشأن.
- **وحدات التقنية الملحقة بالجامعات:** من منطلق ربط الجوانب النظرية بالتطبيقية وتحويل العلوم إلى تقنيات ومنتجات في سوق العمل والاقتصاد والمجتمع، شهد الميدان التربوي إنشاء العديد من وحدات التقنية الملحقة بالجامعات بهدف تقديم خدمات علمية تخدم المجتمع، وتسهم في تطويره، إضافة إلى نشر ثقافة الملكية الفكرية لحماية حقوق الباحثين والمخترعين.
- **الجامعات كعلامات تجارية:** من خلال رعاية مشاريع تجارية، يتم بعد ذلك افتتاح متجر للجامعة يحوي منتجات استهلاكية متنوعة بجودة عالية، ويتم توظيف العاملين بها من الطلبة،

مما يُعطي اسم الجامعة وينقل رسالتها ورؤيتها من جهة، ويُسهّم في إيجاد مصدر تمويل مبتكر ومستدام للجامعة من جهة أخرى.

- استغلال الأراضي والمباني غير المُستغلة: في إقامة مشاريع تجارية تموّل الجامعة.
- تشغيل الورش والمختبرات والمعامل والعيادات: إذ تستفيد الجامعة من تشغيل ورشها ومعاملها وحقولها التدرّيبية لصالح عالم العمل مقابل أجور، وتقديم خدماتها الطّبية في مشافئها مقابل أجور، والتي تشكّل مجموعها مورد مالي للجامعات. والشكل رقم (2.2) يوضح أدوار الجامعة المنتجة:



الشكل رقم 2.2: أدوار الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.

4.2.1.2. أهداف الجامعة المنتجة

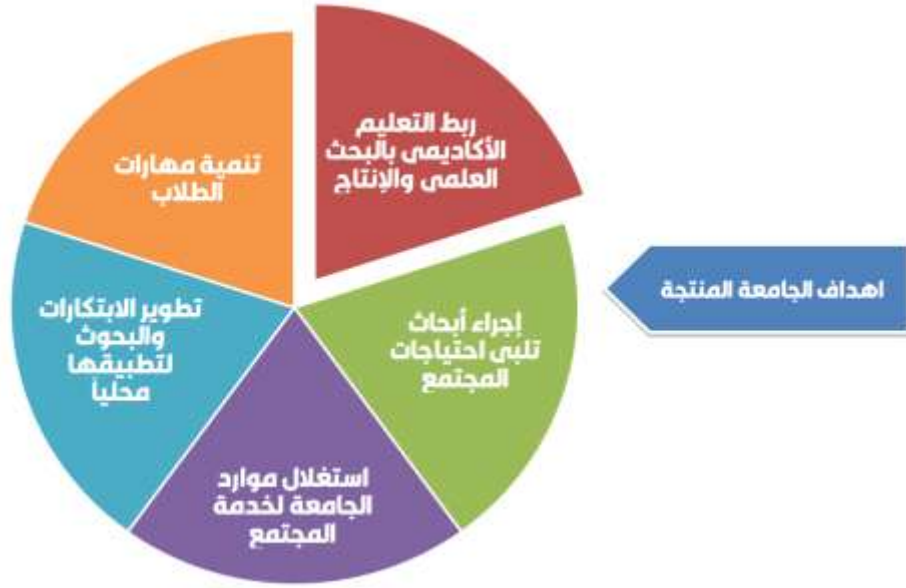
تسعى الجامعة المنتجة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها: تحقيق أهداف تربوية وتنموية منشودة، تتضمن هذه الأهداف تطوير أداء النظام الجامعي والعمل على رفع كفاءته وتحسين مستوى فاعليته، بالإضافة إلى زيادة المقدرة التنافسية للجامعات بما يتوافق مع المعايير والنظم العالمية ومُتطلبات العصر وتغييراته، كما تسعى هذه الفلسفة إلى توفير مصادر تمويلية مُستدامة

للنظام التعليمي الجامعي لتلبية احتياجاته المالية المتنامية، وذلك من خلال تفعيل الدور الإنتاجي والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة (الدوسري وآخرون، 2022).

وتتلاقى هذه الطموحات مع رؤية دراسة الماجد (2018) للجامعة المنتجة كـ "بيت خبرة" للمجتمع، يتمكّن من خلاله أفراد المجتمع ومؤسساته من الاستفادة من طاقات وقدرات الجامعة البشرية والمادية مقابل توفير موارد إضافية تُستخدم في تحسين العملية التعليمية. ويتضمّن ذلك تهيئة بيئة علمية وبحثية تطبيقية، والتفاعل المستمر مع سوق العمل، وتلبية احتياجات المجتمع من خلال إجراء مُختلف أنواع البحوث العلمية، وتحقيق التكامل بين الجانب الأكاديمي النظري للطالب والبحث العلمي المرتبط بالعمليات الإنتاجية داخل المؤسسات الاقتصادية والمجتمعية (Choy & Delahaye, 2011).

وتتكامل مع هذه الرؤى أهداف أخرى أكثر تفصيلاً للجامعة المنتجة كما حددتها دراسة العتيبي (2022):

- استثمار وتنمية القدرات البشرية والمادية لخدمة المجتمع: من خلال استغلال موارد الجامعة البشرية (أعضاء هيئة التدريس، الباحثين، الخبراء)، ومواردها المادية (المختبرات، المراكز البحثية، التجهيزات) لتقديم خدمات مدفوعة الأجر للأفراد والمؤسسات، مع التركيز على تحقيق أثر إيجابي على المجتمع المحلي.
 - توجيه البحث العلمي نحو حل المشكلات المجتمعية: من خلال تهيئة البيئة المناسبة للقيام بالأبحاث العلمية والتطبيقية التي تُسهم في زيادة العمليات الإنتاجية داخل الجامعة والمؤسسات المجتمعية، مع توجيه هذه البحوث نحو حل المشكلات الواقعية التي تواجه المجتمع.
 - ربط الإعداد الأكاديمي بالعمليات الإنتاجية: من خلال الربط بين الجانب النظري من الدراسة الجامعية بالجانب العملي والتطبيقي، عن طريق البحث العلمي الذي يخدم العمليات الإنتاجية.
 - تنمية مهارات التعلم الذاتي والتفكير النقدي: من خلال تنشئة الاتجاهات الإيجابية لدى الطلبة نحو التعلم الذاتي والممارسة، والقدرة على التفكير والاستنتاج ومواكبة التغيرات، بهدف إعدادهم لسوق العمل المتغير والمساهمة في التنمية المستدامة.
 - دعم الابتكار المحلي وتقليل الاعتماد على الاستيراد: من خلال تطوير المنتجات والابتكارات والبحوث العلمية لتطبيقها في الواقع وبحلول تمكّن المجتمع من إيجاد المنتج المحلي بدلاً من المنتج الأجنبي، مما يُسهم في دعم الاقتصاد الوطني.
- واستناداً لما سبق فإن الباحثة تلخص مجموعة أهداف للجامعة المنتجة كما في الشكل رقم (3.2) الآتي:



الشكل رقم 3.2: أهداف الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.

5.2.1.2. أهمية الجامعة المنتجة

تتعدد أهمية الجامعة المنتجة وانعكاساتها الإيجابية، ولا تقتصر الأهمية من التوجه نحو الجامعة المنتجة على تحقيق أرباح مادية فحسب، بل تتعدى ذلك إلى إيجاد مصادر تمويل بديلة ومستدامة تمكّن الجامعات من تحقيق استقلالية ومرونة أكبر في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والعلمية. فمن خلال تنويع مصادر التمويل، يمكن للجامعات تقليل اعتمادها على الدعم الحكومي أو الرسوم الدراسية وتخصيص المزيد من الموارد لتطوير البرامج الأكاديمية وتعزيز البحث العلمي. وكما يوضح البهدهي والسعود (2020) لا تنظر الجامعات إلى استغلال طاقاتها وقدراتها المعرفية كمصدر للربح فقط، بل كأداة لتحقيق استقلالها المالي والإداري والعلمي. وعلاوة على ذلك، يسهم هذا التوجه في تعزيز الارتباط والتفاعل بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والاقتصادية في المجتمع، وتحويل الجامعة المنتجة إلى أداة فاعلة للتنمية وركيزة أساسية لإقامة المشاريع المختلفة (مخبير، 2021).

وعليه تشير دراسة العتيبي (2022) إلى أنّ الجامعة المنتجة تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال تقديم الخبرات والاستشارات وتنفيذ البحوث التي تلبي احتياجات المجتمع. كما أنّ الجامعة المنتجة تؤدي دوراً فريداً في مجال تمويل القطاع العام، فضلاً عن إسهامها في تحسين مستويات المعيشة من خلال الشراكة والاستثمار مع القطاع العام في مجالات حيوية كالرعاية الصحية والخدمات التعليمية.

ويؤدّي الاستقلال المالي الناتج عن هذا النموذج إلى انعكاسات إيجابية على جودة التعليم الجامعي، ويسهم في تأسيس قاعدة أكاديمية متينة من رأس مال بشري. وقدّمت دراسة (Alemu, 2022; Kassahun, 2022) أثر ذلك على جودة التعليم، ومنها أثر الاستقلال المالي على كفاءة السياسات الأكاديمية، وتحسين البنية التحتية الأكاديمية والبحثية، واستقطاب خبراء وأعضاء هيئة تدريس مميزين، بل وينعكس هذا الاستقلال المالي على تحسين سمعة الجامعة. وتسعى الجامعة المنتجة جاهدة لفهم احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها بفاعلية، وهو ما أكدته دراسة المندلاوي (2024) التي أشارت إلى أهمية الجامعة المنتجة باعتبارها منارة فكرية تسهم في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المجتمع، وإقامة جسور من التواصل والتعاون بين الأوساط الأكاديمية والصناعية، مما يعزز عملية نقل المعرفة وتطبيقها على أرض الواقع. وتثمر هذه العملية عن فرص واعدة لتطوير برامج تعليمية وتدريبية مضممة خصيصاً لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة، مما يسهم بدوره في بناء اقتصاد مزدهر قائم على المعرفة. ويبرز هنا دور الجامعة في تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق، وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس (Fischer et al., 2021).

وترى الباحثة أنّ أهمية الجامعة المنتجة تنبثق في تحقيق الاكتفاء المالي الذاتي وما ينعكس عنه من استقلالية الجامعات، وتعزيز الابتكار البحثي فيما يتماشى مع حاجات المجتمع وعجلة التطور وسوق العمل، وربط المعرفة بالتطبيق العملي في المجتمع لدعم التنمية المجتمعية والاقتصادية، ورفع فاعلية الأداء الأكاديمي للموارد البشرية مما يثمر بدوره على سمعة الجامعة.

6.2.1.2. وظائف الجامعة المنتجة

بناءً على مفهوم الجامعة المنتجة، تتنوع وظائفها لتشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية وتنموية منشودة. فبالإضافة إلى الدور التقليدي في التعليم والبحث العلمي، تسعى الجامعة المنتجة إلى تفعيل دورها في خدمة المجتمع والاسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تلخيصها وفق الآتي:

أ. التعليم والتدريب

يُمثّل التعليم، بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، البنية الأساسية لتطوير الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فهو يسهم بشكل أساسي في تأهيل وإعداد القوى البشرية المنتجة، ويمكن أن يُحقق التعليم الجامعي عائداً مرتفعاً إذا تم التخطيط الجيد لاستغلال هذه الموارد البشرية، ويُعد التعليم الجامعي مرحلة عليا من مراحل التعليم، إذ يحصل الطالب بعد

الدراسة على شهادة جامعية تُؤهله للعمل في المجالات التي تخصص فيها خلال دراسته الجامعية (نعمة وداخل، 2019).

وترى الباحثة أن هذا السياق يتمثل في وظيفة مهمة للجامعة المنتجة في إعداد الخريجين القادرين على أداء أدوارهم المطلوبة في سوق العمل. ويُعد هذا النشاط الركن الأساسي الذي يجب تطويره لتحقيق الأهداف المطلوبة من الجامعة المنتجة، بحيث تجمع بين التدريس النظري والممارسة التطبيقية نتيجة التعاون الواسع مع سوق العمل، مما يؤثر بشكل كبير في إعداد الخريجين ويُمكنهم من استيعاب المعرفة النظرية والعملية للمساعدة في تسريع تطور مؤسسات المجتمع.

ولكي تستجيب الجامعة لمتطلبات المؤسسات والمشاريع، يُمكنها استحداث بعض التخصصات التي تخدم مؤسسات أو قطاعات العمل بناءً على احتياجاتها، مع إمكانية اسهام تلك المؤسسات أو قطاعات العمل في تحمل بعض الأعباء المالية لاستحداث وتطوير تلك التخصصات. كما يُمكن للجامعة فتح دراسات مسائية لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من أفراد المجتمع للتعليم واكتساب المعرفة مقابل رسوم مناسبة تُشكل إيراداً مالياً للجامعة. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن من خلال تطبيق نظام المقررات (الساعات المعتمدة) اعتماد مرونة كبيرة في السماح للمواطنين بدراسة بعض المقررات مقابل رسوم بغرض التأهيل (سليم ومتولي، 2021).

ب. وظيفة البحث العلمي

يُعد البحث العلمي المحرك الأساس لأي نهضة حضارية وسمة من السمات الضرورية لكل مجتمع يسعى لمواكبة التطورات المعاصرة، بالتالي هو الوسيلة المثلى لتنمية المجتمع، والطريق الأقوى للانتقال إلى مستوى حضاري مُتقدم. يُعرّف البحث العلمي بأنه المحاولة الدقيقة والناقدة للتوصل لحلول للمشكلات التي تواجه البشرية وتحد من تقدمها، ينطلق البحث من حُب الاستطلاع، ويحوّل الشك إلى معرفة حقيقية، ويحسن الوسائل التي نتعامل بها مع مختلف الأشياء، كما يُعرّف بأنه استقصاء هادف ومنظم يهدف لإيجاد توضيح أو تفسير لظاهرة غير واضحة، ويكشف الحقائق المجهولة والمشكوك فيها ويُصحح الحقائق الخاطئة (الضامن، 2007). ويمثل أسلوباً علمياً ومنهجياً يعمل على إثراء وتطوير المعرفة ووضع الحلول للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما يؤكد على البناء والتطوير المصحوب بالتطبيق العملي، وهو نشاط فكري منظم يقوم به المتخصصون في حقول المعرفة المختلفة ومن منطلقات علمية وذلك من أجل إثراء المعرفة الإنسانية وتطويرها وتجديدها، وكذلك معالجة المشاكل والقضايا التي تعيشها المجتمعات المعاصرة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية (سليم ومتولي، 2021).

وانطلاقاً من هذه الأهمية الجوهرية، فإنّ البحث العلمي من الوظائف الأساسية للجامعة، بل إنّ بعض الجامعات، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فصلت نشاطها في البحث العلمي عن نشاطها التعليمي، ولذلك كان تركيزها على الدراسات العليا أكثر من غيرها، وحدث هذا في أشهر

معاهد التكنولوجيا المتقدمة على مستوى العالم، وهو معهد الـ (MIT) في ولاية ماساتشوستس الأمريكية، وفي جامعة كاليفورنيا، كما يُعدّ البحث العلمي أحد الدّاعم الأساسيّة لتطوير المجتمعات الإنسانيّة وتقدّمها، فهو السبيل الوحيد لتحقيق التّمية الشّاملة، لما يُقدّمه لها من أفكار وحلول للمشكلات الحقيقية، ويُسهّم في تحديد المُشكلات في المجتمعات، وترتيب أولوياتها، وتحليلها تحليلًا علميًا بالإضافة إلى وضع الحلول المُلائمة لمعالجتها، ويُسهّم من ناحية أخرى في تقديم المعرفة العلميّة في مختلف الميادين سواء أكانت بحوثًا أساسيّة أم بحوثًا تطبيقية أم بحوثًا ذات ابتكارات، ومن ثم فإن نجاح المُجتمعات قائم على القوّة في إنتاج المعرفة، والمعرفة تُنتج من خلال البحث العلمي، مما يُؤدّي إلى ضرورة الاهتمام به وتطويره من أجل بقاء المجتمعات واستقرارها في ظل عصر اقتصاد المعرفة (حباكة، 2022).

وتبرز أهميّة البحث العلمي أيضًا كمصدر للعلم والفكر، ويُقاس تقدّم الدول بمستوى اهتمامها بالبحث العلمي وميزانياتها المخصصة له، بما في ذلك دعم القطاع الخاص. ففي إسرائيل، على سبيل المثال، يشكل التّمول الحكومي للبحث العلمي (30.6%)، بينما يُسهّم القطاع الخاص بنسبة (52%). وفي المقابل، يُنتج أعضاء هيئة التدريس في العالم العربي (0.3%) فقط من الإنتاج البحثي العالمي، إذ يعاني البحث العلمي في الدول العربية من قلة التّمول، ضعف البنية المؤسسيّة، وقلة الوعي المجتمعي بدور العلم في حل مشكلات المُجتمع (يونس، 2006). وتلخّص دراسة العتيبي (2022) وظيفة الجامعة المنتجة في البحث العلمي:

- التّركيز على المُشكلات البحثيّة التي تحتاجها المؤسسات الاجتماعيّة، إذ يهدف ذلك إلى المُساهمة في تحقيق التّمية والتقدّم في قطاعات الإنتاج في المُجتمع وتحقيق الرّبح والعائد المالي للجامعة، وذلك من خلال العمل على زيادة التّواصل بين الجامعة والمؤسسات الاجتماعيّة.
- تشجيع الباحثين على إجراء بحوث علميّة مُتخصّصة على المستويين الإقليمي والعالمي، ويتم ذلك من خلال منح الباحثين إجازات علميّة أو بعثات أو دفع حوافز لهم.
- توفير وقت لأعضاء هيئة التّدريس لممارسة البحث العلمي، ويتم ذلك من خلال تحقيق التّوازن مع المهام البحثيّة التي يُكلّفون بها.
- الاستفادة من نتائج البحوث التي يُجريها الباحثون في قطاعات العمل والخدمات، وإن هذا يُحاكي التّوجّه السائد في كثير من دول العالم.
- مشاركة رجال الصّناعة والسياسيين بالأبحاث العلميّة مع أعضاء هيئة التّدريس ويهدف ذلك إلى إثراء المعرفة العلميّة بالبحوث التّطبيقية.

ج- خدمة المجتمع

لا تقتصر وظيفة الجامعة المنتجة على تحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية، بل تمتد لتشمل خدمة المجتمع والإسهام في التنمية الشاملة. فالجامعة، كما يرى عقل (2003)، تؤدي دورها الكامل في التغيير الاجتماعي من خلال التفاعل الفعال بين الفرد والبيئة الاجتماعية، وتغذي الطاقات وتحفز روح الابتكار لدى الفرد، وقد أدرك العديد من الباحثين أهمية العلاقة بين التعليم والتغيير الاجتماعي، وأثر التعليم الجامعي في تحسين أوضاع الطبقات الفقيرة وتوفير فرص العمل ورفع مستوى المعيشة.

وتتطلب الجامعة المنتجة من كونها جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، إذ تربطها به علاقة جدلية، فهي تقوده وتتبعه في الوقت نفسه؛ تقوده بوصفها مصدراً للفكر والعلم والبحث والتأصيل، وتتبعه بوصفها إحدى مؤسساته العامة في نتاجه الإيديولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي (بريني، 2018). وبالتالي، تشير الباحثة أن أي أزمة في الفكر الثقافي في الجامعة هي أزمة في فكر المجتمع، مما يجعل خدمة المجتمع والتهوض به من الأدوار الرئيسية للجامعات، ويتفرع عنها دورين أساسيين: الدور غير المباشر الذي يهدف إلى تلبية احتياجات البيئة المحيطة من التغييرات المختلفة والعمل على ربط البحث العلمي بمشكلاتها، والدور المباشر الذي يهدف إلى إحداث تغييرات مخطط لها تؤدي إلى نهضة المجتمع وتقدمه.

ونتيجة لذلك، تتنوع أنماط ومجالات خدمة المجتمع التي تقدمها الجامعات لمجتمعاتها بتنوع حاجات ومشكلات هذه المجتمعات ودرجة انخراط الجامعات في العمل على تلبية تلك الحاجات ومواجهة هذه المشكلات. كما تتنوع هذه المجالات بتنوع الجهات التي تتلقى هذه الخدمات، من جهات حكومية ومدنية، إلى جانب العاملين في مختلف الأنشطة التجارية والصناعية والزراعية وغيرها، كما أن بعض هذه الخدمات تقدمها الجامعات على مستوى المجتمع المحلي وبعضها على المستوى الوطني. وإذا يسعى المجتمع إلى مواجهة التحديات المعاصرة يجب التنويه إلى أهمية التكامل المجتمعي والتعاون لما له من أثر بالغ على تنمية المجتمع ومقدرته على الازدهار والنمو (المصري، 2017).

ويلخص عقل (2003) وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع، في الآتي:

- **وظيفة تعويضية:** تهدف إلى توفير وتمكين أفراد المجتمع وما فاتهم نتيجة لأسباب صحية أو اقتصادية أو اجتماعية أو عدم مقدرتهم على دفع التكاليف نتيجة للظروف القائمة التي تحد من طموحهم.
- **وظيفة بنائية:** تهدف إلى تزويد أفراد المجتمع بما يحتاجونه من معارف ومهارات في مجال أعمالهم ليكونوا أكثر كفاءة على ممارسة متطلبات معيشتهم، إذ إن كل مهنة تتعرض لتغيرات جديدة في أساليب ممارستها.

- وظيفة تطويرية (أو تحويلية): وذلك بإعداد أفراد وكوادر لقيادة المشروعات الجديدة التي تهدف إلى نقل المجتمع من مرحلة إلى مرحلة أخرى. والشكل رقم (4.2) يلخص وظائف الجامعة:



الشكل رقم 4.2: وظائف الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.

7.2.1.2. مبررات التحول نحو الجامعة المنتجة

تتطلق فكرة تبني نموذج الجامعة المنتجة من عدة مبررات تشكل منطلقاً فلسفياً لها، مما جعل من دورها يتحول من دور تقليدي إلى دور ريادي مبتكر، فإن هذا التحول يشكل استراتيجية ضرورية تساعد الجامعة في توفير حلول علمية ملائمة، وتدفعها باتجاه التطور والنمو لتواكب مكانتها بين الجامعات في الدول المتقدمة، هذا التحول له مبرراته المتعددة، كما ذكر كل من عبد الغفور وآخرون (2018)، والدوسري وآخرون (2022) وأهمها:

- المبررات الاقتصادية: وتتمثل في ضعف مقدرة الدولة على الإنفاق على التعليم الجامعي والحاجة إلى التوسع فيه لمواجهة الطلب الاجتماعي المتزايد عليه، وحاجة التخصصات الحديثة المرتبطة بالتطور العلمي والتكنولوجي إلى تكلفة عالية لا تستطيع الدولة توفيرها أو الوفاء بها.
- المبررات الاجتماعية: وتتمثل في زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي نتيجة النمو السكاني السريع والمتزايد، والتزام الدولة بمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، والنظر إلى التعليم الجامعي على أنه العنصر الفاعل في الحراك الاجتماعي، بالإضافة إلى مشكلة البطالة وتزايدها بشكل مستمر، ورفع مستوى سوق العمل لبعض المؤهلات.
- المبررات التعليمية: وتتمثل في الزيادة الكبيرة لعدد الطلبة المقيدون في الجامعات، وتأثيره في ضعف كفاية التعليم المقدم، وارتفاع معدل أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، وانخفاض معدل

الإففاق على الطالب، وعدم كفاية التجهيزات والمختبرات والقاعات، وضيق المساحة، وعدم المقدرة على تطبيق أساليب التدريس الحديثة.

- **المُبررات التَّموية:** وتنطلق من أنّ أهم معايير التَّمية الشَّاملة، وهو تحقيق المشاركة الاجتماعيَّة لكل فرد في العمل والإنتاج، وتوجيه المجتمع نحو الإنتاج ورفع طاقاته الإنتاجيَّة، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا بعد أن يصبح العمل جزءاً استراتيجياً رئيسياً بالعمليَّة التَّعليميَّة نفسها في كل المؤسسات وعلى جميع المستويات. وتلخّص الباحثة المبررات للتحوّل نحو الجامعة المنتجة في الشكل رقم (5.2).



الشكل رقم 5.2: مبررات التحوّل نحو الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.

8.2.1.2. متطلّبات الجامعة المنتجة

لكي تنجح الجامعة المنتجة في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتطوُّرها، يجب أن تتوفر لديها مجموعة من المتطلّبات الأساسيَّة، وتأتي الموارد الماديَّة (بنية تحتية) كمتطلب مهم لذلك. وذلك من خلال توفير مراكز مُتخصصة للتدريب والاستشارات إذ يجب أن تمتلك الجامعة المنتجة مراكز مُجهزة وقادرة على إعداد وتنفيذ الدورات التَّدريبية في إطار التَّعليم المستمر، لتلبية احتياجات سوق العمل المُتغيرة، وتأهيل وتطوير مهارات القوى العاملة بما يتناسب مع متطلّبات السوق، وتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات والشركات في مختلف المجالات، وتوفير البنية التَّحتية اللازمة لمراكز البحث العلمي، مثل مراكز تكنولوجيا المعلومات والمختبرات والورش الصنَّاعيَّة المُتخصصة، مع جاهزيتها لتنفيذ المشاريع البحثيَّة والتَّطبيقية عند الطَّلَب، وفتح قنوات اتّصال فعَّالة

مع المجتمع، وهذا يتطلب إنشاء آليات تواصل مُنظمة وشرعية مع المجتمع، بهدف فهم المشكلات والقضايا التي تواجه المجتمع (El-Hilali & El-Sherbiny, 2008).

أما أبو الخير (2024، ص80) فقد ذكرت المتطلبات المادية للتحوّل نحو الجامعة المنتجة في استثمار مرافق الجامعة، أو السّاحات غير المستغلّة داخل الحرم الجامعي، أو بناء مرافق وتشغيلها ضمن عقود مع مؤسسات المجتمع المحليّ لمدة مُحددة، مع احتفاظ الجامعة بحق السيطرة عليها، وتأجير مرافقها، سواء تأجير قاعاتها للمؤتمرات أو الدورات التدريبية، أو ملاعبها الرياضية. وإنشاء مراكز تجارية، اقتصادية تابعة للجامعة، مثل المستشفى إن كان لديها اختصاص الطبّ ضمن اختصاصها، أو فندق تابع لاختصاص الفندقية، أو مراكز الصيانة على اختلاف اختصاصاتها، أو دور الطباعة والنشر، أو المختبرات العلمية كمختبر تحليل المياه والتربة.. وغير ذلك الكثير. ولابدّ أن تتوفر متطلبات مالية، إذ تعتمد الجامعة المنتجة في تلبية متطلباتها من الموارد المالية على تنوع مصادر التمويل، بحيث لا تقتصر على مصدر واحد، بل تشمل هذه المصادر ما يلي وفقاً للقضاة (2022):

- عوائد الأنشطة الإنتاجية: تشمل الأجور التي تتقاضاها الجامعة مقابل ما تُقدّمه من أبحاث علمية متخصصة، وبرامج تدريبية مُتنوعة، وورش عمل مكثفة.
- الرسوم الدراسية: وهي الرسوم التي يدفعها الطلبة مقابل التحاقهم بالبرامج الأكاديمية.
- المعونات والمنح: تضم الدّعم المالي الذي تحصل عليه الجامعة من الأفراد والمؤسسات والجهات المانحة، سواء كانت محلية أو دولية.
- التمويل الحكومي: الدّعم المالي الذي تُخصّصه الحكومات سنوياً للجامعات، مع الأخذ بالاعتبار أن هذا التمويل قد يكون مُعدّلاً في نموذج الجامعة المنتجة ليشجعها على الاعتماد الذاتي.

أمّا دراسة ويب (Webb, 2015) فقد تحدّثت عن جُملة من المتطلبات المالية ومنها أن على الجامعات استخدام طرق توزيع مستدامة للموارد المالية وتأمين موارد مستقرة عبر الزمن وأن تكون الإدارة المالية قائمة على البيانات كنموذج الانحدار (Fixed Effects Regression Model)، بالإضافة إلى ضرورة تنوع مصادر الإيرادات وتقليل الاعتماد على الرسوم الدراسية كمصدر رئيس، وتبني سياسة تمويلية تعتمد على عوائد الوقف (Endowments) والتبرعات (Charitable Giving)، والمنح الحكومية والبحثية، والبرامج التعليمية الموجهة لغير التقليديين.

وترى الباحثة أن متطلبات الموارد البشرية تُشكّل حجر الزاوية في أي عملية إنتاجية، وإنّ الموارد البشرية ترتبط في توقّر هيئات إدارية وكوادر أكاديمية وكفاءة العنصر البشري كافة داخل الجامعات ابتداءً من أعضاء المجلس الإداري وصولاً للطلبة، وهو ما يتوافق مع رؤية دراسة أبو الخير (2024) إلى أنّ أهم المتطلبات البشرية للتحوّل نحو الجامعة المنتجة في جودة الأداء

الإداري، وتوفر الخبرات لدى الموظفين، ومواكبة التطور العلمي والعملية في معظم المجالات، وتشجيع ودعم العاملين في الجامعات للمشاركة في المؤتمرات والأنشطة العلمية المحلية والدولية، وذلك بهدف تطوير مهاراتهم ورفع جودة مخرجات البرامج الأكاديمية. بالإضافة إلى التقييم المستمر للعاملين بالجامعة، وتحفيز المنتجين منهم، وأصحاب الأداء المتميز، والعمل على تطوير العاملين ذوي الأداء الضعيف، والتدريب المستمر للعاملين بالإدارة الإشرافية، وإشاعة أجواء التفاهم والتعاون والوضوح.

وتلخص الباحثة أهم المتطلبات للتحويل نحو الجامعة المنتجة، في توافر مجموعة متكاملة من المتطلبات الأساسية. على صعيد البنية التحتية المادية، تحتاج الجامعة إلى مرافق حديثة تشمل مختبرات متخصصة، مراكز بحث وتطوير، حاضنات أعمال، وأدوات تقنية متقدمة تمكن من تنفيذ المشاريع التطبيقية والشراكات الصناعية. أما المتطلبات المالية، فتتجلى في ضرورة تنوع مصادر الدخل بعيداً عن الاعتماد الكلي على التمويل الحكومي، من خلال استثمارات، شراكات استراتيجية، برامج تدريبية مدفوعة، وتسويق نتائج البحوث. ومتطلبات بشرية تكمن في الحاجة إلى كوادر أكاديمية وبحثية وإدارية مؤهلة ذات كفاءة عالية في مجالات ريادة الأعمال، التسويق، ونقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى ثقافة مؤسسية تحفز على الابتكار والإنتاجية وربط الجامعة بسوق العمل والمجتمع.

9.2.1.2. آليات التحويل إلى الجامعة المنتجة

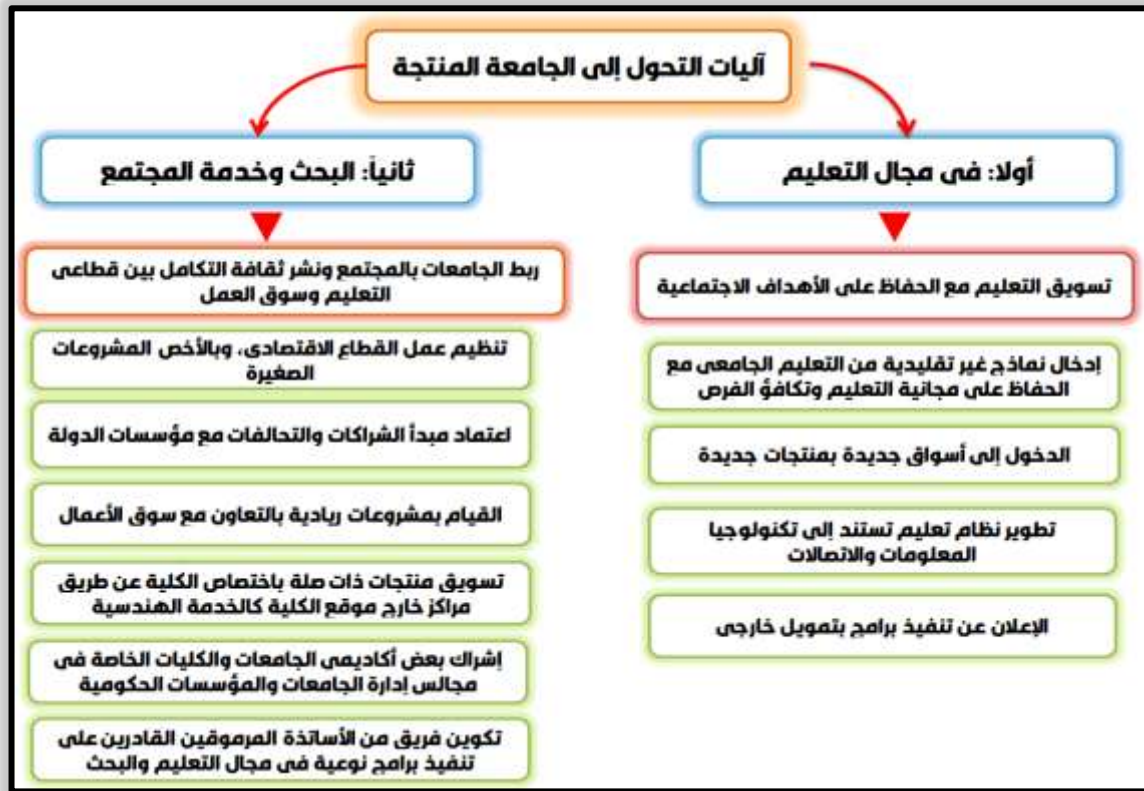
إنّ التمويل يُشكل تحدياً كبيراً للجامعات، خاصةً في ظل التوجه نحو خصخصة التعليم الجامعي، وأصبح من الضروري تحديد أهم الوسائل اللازمة لتطبيق نموذج الجامعة المنتجة بنجاح، ومنها ما قدّمه اشبييه (Ashabeah, 2001)، ويضم:

- تسويق التعليم مع الحفاظ على الأهداف الاجتماعية، ولا يهدف التسويق هنا إلى الربح البحث، بل إلى توليد موارد تُستخدم لدعم العملية التعليمية وتحسينها، مع الحفاظ على الدور الاجتماعي للجامعة، ويتم ذلك من خلال تقديم خدمات إضافية مدفوعة الأجر.
- تقديم خدمات جامعية ترويجية، مثل دورات تعليم اللغات والحاسب الآلي.
- تقديم خدمات جامعية صحية، مثل إجراء العمليات الجراحية والتحاليل الطبية في المستشفيات الجامعية.
- تقديم خدمات إنتاجية، مثل إدارة مزارع حيوانية ونباتية.
- تقديم استشارات علمية للمؤسسات الإنتاجية.
- إجراء أبحاث علمية لصالح المؤسسات والمصالح الإنتاجية.

- تأجير مرافق الجامعة، مثل الملاعب والتوادي.
 - إنشاء وحدات إنتاجية ذات طابع خاص داخل الجامعة.
- بينما اقترح عطية (Attia, 2016) إدخال أنماط غير تقليدية من التعليم الجامعي مع الحفاظ على مجانية التعليم وتكافؤ الفرص مع استمرار التزام الدولة بتوفير التمويل الأساسي للتعليم الجامعي، ويمكن للجامعات تبني أنماط تعليمية غير تقليدية تسهم في التمويل الذاتي وزيادة كفاءة العملية التعليمية، دون المساس بمبدأ مجانية التعليم وتكافؤ الفرص. ومن هذه الأنماط:
- التوسع في التعليم المفتوح.
 - التوسع في التعليم عن بعد.
 - تطبيق فكرة الجامعة الافتراضية.
 - التوسع في إنشاء شعب دراسية باللغات الأجنبية.
 - ترشيد الإنفاق والاستخدام الأمثل للموارد والتخلص من النفقات غير الضرورية .
- وقدم القضاة (2022) آليات تطويرية للتحويل للجامعة المنتجة في التعليم ومنها الدخول إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، وشمل ذلك محورين رئيسيين:
- تطوير نظم تعليم تستند إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك باستخدام التكنولوجيا في التعليم لتوفير موارد إضافية للجامعة، مثل توفير برامج التعليم الموازي الافتراضي التي تتيح للطلبة الحصول على تخصص آخر بمرونة، مما يلبي احتياجاتهم ويسهم في زيادة دخل الجامعة.
 - الإعلان عن تنفيذ برامج بتمويل خارجي، وذلك في تنفيذ برامج تعليمية وبحثية بتمويل من شخصيات أو جهات حكومية محددة أو شركات خاصة في مجال معرفي محدد، بمشاركة مجموعة من المؤهلين المتميزين في هذا المجال.
- وفقاً لدراسة اشيبه (Ashabeah, 2001) يتم تعزيز دور الجامعة المنتجة من خلال ربط الجامعات بالمجتمع ونشر ثقافة التكامل بين قطاعي التعليم وسوق العمل، ويتم ذلك من خلال:
- توفير حلول للمشاكل التي تواجه المجتمع على نطاق مؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
 - سنّ قوانين تحفز أو تلزم المؤسسات وقطاعات الاقتصاد المختلفة بالانفتاح على الجامعات وطلب الاستشارات والدراسات والتدريب والتطوير بهدف تحسين الأداء، وهذا يسهم في بناء علاقة تكاملية بين الجامعة والمجتمع، إذ تقدم الجامعة خبراتها ومعرفتها لحل المشكلات الواقعية، بينما يستفيد المجتمع من هذه الحلول في تطوير أدائه.
 - تنظيم عمل القطاع الاقتصادي، وبالأخص المشروعات الصغيرة، وإلزام أصحاب المشروعات بتوظيف الخبرة العلمية التي توفرها الجامعات ومراكز البحث العلمي.

بينما سلّطت الضوء بعض الدّراسات (Liu et al., 2024; Poessner et al., 2024) إلى أنّ آلية تحقيق الإنتاجية ستكون من خلال ثقافة الشّراكة مع المجتمع، سواء في البحث العلمي المشترك أو ريادة الأعمال، وهو من خلال:

- اعتماد مبدأ الشّراكات والتّحالفات مع مؤسسات الدّولة وقطاع الأعمال في مجالات عمل الجامعات (التّعليم، والبحث، والخدمة المجتمعية).
- القيام بمشروعات ريادةية بالتعاون مع سوق الأعمال أو السوق الدّولية لتوفير فرص عمل لخريجي الجامعة.
- تسويق منتجات ذات صلة باختصاص الكلية عن طريق مراكز خارج موقع الكلية كالخدمة الهندسية والحاسوبية، والشّكل (6.2) يمثل آليات التّحول إلى الجامعة المنتجة.



الشّكل رقم 6.2: آليات التحول إلى الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.

10.2.1.2 نماذج تطبيقية لفلسفة الجامعة المنتجة

سعت كثير من الجامعات العربية والأجنبية لإدارة مواردها المالية لتحقيق أفضل سبل الاستدامة وتتنوع مصادر دخلها ضمن فلسفة إنتاجية، وفي نماذج تطبيقية لفلسفة الجامعة المنتجة هي

تطبيقات متنوعة لممارسات وسياسات الجامعات في تحويل المعرفة إلى مُنتج الذي يرفد ميزانيتها، وأفضل الممارسات في ربط التّعليم والبحث العلمي بسوق العمل والتّنمية المُستدامة للجامعات.

أ. تجربة المملكة العربية السعودية

تميّزت تجربة الجامعات في المملكة العربية السّعودية ضمن فلسفة الجامعة المُنتجة بطرق متنوعة مثل الشّراكة مع القطاع الخاص، والأبحاث التّطبيقية، واعتماد سياسات التّمول المُستدام، ومنها التّماذج الآتية:

جامعة الملك عبد الله للعلوم والتّكنولوجيا (King Abdullah University of Science & Technology)

يأتي تصنيف جامعة الملك عبد الله للعلوم والتّكنولوجيا سادس جامعة على مستوى العالم من حيث الأصول، ويقدر حجم الأصول والثروات لديها (20) مليار دولار أمريكي (الظّافر، 2018، ص27). وتدير جامعة الملك عبد الله سياساتها الإداريّة والماليّة ضمن فلسفة إنتاجيّة تعتمد على عدّة أبعاد، أولها البحث العلمي فقد هدفت جامعة الملك عبد الله للعلوم والتّكنولوجيا (كاوست) أن تكون مؤسسة بحثيّة عالميّة المُستوى إذ هي من الجامعات البحثيّة الرائدة على مُستوى العالم، لمُساهمتها في الطّاقة المُتجددة، والاستدامة البيئيّة والتّقنيات المتقدّمة، وتضع إنتاجيّة بحثيّة في المجالات عالية التأثير ضمن أفضل (25%) من الجامعات الأكثر تأثيرًا في جميع أنحاء العالم، وقد أنشأت الجامعة صندوق بقيمة (200) مليون دولار للاستثمار في شركات التّكنولوجية المتقدّمة (Zhang et al., 2024).

ثانيها الشّراكة المحليّة والدّولية مثل الشّراكة مع أرامكو، وسابك، وأكوا باور، وآي بي أم، وداو، وبوينغ، وهذه الشّراكة قائمة على عقد أبحاث تطبيقية لهذه الشّركات وممولة من الجهة الشّريكة (جامعة الملك عبد الله للعلوم والتّكنولوجيا، 2023). ثالثها المراكز الإنتاجيّة فقد أنشأت الجامعة عدّة مراكز تقنيّة تقدّم خدمات علميّة متنوعة مثل معهد النّحول الوطني (NTI) والذي قام في كثير من المشاريع الإنتاجيّة التي يعود فائدتها على الجامعة والمجتمع المحلي مثل مركز الذّكاء الاصطناعي التّوليدي، ومركز الطّاقة المُتجددة وتقنيات التّخزين، ومركز الصّحة الذّكيّة، ومركز الأمن الغذائيّ المُستدام، وغيرها من المُختبرات والمراكز المتخصصة. (جامعة الملك عبد الله للعلوم والتّكنولوجيا، 2025).

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن (King Fahd University of Petroleum and Mineral)

ركّزت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن على تقديم الأبحاث التّطبيقية للجهات المُستفيدة، وأسست وادي الظّهران للتّكنولوجيا، وهو أحد المشاريع الاستثماريّة المملوكة بالكامل للجامعة، والذي أصبح أكبر تجمّع عالمي لمراكز أبحاث النّفط والغاز، وأطلقت الجامعة واحة أماد للأعمال من صندوق دعم

البحوث والبرامج التعليمية بالجامعة ليتحول لمشروع عملاق وأحد أكبر المجمعات التجارية في الخليج العربي من حيث المساحة، وتآلف من (13) برجاً يضم أبراج مكتبية وسكنية وتجارية وقاعات متعددة الاستخدامات ومحطات كهرباء وتقنية مياه، ويجذب المشروع (15000) زائراً يومياً ليعود ريع المشروع للجامعة، وإنشاء معهد للبحوث تستفيد منه (150) جهة سنوياً يقدم حلول لمشكلات وتيسير لأعمال التقنية والاحتياجات الصناعية ويشترك به أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتم إنشاء مدارس تابعة للجامعة، وإنشاء مجمع ترفيهي وتجاري يضم مطاعم ومحلات تجارية وعيادات ونادي رياضي يعود إيراداتهم لميزانية الجامعة (الدوسري وآخرون، 2022).

جامعة الملك سعود (King Saud University)

تمتلك جامعة الملك سعود (2.7) مليار دولار أمريكي من حيث الأصول والثروات، ويأتي ترتيبها (36) على مستوى جامعات العالم من حيث الثروات (الظافر، 2018، ص28)، وقد نهجت جامعة الملك سعود استراتيجية التمويل المستدام الإنتاجي في محفظة استثمارية متعددة الأصول، وقد خصصت الجامعة أحد عشر برجاً تم تشييدهم كوقف استثماري بتكلفة مليار وثلاثة أعشار الدولار وهي (برج مصرف الراجحي الطبي، منارة الملك عبد الله للمعرفة، برج فندق خمس نجوم، برج الشيخ صالح كامل، برج جناح الفندق، برج المعلم محمد بن لادن، برج الأمير سلطان بن عبد العزيز للبحوث الطبية وطب الطوارئ، برج الشيخ محمد حسين العمود، برج الشيخ عبد الله بن عبد الله الهليل) (جامعة الملك سعود، 2023)، والشكل رقم (7.2) يعرض توزع المباني الاستثمارية (الأبراج) التي أنشأتها جامعة الملك سعود لدعم ميزانية الوقف لديها.



شكل رقم 7.2: المباني الاستثمارية لدعم ميزانية أوقاف جامعة الملك سعود

المصدر: الزاظر، آالء بن سعء. (2018). اسءءماراء الوقف الأءلءمى فى الآامعااء السعوءىة: آامعة الملك سعوء نموءآآا. الرىاض: آامعة الملك سعوء.

كما قامء الآامعة بءأسس شركة واءى الرىاض والأى ءءعم موزانىة الآامعة من آلال الاسءءمار فى اءآاهىن أوآا ءسوىق برءاء الاآءراع والءركىز على البآء العلمى الأءبىقى وآقءء الآامعة إبراءاء سنوىة بملاىىن الءولاراء، ءانىا ءكوىن الشركاء النائشة والاسءءمار مع القءاع الآص (شركة واءى الرىاض، 2025)، والشكل رقم (8.2) الآى يعرض القءاعات الءى ءسءءمر فىها آامعة الملك سعوء عبر الذراع الاسءءمارى لءىها وهى (شركة واءى الرىاض).



شكل رقم 8.2: القءاعات الءى ءسءءمر فىها آامعة الملك سعوء، من إءاء الباءة.

ب. الأءربة المصرىة

واآهء الآامعااء المصرىة آءءىاء مالىة، واءءمءء الفلسفة الإءآآآىة للاءءقال نحو الاسءءرار المالى باسءءلال البنىة الأءآىة والشركاء مع القءاعات المآءلفة وءقءم آامعة القاهرة نموء آامعة مصرىة مءءآة.

آامعة القاهرة (Cairo University)

اسءءاعاء آامعة القاهرة أن ءفرض نفسها كنموءآ للآامعة المءءآة، من آلال نآآها فى الأمول الءآى، وء بلغ آآم الانفاق من الأمول الءآى من مشروعااء الآامعة عام 2021 (10.5) ملىار آنىه مصرى آلال أربع سنوااء (آامعة القاهرة، 2021)، أمآ آلىاء ءببىق فلسفة الآامعة المءءآة فقء كان من آلال إبراءاء الأءلءم، إذ اسءءمراء الآامعة فى اسءقءاب عءء كبرى من الأءبة، وآصوصا فى (18) برنامآ ءولى ومنها كلية النانو ءكنولوى أوآ كلية من نوعها فى الشرق الأوسط، وإبراءاء المسءشفىاء الآامعىة فإن الآامعة ءملك سلسلة من المسءشفىاء

والمعاهد والمراكز الطبية الضخمة المتخصصة، بالإضافة أن الجامعة تمتلك مدن جامعية لسكن الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وهي في طور إعداد مشروع مبانٍ سكنية تضم (5) آلاف شقة، بالإضافة لاستغلال أراضي الجامعة في مشروعات ذات مردود مادي (جامعة القاهرة، 2024).

ج. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

تتبوأ الجامعات الأمريكية مكانة رائدة عالمياً بفضل دورها البارز في المجتمع والاقتصاد الأمريكيين، إذ تُحوّل المعرفة العلمية إلى اختراعات ومُنْتَجَات تُفيد المُجْتَمَع والاقتصاد، ومن أهم عوامل نجاحها انفتاحها على المجتمع، عبر بناء علاقات تعاونية مع المؤسسات، والاستجابة لاحتياجاتها من خلال البحوث المشتركة بين الجامعات والقطاع الخاص، والمشاريع الإنتاجية، وتم دراسة أربع تجارب لجامعات أمريكية أثبتت نجاح نموذجها في الجامعة المنتجة، وفق الآتي:

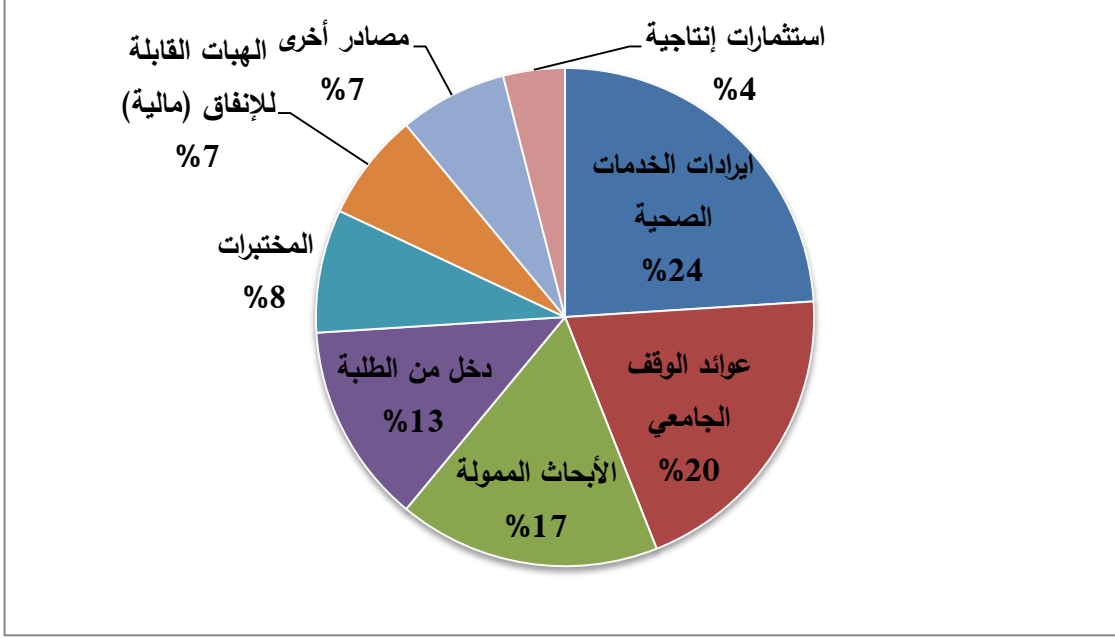
جامعة ستانفورد (Stanford University)

تعمل جامعة ستانفورد في عدة اتجاهات إنتاجية فمن جانبتمتلك الجامعة محفظة استثمارية أساسية مكونة من (9100) صندوق وقفي، ويبلغ حجمُ الصندوق الوقفي الخاص بها بقيمة (37.6) مليار دولار، يوفر هذا الصندوق مصدر دعم مالي دائم لتحقيق رسالة الجامعة في التعليم والتعلم والبحث، وقد قامت الجامعة في عام 2024 بصرف (1.8) مليار دولار من العائدات من هذا الصندوق الاستثماري على دعم البرامج الأكاديمية والمساعدات المالية للطلبة (Stanford Management Company, 2025).

من جانب آخر تطبّق الجامعة أبعاد فلسفة الجامعة المنتجة، من خلال إنشاء المراكز الخدمائية الإنتاجية مثل مكتب ترخيص التكنولوجيا (OTL) الذي حصل في السنة المالية 2024 على إيرادات تقدر بأكثر من (68) مليون دولار من إيرادات التراخيص للتقنيات.ومن المراكز الإنتاجية مركز العقود الصناعية (ICO) الذي أسسته الجامعة، وهو متخصص في إبرام اتفاقيات بحثية مشتركة، فقد أبرم للجامعة (2177) اتفاقية بحثية صناعية (Office of Technology Licensing, 2025).

وتركّز الجامعة على الإنتاجية في المجال الطبي ومنه ما تقوم به من براءات اختراع طبية، وإن الإنتاجية الطبية تشكل مورد مالي ضخم لميزانية الجامعة مثل (أول تركيب للجينات الوراثية النشطة حيويًا في أنبوب اختبار، اكتشاف جينات الاستجابة المناعية، أول زراعة قلب بشري، زراعة رتتين.. الخ) (Stanford Medicine, 2025). وفي السياق الطبي ذاته فإن الجامعة تعنى في صحة الأطفال وذلك بامتلاكها مستشفى لوسيل باكارد للأطفال (Lucile Packard Children's Hospital Stanford) وهو من أكبر الأنظمة الصحية المخصصة للأطفال والأمهات الحوامل، وهذا النظام الصحي التابع للجامعة يمتلك (65) موقع في شمال كاليفورنيا،

وأكثر من (85) موقع غرب الولايات المتحدة الأمريكية (Stanford Medicine Children's Health, 2025). ويمثل الشكل رقم (9.2) الآتي المصادر الماليّة التي تحقّقها الجامعة من تنويع مصادر الدّخل وفق فلسفة الجامعة المنتجة:



شكل رقم 9.2: مصادر تمويل جامعة ستانفورد في أميركا، من إعداد الباحثة.

معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology)

يُعدُّ معهد ماساتشوستس من مؤسسات التّعليم العالي ذات تجربة إنتاجية مُميّزة، إذ يمتلك المعهد (80) مؤسسة للابتكار وريادة الأعمال داخل حرمه الجامعي، وقدمت هذه المراكز حلاً لمشكلات تحتاجها البشرية في أمن الطّاقة، ومرونة المُجتمعات، والمياه العذبة، والسّرطان، ومرض الزّهائمر، والأمراض المُعدية إذ حصل المعهد على (105) جائزة نوبل، و(99) جائزة وطنية في الابتكار، ويركز المعهد على ريادة الأعمال والابتكار ودمج الطّلبة في سوق العمل مع التّركيز على الإنتاجية في البحث العلمي، وعليه أسس خريجو المعهد (30000) شركة إنتاجية بعد تخرجهم وتُسهّم هذه الشّركات في توظيف (4.6) مليون شخص وإنتاج إيرادات سنوية قدرها (1.9) تريليون دولار (Massachusetts Institute of Technology, 2015).

جامعة هارفارد (Harvard University)

تُعدُّ جامعة هارفارد من أعرق الجامعات التي تتبنّى فلسفة الجامعة المُنتجة في أنشطتها المتنوّعة وفي التّقرير المالي لعام 2023-2024 للجامعة، تمايز نموذجها الإنتاجي في المشاريع الوقفية الاستثمارية والتي جاءت في المرتبة الأولى لمصادر الدّخل للجامعة بنسبة (45%) للميزانية من شبكة مشاريع وقفية، إذ تمتلك الجامعة (14) ألف وقف فردي أدّر (50) مليار دولار على ميزانية

الجامعة حتى العام نفسه، بالإضافة للإنتاجية الوقفية، تستثمر الجامعة من الإنتاجية البحثية إذ تعتمد الجامعة على البحث العلمي والاستثمار الإنتاجي لأبحاثها في (100) مركز بحثي في حرم الجامعة وحول العالم، وثالث مورد إنتاجي للجامعة هو المشاريع المشتركة مع القطاع الاقتصادي والتي تصل إيراداتها (17%) من إيرادات الموازنة، وهو ما ترتب عليه أن يحصل (55%) من الطلبة على منح دراسية جزئية بفضل الموارد المالية القوية، و(25%) من طلبة الجامعة يحصلون على منحة كاملة تشمل السكن والطعام والتعليم (Harvard University, 2023).

جامعة ميتشغان (University of Michigan)

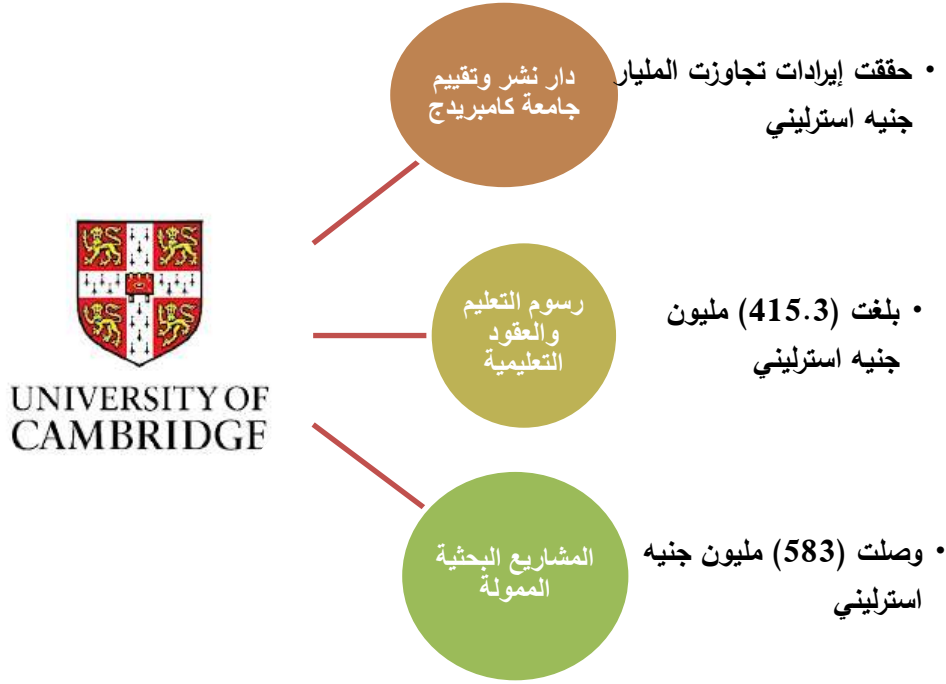
تلتزم الجامعة بالإنتاج المستدام الذي يضمن إدارة مواردها المالية وإجراء استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعود بالنفع على الجامعة على المدى الطويل، وهو ما ساعد الجامعة في الحفاظ على وضع مالي قوي، ووفقاً للميزانية السنوية لعام 2024 للجامعة وصلت الإيرادات بقيمة (13.4) مليار دولار، (3%) منها من الدعم الحكومي المقدم، و(1%) من الهبات من القطاع الخاص، و(17%) من الرسوم الدراسية للطلبة، بينما يحتل المصدر الأول للإيرادات في كون الجامعة أنشأت نظام الرعاية الصحية الخدماتية وقد شكل نسبة (57%) من مجموع الإيرادات لميزانية الجامعة، إذ ترفد الجامعة ميزانيتها من مجموعة واسعة من المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمختبرات التي تقدم خدمات طبية عالمية، ومن المشاريع الإنتاجية التابعة للجامعة مستشفى جامعة ميتشغان (UMH)، وكلية الطب بالجامعة، ومؤسسة ميشغان الصحية، و(UM Health-West) (University of Michigan, 2024).

د. التجربة البريطانية

تميزت تجربة الجامعات البريطانية برؤيتها الاستراتيجية وسياساتها الإدارية في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة، وتعرض الباحثة أشهر هذه النماذج وفق الآتي:

جامعة كامبردج (University of Cambridge)

تعد جامعة كامبردج من الجامعات التي تعمل على تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة في عدة مجالات، أولها تمتلك الجامعة صندوق وقف جامعي (CUF) بلغ حجمه (479) مليون جنيه استرليني حتى عام 2024، ويشار أن هذا الصندوق الاستثماري خلال العام ذاته من تشغيله حصل على (58) مليون صافي التدفق النقدي التشغيلي. فيما تحقق الجامعة دخلاً من الإنتاجية التعليمية والبحثية ومنها خدمات نشر البحث العلمي، وخدمات الامتحانات، والرسوم الدراسية والعقود التعليمية (University of Cambridge, 2024)، ويمثل الشكل رقم (10.2) الآتي نموذجاً عن الإنتاجية التعليمية والبحثية.



شكل 10.2: قيمة الدّخل من استثمار الإنتاجية في التعليم والبحث والنّشر حتى عام 2024 لجامعة كامبريدج في بريطانيا، من إعداد الباحثة.

وفيما يخص دار نشر وتقييم جامعة كامبريدج فإنها منحت (11) مليون درجة على مستوى العالم في امتحانات دولية مثل (GCSEs, IGCSEs, Cambridge Technoals, A-levels)، ولدى دار النّشر والتقييم (80) مكتب حول العالم، تمتلك الجامعة من دار نشرها قاموس (IEATS)، وهو الموقع الأوّل عالمياً لقواميس اللغة، كما وتعمل الدّار على عدّة مشاريع إنتاجية بحثية وعلمية (University of Cambridge, 2024).

جامعة أكسفورد (University of Oxford)

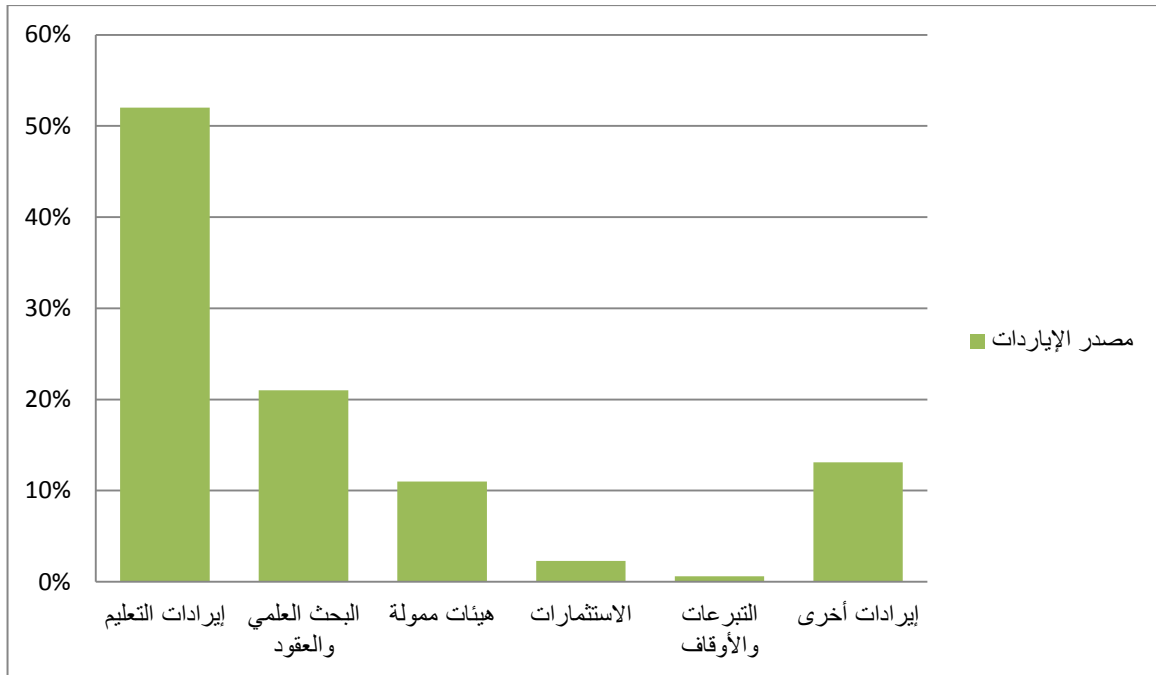
لدى جامعة أكسفورد بصمة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة في عدّة محاور، منها تحويل البحث العلمي إلى خدمات ومُنتجات، وتجربة الجامعة في ريادة الأعمال.

وقد بلغت إجمالي الإيرادات البحثية السنوية لجامعة أكسفورد لعام 2024/2023 بقيمة (778.9) مليون جنيه استرليني، وهو يشكّل (25.5%) من مصادر إيرادات الجامعة، وتجني الجامعة دخلها من الأبحاث التطبيقية في الصناعات بقيمة (148) مليون جنيه استرليني، ويرجع ذلك بشكل أساس من الاستثمارات في صناعة الأدوية. بينما تحصل الجامعة على إيرادات تصل قيمتها (746.8) مليون جنيه استرليني من خدمات النّشر (Oxford University Press)، مما يشكّل مصدراً مهماً ومستقراً للدّخل ويقدر مساهمة النّشر (24.5%) من نسبة إيراداتها، ويأتي في المرتبة الثالثة الرّسوم الدّراسية والعقود التعليمية بقيمة (551.0) مليون جنيه استرليني ويسهم بنسبة (18%) من إجمالي إيراداتها، أما عوائد الاستثمارات الإنتاجية بلغت (197.2) مليون جنيه استرليني وتشكّل نسبة (6.5%) من إجمالي الإيرادات، أما التبرعات والهبات فتصل قيمتها إلى

(230) مليون جنيه إسترليني في نسبة (7.8%) من إجمالي الإيرادات، ويأتي أخيراً التمويل الحكومي بقيمة (224.7) مليون جنيه إسترليني ويشكّل (7.4%) من إجمالي الإيرادات (University of Oxford, 2024).

جامعة مانشستر (University of Manchester)

تركز جامعة مانشستر على وظيفة التعليم من وظائف الجامعة المنتجة كأداة رئيسة لإيراداتها، وتتبع في ذلك استراتيجيات متعددة، أولاً بالتركيز على الطلبة الدوليين، إذ تشير التقارير أن الطلبة الدوليين يشكلون مورد دخل في نسبة (63%) من إيراداتها عن عوائد التعليم، ومنها التركيز على الدراسات العليا وطرح برامج دراسات عليا مهنية للعاملين، وطرح برامج التعليم المستمر والتطوير المهني بعقد دورات قصيرة وشهادات مهنية، وتعقد الجامعة شراكات تعليمية مع مؤسسات القطاع الخاص، وهي أيضاً تسوق التعليم لديها من خلال البرامج التعليمية الرقمية المدفوعة، وتصميم برامج تعليمية أو تطوير مناهج تعليمية (University of Manchester, 2023). والشكل رقم (11.2) الآتي يوضح مصادر إيرادات الجامعة والتي بلغت (1.4) مليار جنيه إسترليني:



شكل رقم 11.2: مصادر إيرادات جامعة مانشستر في عام 2023، من إعداد الباحثة. يلاحظ من الشكل رقم (11.2) تركيز جامعة مانشستر على التعليم المبتكر، وهو في تدويل التعليم وطرح التعليم المستمر، وتسويق التعليم.

تعقيب الباحثة على التجارب العربية والأجنبية

تكشف نماذج الجامعة المنتجة السياسات التمولية المستدامة التي تحذو صوبها الجامعات لتحقيق استقلالها المالي واستقرارها نحو تميزها تحت مظلة الجامعة المنتجة، وصولاً إلى جودة أداءها وسمعتها الأكاديمية والبحثية، وتشير الباحثة لاختلاف البيئات الداعمة لتشكّل الجامعة المنتجة ولا يخفى دور الحكومة السعودية في دعم جامعاتها، والدور والثقافة المجتمعية في الولايات المتحدة الأمريكية في دعم المجتمع المحلي للجامعات، أو السياسات والأنظمة التي دعمت الجامعات البريطانية. وقد تلقت التجربة المصرية في التحديات التي تشابه البيئة الفلسطينية للجامعات العامة، ولكن إن استعراض هذه النماذج وتتنوع مصادر الإيرادات الإنتاجية لمحصولة تثري التجربة الفلسطينية بإمكانية اسقاط بعض الممارسات الإنتاجية مثل تطوير البنية التحتية للجامعات لتشمل مرافق خدمتية تضم العيادات والمختبرات ومراكز خدماتية تعليمية، ومشاريع إسكانية... الخ. وإن كانت الجامعات الأمريكية حققت استقراراً في المحفظة الاستثمارية في وفيات ضخمة، فإن الجامعات الفلسطينية العامة تستطيع ذلك تبعاً لثقافة المجتمع الفلسطيني والثقافة الدينية المشجعة لذلك، وإن كانت الجامعات البريطانية طوّرت في أنظمتها التعليمية والبحثية فإن إمكانية اسقاط ذات المشهد على الجامعات الفلسطينية العامة ممكن من خلال خطط استراتيجية مدروسة.

11.2.1.2 .. جامعة القدس أنموذجاً للجامعة المنتجة

عانت جامعة القدس خلال العقود الماضية، وحتى عام 2015، من أزمة مالية حادة، تفاقمت مع مرور الزمن، وأصبحت أزمة تراكمية، بحيث أصبح العجز في ميزانية الجامعة ما يقارب (10) ملايين دولار سنوياً، إضافة إلى العجز السابق على مدى سنوات عديدة، ويقدر بعشرات الملايين. وفي ظل القيادة الجديدة للجامعة، تبنت هذه القيادة فلسفة قيادية جديدة، يمكن أن تسمى قيادة تغيير (Change Leadership) أو قيادة تحويلية (Transformational Leadership)، إيماناً منها بأن الاستمرار بالنمط القيادي السابق سيؤدي حتماً إلى ما لا يحمد عقباه. فأخذت على عاتقها مهمة إنقاذ الجامعة مما هي فيه، لا بل السعي الجاد للإرتقاء بها إلى مكانة تليق بها كجامعة، لها اسمها وموقعها وتاريخها "القدس".

وكان التحرك سريعاً ومهنيّاً للبحث عن الوسائل والأساليب والإجراءات الكفيلة للإرتقاء بمكانة الجامعة، ليكون لها موقعاً متقدماً ضمن التصنيفات العالمية أولاً، والبحث عن مصادر تمويل لمعالجة الأزمة المالية ثانياً.

أما بخصوص الأمر الأول:

فكانت البداية العمل على الإصلاح الإداري والمالي في الجامعة، ومأسسة الجامعة، لتكون رشيقة تنظيمياً ومالياً، وفعلاً تم القيام بخطوات حقيقية وملموسة على أرض الواقع تجاه عملية الإصلاح وتغيير الهيكل التنظيمي ضمن الخطة الخمسية الأولى للحصول على جودة في العمل الإداري، من خلال لجان فاعلة من داخل الجامعة، وبشفافية عالية أمام العاملين في الجامعة، لتحظى خطة الجامعة في الإصلاح بمصداقية مرئية، ودعم أسرة الجامعة بكاملها.

واستعانت الجامعة بخبرات عالمية متخصصة، من خلال شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PWC - Price water house Coopers)، وهي واحدة من أكبر شركات المحاسبة والاستشارات المالية في العالم، ووضعت خطة الاستقرار المالي، ربما كانت الجامعة الوحيدة التي لجأت لذلك في فلسطين. وتبنت الجامعة فكرة الجامعة البحثية، وقامت بتشجيع البحث العلمي والباحثين، ورصد الميزانيات المقدرة لها، بهدف أن يكون لاسم جامعة القدس مكاناً في المجالات العالمية المرموقة. كما عملت الجامعة اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات وجامعات عالمية. واستطاعت الجامعة، وخلال فترة وجيزة، أن تقفز الى مراتب متقدمة وفق التصنيفات العالمية. إذ تصدرت الجامعات الفلسطينية وفق تصنيف (QS)، فكانت الأولى فلسطينياً لعام 2025، وأول جامعة فلسطينية تدخل فئة أفضل 900-851 جامعة حول العالم. متقدمةً (180) موقعاً في التصنيف العالمي للعام 2025، بمعدل تقدم 10.2% عالمياً.

وتمكنت الجامعة، وفق هذا التصنيف، من الوصول إلى تقييم 30.6 في مؤشر الشبكات البحثية، الأمر الذي كان له بالغ الأثر في هذه النتيجة، لدى اتباع الجامعة نهجاً مستداماً لتعزيز شبكة العلاقات الدولية في المجال البحثي خاصة.

كما حصلت عام 2023 على تصنيف 5 نجوم (5 Stars) في كافة مؤشرات QS العالمية كأول جامعة في تاريخ مسيرة التعليم العالي الفلسطيني. اعتماداً على أدائها المتميز في سبع فئات على الأقل من بين ما يلي: البحث والتدريس، والتوظيف، والتدويل، والتطوير الأكاديمي، والمرافق، والتعلم عبر الإنترنت، والابتكار، والفنون والثقافة، والشمولية، والمسؤولية الاجتماعية، والأثر البيئي، ومعايير التخصص.

وفي عام 2022 كانت جامعة القدس ضمن أفضل (1200) جامعة على مستوى العالم وفق التصنيف نفسه.

كما أصبحت من الجامعات المميزة عربياً وعالمياً في مجال المسؤولية المجتمعية، إذ حصلت على الترتيب الأول، وفق أحد التصنيفات العالمية، في مجال المسؤولية المجتمعية. وعقدت الجامعة اتفاقيات وشراكات مع جامعات عالمية مرموقة، وحصلت العديد من برامجها وتخصصاتها على

اعتمادات دولية، خاصة في المجالات الطبية. كل هذا ساعد لتأخذ جامعة القدس مكانها بين الجامعات العربية والعالمية، ويكون لها حضور مرموق في مجال التعليم العالي.

أما الأمر الثاني: التمويل لحل الأزمة المالية

فقد تنبّهت قيادة الجامعة مبكراً للأزمة المالية، والمستقبل المجهول للواقع المالي للجامعة، فبدأت تتلمس الخطوات الضرورية للخروج من الأزمة بأقل التكاليف، وفق أسس علمية ممنهجة وجادة. وسارت الجامعة بخطى ثابتة نحو الهدف، وهو الاستقرار المالي، وعدم الاعتماد على أقساط الطلبة لتطوير الجامعة.

ثم عمدت الجامعة إلى نشر ثقافة **الجامعة المنتجة**، من خلال مفهوم "أسرة الجامعة"، كأسرة واحدة فعلاً، تعمل لذاتها، ومن أجل ذاتها، ولا تتفرد قيادة الجامعة بقراراتها بعيداً عن الرؤية الجماعية والعمل الجماعي. وكانت جامعة القدس رائدة في هذا المجال، واستطاعت الجامعة خلال فترة زمنية قصيرة، أن تصدر الجامعات الفلسطينية في مجال "الجامعة المنتجة"، وفي مجالات عدة، واتجاهات متعددة.

واستطاعت من خلال تبنيها للعديد من أفكار الجامعة المنتجة، وتطبيقها على أرض الواقع، أن تتجاوز العديد من محطات القلق في ميزانيتها السنوية، ومديونيتها السابقة، وأن تصبح على عتبة الاكتفاء الذاتي، وأن لا تكون الرسوم الجامعية مصدراً أساساً من مصادر التمويل، أو بندياً فاعلاً من بنود ميزانيتها.

ونشير هنا إلى بعض المجالات التي تبنتها جامعة القدس، وانخرطت فيها، كجامعة منتجة:

أولاً: الوقف على التعليم العالي

الوقف مصدر مهم من مصادر تمويل التعليم الجامعي، قديماً وحديثاً، إسلامياً وعالمياً. وهو مردود ثابت دون شراكة مع احد. وقد تنبّهت جامعة القدس الى هذا المصدر الذي أغفلته مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وبادرت جامعة القدس لإنشاء **وقفية جامعة القدس للتعليم**، وهي وقفية تسعى لتمويل رسوم الطالب المحتاج، وغير قادر على دفع الاقساط، ومؤسسة **قدسنا**، والتي تسعى لتوفير منح دراسية لطلاب الجامعة. واستطاعت جامعة القدس أيضاً استقطاب وقيات لصالح الجامعة في كل من: تركيا واميركا وجنوب افريقيا والكويت.

ثانياً: الجامعة البحثية

يعد البحث العلمي عصب الحياة في الجامعات العالمية، وهو مصدر تمويل أساس للتعليم الجامعي، وتعتمد عليه الجامعات العالمية بالدرجة الأولى من خلال ما تقدمه المؤسسات الصناعية لمراكز البحث العلمي في الجامعات لتطوير منتجاتها وخدماتها. قد لا يكون الأمر في جامعاتنا في العالم العربي بهذه الصورة، وبهذه الكيفية، لغياب الوعي من القطاع الصناعي بأهمية التزاوج مع البحث

العلمي، ولكن النشر في مجلات عالمية مصنفة ضمن (Scopus)، يساعد على رفع مكانة الجامعة وفق التصنيفات العالمية من جهة، كما يساعد على زيادة ثقة الممولين بالجامعة من جهة أخرى، وبالتالي ثقتهم في دعم الجامعة. ومن جهة ثالثة يساعد هذا على استقطاب الطلبة المميزين للجامعة، والاستفادة من ابتكاراتهم وابداعاتهم مستقبلاً.

لهذا تبنت الجامعة فكرة "الجامعة البحثية"، وتقدم سنوياً، وضمن ميزانيتها، كل ما يلزم لدعم البحث العلمي والباحثين في الجامعة. وللبحث العلمي يوم خاص في الجامعة، وهو عرف سنوي، تكرم الجامعة فيه باحثيها المميزين، معنوياً ومادياً، لكونهم يستحقون، ولتشجيع الآخرين للقيام بمثل ذلك. واستطاعت الجامعة استقطاب مشاريع بحثية من مؤسسات محلية، صناعية وزراعية، إضافة الى مشاريع أبحاث لمؤسسات خدماتية في الوطن، وتهدف هذه المشاريع قيام الجامعة بعمل أبحاث لحلول مشكلات معينة، او مشاريع تطويرية، مقابل مردود مالي.

ثالثاً: حاضنات الأعمال الريادية

إيماناً من جامعة القدس بأهمية الإبداع والابتكار والاختراع في البيئة الجامعية، وإيماناً منها بأن هناك من أبناء الشعب الفلسطيني من يستطيع القيام بذلك، سارعت الجامعة لإنشاء مركز حاضنات الاعمال الريادية، تُمكن الجامعة من لديه فكرة ابداعية، لترجمتها الى مشروع ريادي، وبهذا تكون الجامعة أيضاً ساعدت على إعداد الشباب وتأهيلهم، من خلال فرص استثمارية، وربطهم مع مستثمرين، بهذا تكون الحاضنات مصدر مالي، ويعزز القدرة على استقطاب المبدعين، ويهيء لهم الفرص الاستثمارية.

رابعاً: المراكز العلمية لبيع الخدمة

تحرص الجامعة على استحداث مراكز علمية متخصصة خدماتية، تقدم الخدمة لجهات معينة مقابل مردود مالي. من أهم هذه المراكز مركز الجودة للمختبرات الطبية، وهو مركز حاصل على شهادة الايزو، وأصبح الجهة الوحيدة التي تعطي اعتمادات للمختبرات في فلسطين.

خامساً: المجال الصناعي

جانب آخر رغبت الجامعة في أن تتخرط فيه، وهو مكون أساس من مكونات الجامعة المنتجة، وهو السوق الصناعي، وكانت البداية من خلال شركة جروسيلم روز للشامبوهات والكريمات، وتم إنشاء مصنع، وهو مشروع ناشئ بالشراكة مع القطاع الخاص، والانتاج من نوع خاص، ومعد للتصدير للخارج.

سادساً: المجال الزراعي

دخلت الجامعة في استثمارات القطاع الزراعي، وكانت البداية من خلال منطقة زراعية مهمة، من حيث طبيعتها الانتاجية، وموقعها الجغرافي، وهي منطقة طوباس. وبالتعاون مع شركة الفرات في الاغوار، هذا المصدر التمويلي تسعى الجامعة لتوسيعه بحيث يكون محفظة تشغيل ذات معنى.

هذه هي البدايات في مجال الجامعة المنتجة، وهي فعلاً بدايات منتجة ومبشرة، ولن تقتصر الجامعة على هذا وحده، وإنما تسعى الجامعة للتوسع في مجال الجامعة المنتجة، أفقياً وعمودياً، لتحقيق أهدافها، وتكون مؤسسة فاعلة في مجال التعليم العالي في المجتمع الفلسطيني، ولتكون جامعة حاضرة بين الجامعات العالمية، لأنها تستحق، فهي جامعة القدس. صحيح أن المردود المالي من تطبيقات الجامعة المنتجة في جامعة القدس لا يقارن بإيرادات جامعات عالمية، أو عربية عريقة أو مدعومة بشكل أو بآخر من قبل الدولة، إلا أن مجرد تبني فكرة الجامعة المنتجة، والسعي الحثيث بخطوات واثقة نحو هذا الهدف، وفق الإمكانيات والظروف، وتحقيق نتائج ملموسة، هو بحد ذاته انجاز يستحق التقدير.

وبهذا تستحق ان تكون أنموذجاً للجامعة المنتجة.

3.1.2. المحور الثالث: نبذة عن الجامعات الفلسطينية (Palestina Universities)

تعد الجامعات ركيزة أساسية لتطوير المجتمع الفلسطيني والنهوض به في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أبو الحاج، 2017)، وتعود الجذور التاريخية للتعليم العالي الفلسطيني إلى فترة الانتداب البريطاني، إذ رفض البريطانيون طلباً من أمين الحسيني بإنشاء جامعة المسجد الأقصى رداً على إنشاء الجامعة العبرية في القدس، آنذاك كان الفلسطينيون يلجؤون إلى الجامعات الأمريكية والبريطانية والمصرية واللبنانية وغيرها لتلقي التعليم، وهو أمر كان مكلفاً وغير متاح إلا لشريحة محدودة من الميسورين (الخطيب وأبو زياد، 2024).

وقد أبدى الفلسطينيون اهتماماً بإنشاء مؤسسات التعليم العالي منذ فترة الانتداب البريطاني، وكانت الكلية العربية أولى هذه المؤسسات، التي تأسست في القدس عام 1918، وتحوّلت فيما بعد إلى دار للمعلمين، في حين كانت المدرسة الرشيدية، التي أنشئت عام 1906، تُدرّس المواد التحضيرية للطب والهندسة، وتلا ذلك إنشاء دار المعلمات في القدس، ومركز تدريب المعلمات الريفي في رام الله، بالإضافة إلى المعاهد المهنية كمدرسة خضوري الزراعية في طولكرم، التي أصبحت فيما بعد جامعة حكومية، ومدرسة حيفا الصناعية في حيفا، وتوالى إنشاء المعاهد في مدن فلسطين، إذ أنشئ معهد دار المعلمات الحكومي في رام الله عام 1952، تلاه بعام إنشاء كلية بيرزيت، وفي عام 1955 افتتحت دار المعلمين الحكومية في غزة، تلاها عام 1960 افتتاح وكالة الغوث لمعهد تدريب المعلمين في رام الله، ومركز تدريب المعلمات في الطيرة عام 1961، وفي عام 1965 افتتح معهد النجاح الوطني لتدريب المعلمين (الحسنات، 2022). هذه صورة عن بدايات نشأت مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

أما في السبعين والثمانين من القرن الماضي ظهرت حلول ومبادرات من المجتمع الفلسطيني لتحويل الكليات العلمية إلى جامعات وتأسيس الجامعات، وكانت أولها كلية بيرزيت (1972)، وكلية النجاح في نابلس (1977)، والجامعة الإسلامية في غزة (1978)، ثم جامعة القدس مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانين وجامعة الخليل (1980) (صبري، 2006). وقد نشأت الجامعات قبل قيام السلطة تحت مسمى تصنيفي جامعات عامة.

1.3.1.2. أنظمة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عملت على إصدار القوانين الناظمة، لتثبيت أركان عملية التعليم الجامعي في فلسطين، ومنه أول قانون للتعليم العالي رقم (11) في العام (1998) الذي قدّم توصيفاً واضحاً للجامعات، وأنظمة الدراسة الجامعية، أما آخر قانون يخص أنظمة وقوانين الجامعات الفلسطينية هو قانون التعليم العالي (2018) والساري للآن وفيه القوانين الناظمة للجامعات، وعليه ينقسم التعليم الجامعي وفق نظام الدراسة في مادة (23) من (الوقائع الفلسطينية، 2018)، وفق الآتي:

- **التعليم بالانتظام:** هو نظام تعليمي يمكّن الطالب من الالتحاق بالمؤسسة التعليمية، وحضور المحاضرات بشكل مباشر ومنتظم.
- **التعليم المفتوح:** هو نظام تعليمي يُتيح فرص التعلم لكل راغب فيه، بغض النظر عن عمره أو مدى تفرّغه للدراسة المنتظمة أو قدرته على حضور المحاضرات، ويُقدّم التعلم عبر الوسائط المحوسبة والإذاعية والتلفزيونية والهاتفية، مع نسبة مُحددة من حلقات النقاش واللقاءات المباشرة وجهاً لوجه، وذلك وفق الشّروط والمُتطلّبات التي يُحددها نظام يصدر عن مجلس الوزراء، وبما يتوافق مع المعايير الدولية.
- **التعليم الإلكتروني:** هو منظومة تعليمية توظف تقنيّات المعلومات والاتّصالات بأنواعها لتوفير بيئة تفاعلية مُتعددة المصادر لتقديم البرامج التعليمية للمُتعلمين في أي مكان وزمان، بطريقة متزامنة أو غير متزامنة، اعتماداً على التّعلم الذاتي والتّفاعل بين المتعلم والمعلم، وفق الشّروط والمُتطلّبات المُحددة بموجب نظام يصدر عن مجلس الوزراء. والشّكل (12.2) الآتي يوضح أنظمة الدّراسة في مؤسسات التعليم العالي:

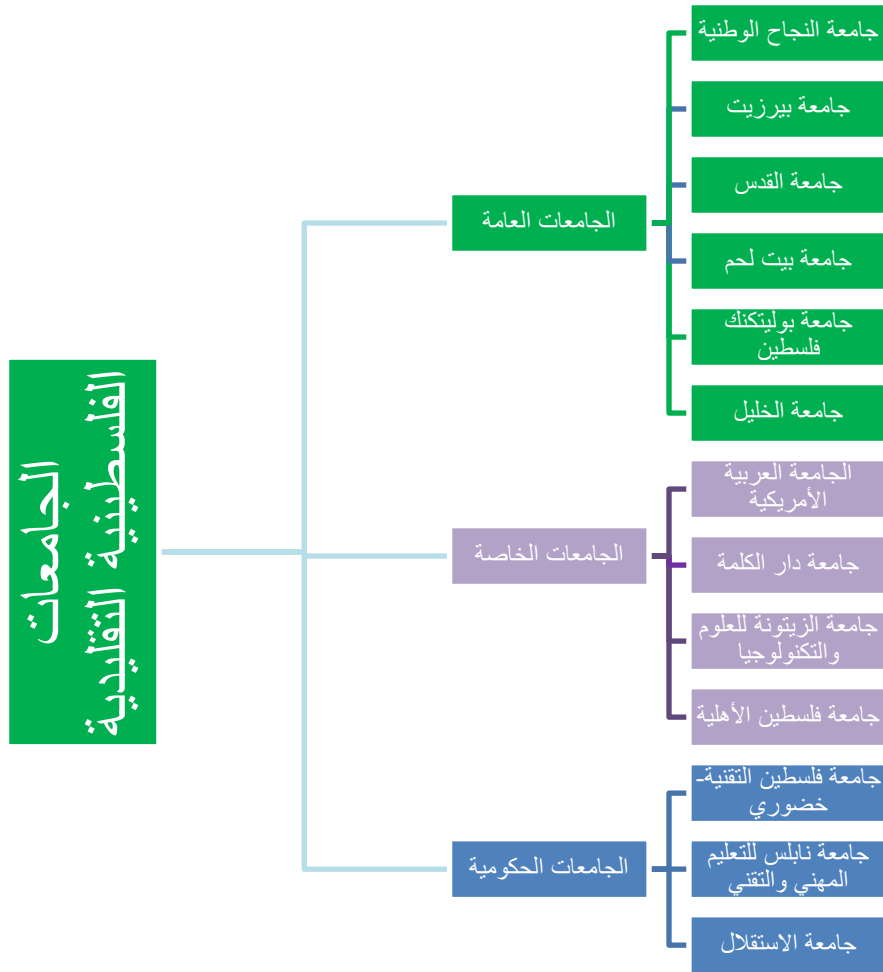


أنظمة للدراسة في مؤسسات التعليم العالي

الشكل رقم 12.2: أنظمة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، من إعداد الباحثة.

وفي قانون التّعليم العالي (2018) السّاري تم تصنيف الجامعات الفلسطينية وفق المادة (17)، إلى جامعات حكوميّة وهي التي تنشأ بموجب قرار من مجلس الوزراء، وتنظم أمورها بموجب أحكام التشريع الخاصة، وجامعات عامة وهي مؤسسات غير ربحية، وجامعات خاصة وهي جامعات ربحية وغير ربحية، وفقاً لقانون الشركات. (الوقائع الفلسطينية، 2018).

وقامت الباحثة في الرّجوع إلى آخر إحصاءات صادرة عن وزارة التّربية والتّعليم العالي، وقد بلّغ عدد الجامعات الفلسطينيّة (20) جامعة نظام تعليم تقليدي، منها ست جامعات تقع في قطاع غزة، وهي: جامعة الأزهر، والجامعة الإسلاميّة، وجامعة الأقصى، وجامعة غزة، وجامعة فلسطين، وجامعة الإسرائ، أما في المَحافظات الشماليّة (الضّفة الغربيّة)، فتوجد أربع عشرة جامعة، مُصنّفة على النّحو الآتي: ثلاث جامعات حكوميّة، وسبع جامعات عامة، وأربع جامعات خاصة (الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، 2023)، والشّكل الآتي يوضح توزّع الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشماليّة (الضّفة الغربيّة)، وفق نوع الجامعة:



الشكل رقم 13.2: تصنيف الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، من إعداد الباحثة.

2.3.1.2. الجامعات الفلسطينية العامة

حددت الدراسة الجامعات الفلسطينية العامة مُجتمعاً مُستهدفاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتُعدُّ الجامعات العامة جزءاً هاماً من نظام التعليم العالي الفلسطيني، ومن أبرز هذه الجامعات:

- جامعة الخليل (تأسست 1971): بدأت ككلية للشريعة، وتوسعت لتضم حالياً (13) كلية، وهي كلية (الشريعة، والآداب، والتمويل والادارة، والزراعة، والعلوم والتكنولوجيا، والحقوق والعلوم السياسية، والتمريض، وتكنولوجيا المعلومات، والتربية، والصّيدلة والطب البشري)، ويبلغ عدد طلبتها الحالي (10112) طالباً وطالبة، يدرسون في (112) برنامج أكاديمي منها (21) برامج دبلوم متوسط (سنتان)، و(62) برنامجاً للبكالوريوس، وبرنامج دبلوم عالٍ (26) برنامجاً للماجستير، و(3) برامج للدكتوراه. إضافة إلى (11) برنامجاً مهنيّاً في الدبلوم المهني المُتخصص يُقدّم من خلال دائرة التعليم المُستمر والنّتمية المُجتمعيّة (جامعة الخليل، 2025).

- جامعة بيرزيت (تأسست 1924 كمدرسة، أصبحت جامعة 1972): تطرُح جامعة بيرزيت (135) برنامجًا أكاديميًا، منها (83) برنامجًا يُوَدِّي إلى درجة البكالوريوس، و(45) برنامجًا يُوَدِّي إلى درجة الماجستير، و(4) برامج تُوَدِّي إلى درجة الدكتوراه، وبرنامجان لدرجة الدبّولوم في التّربية، بالإضافة إلى برنامج الدّراسات العربية والفلسطينيّة للطّلبة الأجنبيّ، في (9) كليات. بالإضافة إلى (19) برنامجًا ينتهي بمنح شهادة الدبّولوم المهنيّ المُتخصّص تقدّمها كليات ومعاهد ومراكز الجامعة المُختلفة. ويبلغ عدد طلبتها (14,743) طالبًا (جامعة بيرزيت، 2025).
- جامعة بيت لحم (تأسست 1973): تأسست بتوصية من بابا الفاتيكان بولس السادس، وبدأت بـ(112) طالبًا، ووصل عدد طلبتها الحالي إلى (3,298) طالبًا وتضم الجامعة ست كليات هي: الآداب، التّربية، إدارة الأعمال، العلوم التّطبيقية والتكنولوجيا والهندسة، التّمرّيز والعلوم الصحيّة، ومعهد إدارة الفنادق والسيّاحة (جامعة بيت لحم، 2025).
- جامعة النّجاح الوطنيّة (تأسست 1918 كمدرسة، أصبحت جامعة 1977): تضمّ جامعة النّجاح الوطنيّة أكثر من (25,000) طالب وطالبة من مُختلف المُدن والدّول، والملتحقين ببرامجها الأكاديمية المُختلفة، إذ تضم الجامعة (11) كلية موزعة على أجزاء الحرم الجامعي المُختلفة، وتقدم (128) برنامجًا لمرحلة البكالوريوس، و(78) برنامجًا لمرحلة الماجستير، و(13) برنامجًا لمرحلة الدكتوراه (جامعة النّجاح الوطنيّة، 2025).
- جامعة القدس (تأسست 1977): هي الجامعة العربيّة الوحيدة في مدينة القدس. تضم (18) كليّة، وهي (كليّة الدعوة وأصول الدين، والآداب، والأعمال والإقتصاد، والقدس بارد، وطب الأسنان، والدّراسات الثّنائيّة، والعلوم التّربويّة، ونجاد الرّعبي للهندسة، والمهن الصحيّة، والحقوق، والطّب البشري، والصيدلة، والصحة العامة، والقرآن والدّراسات الإسلاميّة، والعلوم والتكنولوجيا، وهند الحسيني للبنات، والقدس المهنيّة، والدّراسات العليا)، ويبلغ عدد طلاب البكالوريوس والدراستات العليا (12000) طالبًا (جامعة القدس، 2025).
- جامعة بُوليتكنك فلسطين (تأسست 1978 كلية، أصبحت جامعة 1999): بدأت ككلية فنيّة هندسيّة تمنح درجة الدبّولوم، ثم تطوّرت لمنح البكالوريوس في بعض برامج الهندسة عام 1991، ثم تحوّلت إلى جامعة عام 1999. تضم الجامعة عشر كليات هي (الدراستات العليا، الدراستات الثّنائيّة، الطّب وعلوم الصحة، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب، العلوم الإداريّة ونظم المعلومات، العلوم التّطبيقية، المهن التّطبيقية، العلوم الإنسانيّة والتّربويّة، والتّمرّيز). تُقدّم هذه الكليات (83) برنامجًا تمنح درجة الدبّولوم والبكالوريوس والماجستير والدكتوراه (جامعة بُوليتكنك فلسطين، 2025).

الجدول رقم 2.1: الجامعات الفلسطينية العامة بيانات كمية.

عدد الموظفين	عدد الطلاب	الكليات/ البرامج	الموقع	السنة	الجامعة	نوع الجامعات
999	10,112	13 كلية و 112 برنامج أكاديمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	الخليل	1971	جامعة الخليل	الجامعات العامة
1911	14,743	9 كليات و 135 برنامج أكاديمي (بكالوريوس، ماجستير)	بيرزيت	1972	جامعة بيرزيت	
512	3,298	6 كليات و برامج أكاديمية متنوعة	بيت لحم	1973	جامعة بيت لحم	
2935	25000	11 كلية و 232 برنامج أكاديمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	نابلس	1977	جامعة النجاح الوطنية	
2290	12000	18 كلية و 100 برنامج أكاديمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	القدس	1977	جامعة القدس	
579	-	10 كليات و 83 برنامج أكاديمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)	الخليل	1999	جامعة بوليتكنك فلسطين	

2.2 ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

أُجريت العديد من الدراسات ذات الصلة بمتغيري الدراسة (تمويل الجامعات والجامعة المنتجة)، وتناولت الباحثة بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بهذين المتغيرين، وتم ترتيبها تاريخياً، من الأقدم إلى الأحدث، على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير تمويل الجامعات وتحدياتها

سعت دراسة **ألتونديمير (Altundemir, 2012)** للكشف عن أسباب وملاح الأزمات 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). وخُصت النتائج أن أهم أسباب الأزمات المالية للجامعات العامة هو الركود الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية بعد عام (2008) الذي استمر لسنوات، وانخفاض الدعم الحكومي المخصص، وارتفاع الرسوم الدراسية المطردة في الجامعات العامة، واقبال الشباب الأمريكي للجامعات الحكومية ذات جودة عالية وتكلفة أقل بدلاً من الجامعات العامة، أما ملاح الأزمات 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.

ورصد **بوتك وآخرون (Pottick et al., 2015)** التحديات المالية والنفسية التي تواجه طلبة الجامعات في أستراليا ونيوزيلندا نتيجة الأزمات المالية للجامعات، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بأداة تحليل الوثائق وذلك وفق بيانات (سكوبس، وبروكويست، وويب أوف ساينس، وإنفورميت)، والحصول على (3542) دراسة، تم إدراج (19) دراسة كعينة ذات صلة مباشرة، وكشفت النتائج أن (68.8%) من الطلاب يواجهون مشاكل مالية بدرجة كبيرة، و(96%) يبلغون عن ضغوط نفسية شديدة نتيجة نقص الدعم المالي ومحدودية الفرص والخدمات التي تقدمها الجامعات نتيجة أزماتها المالية.

وسلّطت دراسة **إكبوه و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017)** الضوء على درجة التنوع في مصادر تمويل التعليم الجامعي في نيجيريا في ظل تناقص المخصصات الميزانية من الحكومة لمؤسسات التعليم العالي، والتعرف على مستوى التحديات المالية في تنوع مصادر التمويل، ومستوى استراتيجيات حل التحديات المرتبطة بتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، على عينة تتكوّن من (480) عضواً

أكاديمياً من أربع جامعات عريقة في نيجيريا. وخلصت النتائج إلى أنّ درجة التنويع في مصادر تمويل التعليم الجامعي في نيجيريا جاءت في درجة متوسطة، لمتوسط حسابي (2.56)، وأنّ 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، لمتوسط حسابي قدره (2.77) وضمّ: (ريادة الأعمال، التحكم في أعداد المقبولين، تأهيل الكوادر الإدارية، الحوكمة، الاستفادة من الخريجين، وتحسين دافعية العمل الخيري).

واقترحت دراسة نصير والإبراهيم (2018) تصوراً لتفعيل دور الوقف في تمويل الجامعات الأردنية الحكومية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (140) قائداً إدارياً وأكاديمياً من الجامعات الأردنية الحكومية. أظهرت النتائج أنّ دور الوقف في تمويل هذه الجامعات جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.55)، ولم تؤثر متغيرات مثل المركز الوظيفي والجنس والجامعة على مدى إدراك عينة الدراسة لدور 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 إلكتروني لصندوق الوقف وإنشاء مراكز وقفية للبحث العلمي.

كما أجرى بكر وآخرون (2019) دراسة هدفت إلى تطوير صيغة مقترحة لتمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة من خلال رصد مصادر التمويل المتاحة للتعليم الجامعي المصري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد تحليل الأدبيات المتعلقة في تمويل التعليم الجامعي المصري. 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، وتعدّ 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.

أما دراسة السعيد (2019) سعت إلى اقتراح تصور مستقبلي لتنويع مصادر تمويل الجامعات المصرية في ضوء نموذج جامعات ريادة الأعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مستخدمة أداة الاستبانة، وقد تمّ تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس المصريين العاملين بجامعة الملك سعود وعددهم (120) عضو هيئة تدريس، وكشفت النتائج عن درجة توافر متطلبات تنويع مصادر تمويل الجامعات المصرية بدرجة مرتفعة، واستند التصور في نتائجه لمتطلبات تتعلق

بالقيادة الجامعية، ومتطلبات تنظيمية، ومتطلبات تتعلق بجانب البحث والابتكار، ومتطلبات تتعلق بمنهج تعليم ريادة الأعمال داخل الجامعة.

وهدفت دراسة تشينيوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020) الى الكشف عن واقع وتحديات التمويل للجامعات الحكومية في زيمبابوي، باستخدام المنهج النوعي، على عينة قصديّة قوامها (12) إداري مالي وأكاديمي، وأظهرت النتائج أن الجامعات الحكومية تعتمد بنسبة (80%) على دعم الحكومة، و(15%) على أفساط الطلبة، ومصادر الإيرادات الإنتاجية (5%)، والجامعات تعاني من ضعف في البنية التحتية والمختبرات والمعدات، وتفقر الجامعات لسياسات إدارية مستقلة، أو ابتكار مالي، أما تحديات التمويل الجامعي جاء بسبب البيئة الاقتصادية والسياسية غير المستقرة، وتراجع الدعم الحكومي، وانخفاض تمويل المنح، والقيود التشريعية والتنظيمية المفروضة على الجامعات.

أما دراسة الفراج (2021) تعمقت في استكشاف التحديات التي تعترض تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتقديم حلول لتحسين التمويل الجامعي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، إذ استخدمت أداة الاستبانة ووزعت على عينة قوامها (51) قائداً أكاديمياً من عمداء ووكلاء كليات جامعة الشقراء. بينت نتائج الدراسة أن تحديات التمويل جاءت في درجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (2.60) ضمن ليكرت الثلاثي، وعن عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، مع وجود فروق للمسمى الوظيفي لصالح الإداريين، وكشفت النتائج 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 في النفقات التشغيلية. من بين الحلول المقترحة في نتائج الدراسة 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 هدفت دراسة الغامدي (2021) إلى قياس درجة أهمية مبررات تنوع مصادر تمويل التعليم العالي في جامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، ودرجة فاعلية الآليات المتبعة لتحقيق تنوع في مصادر التمويل الجامعي، كما هدفت إلى الكشف عن علاقة ارتباطية بين مبررات تنوع مصادر التمويل والآليات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، باعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، كما تم تطبيقها على عينة قوامها (294) قائداً أكاديمي من العمداء ووكلاء كليات جامعة أم القرى. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مبررات تنوع مصادر تمويل التعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة والفقرات التابعة لها جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.90)، مع وجود فروق في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر مبررات تنوع مصادر

تمويل التّعليم العالي في ضوء فلسفة الجامعة المُنتجة تبعاً لمتغير المسمى الويفي لصالح عمداء الكليات. في حين جاءت نتائج فاعلية الآليات لتنويع مصادر تمويل التّعليم الجامعي ضمن درجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.06)، وأظهرت النتائج عن عدم وجود علاقة ارتباطية بين المبررات والآليات التابعة لها.

وكشفت دراسة أبو الرّب وآخرون (2021) عن واقع مصادر التّمويل الذاتي للمنشآت الرّياضية في الجامعات الفلسطينية في الضّفة الغربيّة، اعتمداً بالباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة على عينة قوما (110) فرداً من الأكاديميين والإداريين، والموظفين، والمشرفين في الجامعات الفلسطينية في الضّفة الغربيّة، وأوضحت نتائج الدّراسة أن واقع مصادر التّمويل الآتي للمنشآت الرّياضية في الجامعات الفلسطينية في الضّفة الغربيّة جاء بدرجة متوسطة لمتوسط حسابي (2.375)، وبيّنت النتائج أنّ الجامعات الفلسطينية تحتاج لزيادة مصادر التّمويل الذاتي لمواجهة الزّيادة المستمرة في أعداد الطّلبة، وأنّ الوضع السّياسي والحصار الموجود على الضّفة الغربيّة يؤثر سلباً على قدرة المنشآت الرّياضية في الجامعات الفلسطينية لزيادة مصادر تمويلها.

وسعت دراسة ساتيتيابونغ وآخرون (Satityapong et al., 2022) لتطوير نموذج لإدارة ماليّة مبتكرة لمؤسسات التّعليم العالي الخاصة في تايلاند، باستخدام المنهج التّوعي وفق أداة مجموعة التّركيز، لعينة مكوّنة من (5) خبراء من القيادات الإداريّة والماليّة في جامعة سانت جون، وكشفت النتائج عن خمس مكوّنات تكررت بدرجة كبيرة لإدارة الموارد لمؤسسات التّعليم العالي بطريقة مبتكرة وهي الإدارة العامّة والإدارة الأكاديميّة وإدارة البحث العلمي والإدارة الماليّة، وإدارة الموارد البشريّة، وظهرت الإدارة الماليّة أكثر مكوّن مؤثر في جودة التّعليم واستمراريّة المؤسسات، أما مكوّنات النّمودج المالي يتكوّن من سبعة مكوّنات المدخلات (الإدارة الحديثة وتوليد الإيرادات، وإدارة أصحاب المصلحة)، والعمليات تضم (إدارة رأس المال العامل، وإدارة الميزانية، وإعداد التقارير الماليّة) والنتائج تضم (والتركيز على النتائج وخلق القيمة)، والتغذية الراجعة وتضم (تقارير تطوير الإدارة الماليّة المبتكرة).

واستكشفت دراسة البشر (2023) واقع تمويل الجامعات العامّة في السّعودية والولايات المتحدة الأمريكيّة، ومعرفة أوجه التّشابه والاختلاف بينهما، وقد استُخدم المنهج الوثائقي التحليلي المقارن، وذلك في تحليل التّقارير الماليّة للجامعات الحكوميّة في المملكة العربيّة السّعوديّة، والتّقارير الماليّة لثمانية جامعات عامّة في الولايات المتحدة الأمريكيّة من النّخبة في تصنيف شنغهاي. وقد خلصت نتائج الدّراسة لوجود عددًا من أوجه التّشابه أنّ الجامعات السّعوديّة والأمريكيّة تتلقّى تمويلًا حكوميًّا لتشغيل برامجها وأنشطتها، وتتشابه الجامعات في مصادر التّمويل فيما يتعلق بالشّراكات والعقود والأبحاث الممولة، أمّا أوجه الاختلاف أظهرت أنّ الجامعات السّعوديّة تعتمد بنسبة تصل (98%)، على المخصصات الحكوميّة، بينما تعتمد الجامعات العامّة في الولايات المتحدة بنسب

بسيطة على المُخصّصات الحكوميّة، والدّعم الحكومي لا يتجاوز (14%) على أحسن تقدير، وأنّ الجامعات الأمريكيّة جزء كبير من إيراداتها من مساهمة عوائد الأوقاف والاستثمار الإنتاجي وإيرادات الرسوم الدّراسية والخدمات الطلابيّة والمراكز الطبيّة والمستشفيات والمراكز البحثيّة. بينما أجرى الغريبي وآخرون (2023) دراسة هدفت إلى التّعرف على مصادر التّمول للجامعات بالمملكة العربيّة السّعوديّة في ضوء نظام الجامعات الجديد، استُخدِم المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. وتمثّلت عينة الدّراسة من الوثائق في (وثيقة نظام الجامعات الجديد في المملكة العربيّة السّعوديّة)، وتوصّلت نتائج الدّراسة إلى وجود ثلاثة مصادر لتمويل الجامعات في المملكة العربيّة السّعوديّة وهي المصادر الحكوميّة تشمل (الإعانات) والمخصّصات السنويّة، أما المصادر الذاتيّة فتشمل (الأوقاف، تأسيس شركات، البرامج الدّراسية، الدورات والخدمات، الأملاك والاستثمارات، والجمعيات والمراكز والكراسي البحثيّة)، ومصادر التّمول المجتمعيّة تشمل (التبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف).

وسلّط الخطيب (2023) الضّوء على واقع ومصادر تمويل التّعليم العالي في اليمن، ومعرفة التّحديات التي تواجه السّياسات والخيارات الاستراتيجية في التّمول للجامعات، وذلك من خلال اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. في أداة تحليل الوثائق لعينة مكوّنة من (25) وثيقة ودراسة صادرة عن جهات رسميّة، وكشفت نتائج الدّراسة أن واقع تمويل التّعليم العالي ضعيف في اليمن، وتنقسم مصادر تمويل التّعليم العالي في اليمن إلى أربعة أنواع: التّمول الحكومي بنسبة (88%)، والتّمول الذاتي بنسبة (5%)، والقروض بنسبة (5%)، وأخيرًا المنح والهبات بنسبة (1%)، وجاءت نتائج التّحديات في سياسات التّمول أن التّعليم العالي ينفق (84%) على نفقات الأجر، و(12%) للنفقات التشغيليّة، والاتفاق على البحث العلمي لا يكاد يذكر، والجامعات لا تلتزم في قانون التّعليم العالي الذي ينص على أن تُخصّص الجامعات ما نسبته (5%) من مواردها لصالح البحث العلمي، وأن السّياسات التّموليّة لا تلتزم في هذه المعايير ولا تشجع البحث وحركة الانتاج والنّشر العلمي المطلوب. وجاءت الحروب والصراعات وتوقف الموازنة العامّة من ضمن التّحديات في السّياسات التّموليّة لمؤسسات التّعليم العالي.

1.1.2.2. التعقيب على الدّراسات السّابقة المتعلّقة بتمويل الجامعات وتحدياتها

من حيث الهدف

تتميز الدّراسات السّابقة بتنوع أهدافها، وقد ركزت على استكشاف جوانب مختلفة من تمويل الجامعات، ولكن مع اختلافات في التّفاصيل. فعلى سبيل المثال، هدفت دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012)، ودراسة بوتك وآخرون (Pottick et al., 2015)، ودراسة

الفرّاج (2021)، ودراسة الخطيب(2023) الكشّف عن تحديات التّمويل وكيف ينعكس ذلك على أداء الجامعة. بينما ركزت دراسة إكبوّه و أوّكبا (Ekpoh & Okpa, 2017)، ودراسة السعيد (2019)، ودراسة الغامدي (2021) على معرفة مصادر تمويل بديلة وأتتويج مصادر تمويل الجامعات، وهدفت دراسة البشر (2023) التّعرف نماذج عالمية رائدة في إدارة مواردها الماليّة. كما استهدفت بعض الدّراسات تقييم كفاءة استخدام الموارد الماليّة في الجامعات واقترح آليات لتحسينها مثل دراسة فايد وآخرون (2017)، ودراسة ساتيتيابونغ وآخرون (Satityapongetal., 2022). على الرّغم من هذا التّنوع، لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات ركّزت على عوامل محددة تؤثر على تمويل الجامعات، مثل الدّعم الحكومي أو الرّسوم الدّراسية أو التّبرعات، مع إغفال نسبي للتّفاعل المعقد بين هذه العوامل وتأثيرها المشترك على الاستدامة الماليّة للجامعات. بالإضافة إلى ذلك، ركّزت بعض الدّراسات على جامعات لها خصوصيّة مختلفة عن الواقع الفلسطيني، مما يحد من إمكانيّة تعميم نتائجها على الجامعات الفلسطينيّة التي تواجه ظروفًا سياسيّة واقتصاديّة خاصة. فعلى سبيل المثال، لم تتناول الدّراسات السّابقة بشكل كافٍ تأثير الواقع السياسي والاقتصادي الهش في فلسطين والقيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي على مقدرة الجامعات الفلسطينيّة في الحصول على التّمويل وتنمية مواردها الذاتيّة.

من حيث المنهج

استخدمت الدّراسات السّابقة منهجيات بحثية متنوّعة، مما أضاف ثراءً إلى النّتائج التي تم التّوصل إليها. على سبيل المثال، اعتمدت بعض الدّراسات على المنهج الكميّ من خلال تحليل البيانات الإحصائيّة لقياس واقع الأزمات الماليّة، ودرجة تنوّع مصادر التّمويل، ومستوى التّحديات الماليّة مثل دراسة إكبوّه و أوّكبا (Ekpoh & Okpa, 2017)، ودراسة تشينيوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020)، بينما استخدمت دراسات أخرى المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع مديري الجامعات والخبراء الماليين لفهم التّحديات والفرص مثل دراسة تشينيوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020). واعتمدت دراسات أخرى على تحليل الوثائق لرصد السّياسات لتقييم فاعلية السّياسات التّمويلية المختلفة مثل دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012)، ودراسات أخرى اتبعت المنهج المقارن في رصد أوجه التّشابه والاختلاف بين تجارب عالميّة في مصادر التّمويل مثل دراسة البشر(2023).

على الرّغم من هذا التّنوع، لاحظت الباحثة أن معظم الدّراسات اعتمدت على تحليل البيانات المتاحة أو إجراء دراسات حالة محدودة، مما يحد من إمكانيّة التّوصل إلى تعميمات قوية. هناك حاجة إلى مزيد من الدّراسات التي تستخدم منهجيات تجمع بين البيانات الكميّة والنّوعيّة للحصول على فهم شامل لتمويل الجامعات. كما أن بعض المنهجيات قد لا تكون مناسبة تمامًا لتقييم الجوانب غير الملموسة للتّمويل، مثل تأثيره على ثقافة الابتكار وريادة الأعمال في الجامعة.

من حيث العينة

تختلف عينات الدراسات السابقة من حيث الحجم والخصائص، مما يعكس تنوع السياقات التي تمت فيها هذه الدراسات. فعلى سبيل المثال، تكونت عينة بعض الدراسات من جامعة واحدة كدراسة حالة مثل دراسة الغامدي (2021)، وجاءت عينة دراسات في عدد محدود من الجامعات مثل دراسة (Chinyoka & Mutambara, 2020)، بينما شملت دراسات أخرى عينات أكبر من الجامعات في عدة دول مثل دراسة بوتك وآخرون (Pottick et al., 2015) وركزت بعض الدراسات على الجامعات العامة فقط مثل دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012)، بينما شملت أخرى الجامعات الخاصة مثل دراسة الغامدي (2021) وشملت أخرى الجامعات الحكومية مثل دراسة نصير والإبراهيم (2018).

يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات لم تركز بشكل خاص على الجامعات الفلسطينية التي تواجه تحديات فريدة من نوعها بسبب الوضع السياسي والاقتصادي الخاص بفلسطين، والاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الفلسطيني. وهناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تركز على هذه الجامعات تحديداً، وتأخذ في الاعتبار خصوصيات السياق الفلسطيني فيما يخص الجامعات العامة المختلفة في معناها عن الجامعات العامة في باقي دول العالم.

من حيث الأدوات

استخدمت الدراسات السابقة أدوات بحثية متنوعة لجمع البيانات، مما أضاف عمقاً إلى النتائج التي تم التوصل إليها. على سبيل المثال، اعتمدت بعض الدراسات على الاستبيانات مثل دراسة نصير والإبراهيم (2018)، واعتمدت أخرى على المقابلات مثل دراسة ساتيتيابونغ وآخرون (Satityapong et al., 2022) بينما استخدمت دراسات أخرى تحليل الوثائق الرسمية والميزانيات لتقييم الأداء المالي للجامعات مثل دراسة الخطيب (2023) على الرغم من هذا التنوع، لاحظت الباحثة أن معظم الدراسات لم تستخدم أدوات مبتكرة لجمع البيانات، مثل تحليل البيانات الضخمة أو استخدام التكنولوجيا المتقدمة في جمع البيانات وتحليلها، ولم تمزج الدراسات بين أكثر من أداة.

من حيث النتائج

أظهرت الدراسات السابقة نتائج متباينة حول تأثير العوامل المختلفة على تمويل الجامعات. فبينما أكدت بعض الدراسات على أهمية الدعم الحكومي في تعزيز جودة التعليم مثل دراسة تشينيوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020)، أشارت دراسات أخرى إلى أهمية تنويع مصادر التمويل في تحقيق الاستدامة المالية مثل دراسة إكبو و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017). وأكدت بعض الدراسات على أن كفاءة استخدام الموارد المالية تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المالي للجامعات مثل دراسة ساتيتيابونغ وآخرون (Satityapong et al., 2022)

على الرغم من هذه النتائج القيمة، يمكن ملاحظة أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تجمع بين هذه العوامل المختلفة أي العوامل الداخلية التي تزيد من الإنتاجية المالية للجامعات. وتأثير العوامل الخارجية من دعم دولي وودعم الحكومة وثقافة المجتمع، والوضع الاقتصادي لزيادة إيرادات الجامعات.

مدى استفادة الباحثة من الدراسات المتعلقة بالمحور الأول

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة المتعلقة بتمويل الجامعات في فهم التحديات والفرص المتعلقة بتمويل مؤسسات التعليم العالي، وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الاستدامة المالية للجامعات. وقد ساعدت هذه الدراسات في تصميم أدوات البحث وتحديد المنهجية المناسبة. ومع ذلك، فقد أدركت الباحثة وجود فجوات بحثية في الأدبيات الحالية، مثل عدم وجود دراسات تركز بشكل خاص على الجامعات الفلسطينية، تراعي خصوصية الجامعات العامة فيها. وعدم وجود دراسات تستخدم التثليث (Triangulation) وتجمع بين البيانات الكمية والنوعية، بالإضافة إلى وجود تضارب في النتائج حول أهمية كل مصدر من مصادر التمويل. وسعت الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال إجراء دراسة شاملة للجامعات الفلسطينية العامة باستخدام منهجوصفي تطويري متعدد الأدوات، وذلك بهدف تقديم فهم أعمق لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- التركيز على السياق الفلسطيني الفريد على عكس معظم الدراسات السابقة التي ركزت على دول أخرى أو لم تتناول الجامعات الفلسطينية بشكل عام أو الجامعات الفلسطينية العامة على وجه التحديد، وتولي الدراسة الحالية اهتماماً خاصاً في السياق الفلسطيني الذي يتميز بظروف سياسية واقتصادية واجتماعية فريدة، مثل الاحتلال الإسرائيلي والقيود السياسية والاقتصادية المفروضة على المؤسسات الفلسطينية. وهذا يسمح بفهم أعمق للتحديات والفرص التي تواجهها الجامعات الفلسطينية في سعيها لتتوسع مصادر تمويلها وتحقيق نموذج الجامعة المنتجة.

- تتبنى الدراسة الحالية التعددية إذ تجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما يتيح الحصول على صورة أكثر شمولية ومتكاملة عن الواقع للسياسات الإدارية. فبينما توفر البيانات الكمية (الاستبانة) معلومات إحصائية حول درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية تساعد، البيانات النوعية (مقابلات، تحليل وثائق) في فهم أعمق للتجارب والممارسات الفعلية للجامعات الفلسطينية والتحديات التي تواجهها الجامعات.

- سعت الدّراسة إلى استخدام أدوات مبتكرة لجمع البيانات وتحليلها، مثل تحليل البيانات الضخمة أو استخدام التكنولوجيا المتقدمة في قياس تأثير استراتيجيات التّمول والإنتاجية المختلفة. وهذا يساعد على زيادة دقة النّتائج وتوفير رؤى جديدة حول موضوع الدّراسة.
- هدفت الدّراسة إلى تقديم توصيات عمليّة تراعي خصوصية الجامعات الفلسطينيّة العامة وقابلة للتّطبيق، وذلك بناءً على النّتائج التي تمّ التّوصل إليها. وتهدف هذه التّوصيات إلى مساعدة الجامعات الفلسطينيّة العامة لتنويع مصادر تمويلها وتحسين أدائها وتحقيق نموذج الجامعة المنتجة في ظلّ الظروف الصعبة التي تواجهها.
- أولت الدّراسة اهتمامًا خاصًا بمشاركة أصحاب القرار الإداري والمالي في نتائج الدّراسة، بمن فيهم رؤساء الجامعات ونواب الرؤساء والماليين والأكاديميين بمشاركتهم ضمن عينة الدّراسة.

2.2.2. الدّراسات العربيّة والأجنبيّة ذات الصّلة في متغير الجامعة المنتجة

نفذَ الجصاصي (2014) دراسة هدفت التّعرف إلى درجة توافر خصائص الجامعات المنتجة في الجامعات الفلسطينيّة من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين اعتماداً على المنهج الوصفي التّحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، وتكوّنت العينة من جميع أفراد المجتمع والبالغ عددهم (252) قائداً إدارياً وأكاديمياً، وأظهرت نتائج الدّراسة أنّ المتوسط الكليّ لدرجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينيّة من وجهة نظر أفراد عينة الدّراسة جاء في درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.19)، وجاء ترتيب خصائص الجامعة المنتجة تنازلياً: مجال درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39)، ومجال البحث العلمي في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.20)، وفي مجال خدمة المجتمع في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.01)، وأظهرت النّتائج وجود فروق دالة إحصائيّاً عند مستوى الدّلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدّراسة لدرجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينيّة تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلاميّة وجامعة الأزهر في مجال التّدريس، ولصالح الإسلاميّة لمجال البحث العلمي، مع عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المنصب الإداري والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

كما أجرى بني مقداد وعاشور (2018) دراسة هدفت إلى التّعرف على دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، وما العقبات التي تواجه تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة، وما الحلول المقترحة التي يقدّمها أفراد عينة الدّراسة حول تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة. شملت عينة الدّراسة (72) قائداً أكاديمياً في جامعة اليرموك، وخلصت إلى أن تقييم القادة الأكاديميين لدور الإدارة في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة كان متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.98)، وقد أظهرت

الدراسة أن القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك يركزون بشكل أكبر على التدريس وخدمة المجتمع مقارنة بالبحث العلمي. كما كشفت عن أن نقص التمويل هو التحدي الرئيسي الذي يواجه تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة.

أما دراسة بروننا وديمو (Prona & Demo, 2018) قدمت تقييماً لواقع مؤسسات التعليم الجامعي في البانيا، ودعم جهود السلطات العليا في الدولة لتحسين هذه المؤسسات تماشياً مع معايير نموذج الجامعة المنتجة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالرجوع إلى الأدب النظري المتعلق في هدف الدراسة، وأظهرت النتائج أن القيادة الجامعية تلعب دوراً محورياً في تحفيز الإنتاجية في الجامعة، واستقلال القرارات فيها، تقع على عاتقها مسؤولية صياغة رسالة ورؤية واضحة للجامعة المنتجة، تتضمن توفير فرص التدريب في مواقع الإنتاج، ووضع نظام رسمي للحوافز يشمل جميع العاملين في الجامعة، مع التركيز على أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والتدريس.

وهدفت دراسة البهدهي والسعود (2020) إلى الكشف عن درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناء على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين، أعضاء هيئة التدريس، وقادة المجتمع المحلي، وتحديد الفروق بين تصورات هذه الفئات الثلاث. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّنت عينة الدراسة من (404) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة متوسط تصورات أفراد عينة الدراسة حول أسس الجامعة المنتجة جاءت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي (2.24). وكذلك كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين تصورات أفراد عينة الدراسة في كل من: الجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح من لديه أكثر من 10 سنوات خبرة، والمؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، والموقع الوظيفي لصالح القائد الأكاديمي.

ونفذ كلاً من الزهراني والدسوقي (2020) دراسة سعت إلى الكشف عن دور القيادات الأكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل، وتحديد الإجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة وتطبيقها على عينة بلغ حجمها (348) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت النتائج عن درجة المتطلبات التعليمية للجامعة المنتجة بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.28)، يليها متطلبات الشراكة مع قطاع الإنتاج والمجتمع بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.03)، وفي الأخير تأتي المتطلبات البحثية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.96)، وقد جاء الاجراءات المقترحة لتحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.15)

وسلّطت الضوء دراسة بابينا وآخرون (Babina et al., 2020) على دور التمويل الفدرالي والقطاع الخاص على زيادة الإنتاجية في براءات الاختراع وتسويق مخرجات الأبحاث العلمية، استخدم المنهج النوعي، في تحليل وثائق المنح الفدرالية الصادرة عن نحو (22) جامعة أمريكية، ورصد نتائج براءات الاختراع والمسيرة المهنية الإنتاجية لهذه الجامعات، وبينت النتائج أن زيادة التمويل الفدرالي يقلل من براءات الاختراع وفرص انضمام الجامعات لشركات قائمة، بينما يزيد فرص ريادة الأعمال في التكنولوجيا المتقدمة والبقاء في الإنتاجية الأكاديمية، بينما كشفت النتائج أنّ زيادة التمويل من القطاع الخاص والشراكة مع الجامعات زاد من براءات الاختراع ومخرجات الأبحاث العلمية الإنتاجية.

كما قام الزهراني (2021) في دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح للتغلب على التحديات التي تُعيق تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى نموذج الجامعة المنتجة، وذلك من خلال تحليل أوجه القصور في مجالات (العملية التعليمية، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة والتشريعات، والبيئة الخارجية للجامعة)، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج التي شملت على عينة من (40) قائدًا أكاديميًا، أن درجة التحديات التي تواجه تحول الجامعات السعودية إلى جامعات ناتجة جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.68)، وأن أبرز التحديات التي تواجه تحول الجامعات السعودية الناشئة إلى نموذج الجامعة المنتجة تتمثل في البيئة الخارجية للجامعة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.17)، ثم تحديات البحث العلمي بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.91)، ثم تحديات خدمة المجتمع بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.62)، ثم التحديات المرتبطة في الإدارة والتشريعات بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.61). وأخيرًا جاءت التحديات المرتبطة في العملية التعليمية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.68)، بناءً على هذه النتائج، تم بناء تصور مقترح يتضمن فلسفة واضحة وأهدافاً محددة للتغلب على هذه التحديات.

أما دراسة مخيبر (2021) هدفت إلى وضع رؤية مستقبلية وبناء أنموذج للجامعة المنتجة لتمويل الجامعات في العراق. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبانة بأسلوب دلفاي، على عينة مكونة من (30) خبيراً، في الجولة الأولى أظهرت النتائج اتفاق (87.2%) على (25) بنداً لبناء أنموذج الجامعة المنتجة، في الجولة الثانية أظهرت النتائج أن معظم الجامعات لا تتوفر لديها الموارد المالية الكافية، وأن تبني فلسفة الجامعة المنتجة يتناسب مع واقع التمويل فيها. وخلصت الدراسة إلى تطوير نموذجاً للجامعة المنتجة قائماً على ثلاثة مرتكزات: المرتكز الأول التدريس (الدراسات المسائية، التعليم المستمر والتدريب، التعليم الموازي، الاستثمار مع طلبة الدراسات العليا)، المرتكز الثاني البحوث العلمية التطبيقية (حاضنات الأعمال، الكراسي العلمية، براءات الاختراع، المكاتب الاستشارية، الاستثمارات، الأبحاث التطبيقية)، المرتكز الثالث خدمة المجتمع (إنتاج وتسويق المعرفة اقتصادياً في قطاعات المجتمع).

وقام عاشور وآخرون (Ashour et al., 2021) في دراسة هدفت إلى معرفة دور الجامعة المنتجة في دعم الموازنة وتطوير العملية التعليمية، من خلال إيجاد بدائل تساهم في تغطية بعض نفقات المؤسسات التعليمية نتيجة انخفاض التخصيص المالي من الدولة الذي لوحظ في السنوات الأخيرة فيما يتعلق بالظروف التي يمر بها العراق، ألا وهي انخفاض أسعار النفط العالمية ونقص الإيرادات الأخرى في الجامعات. استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالرجوع إلى بيانات وثائق مكتب الجامعة لصندوق التعليم العالي، ومعهد الإدارة في الرصافة، والمعهد الفني في الكوت، والمعهد الفني في بعقوبة، والكلية التقنية بغداد، ويستند إلى بيانات الفترة 2019-2021. وقد ثبت في النتائج أن المتطلبات المتزايدة فيما يتعلق بتطوير العملية التعليمية من حيث التكنولوجيا، فضلاً عن الحاجة الملحة للمختبرات وغيرها من المؤسسات التعليمية ولتعزيز موازاناتها لتلبية تلك المتطلبات، ومن ثم، يجب على الجامعة المنتجة أن تساعد في إيجاد طرق لمواءمة الإيرادات الفعلية من أجل القضاء على العجز المالي الملاحظ.

أما دراسة عبد القادر والفار (2021) هدفت إلى وضع تصوّر مقترح يسهم بشكل إجرائي في تفعيل دور الجامعة المنتجة في ضوء أدوارها التعليمية، البحثية، والمجتمعية بالجامعات المصرية، وذلك لتنمية مهارات التفكير المنتج والاتجاه نحو أداء مهام الأنشطة التعليمية الرقمية وآليات تنفيذها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعبر عن تحليل وتشخيص الظاهرة والكشف عن جوانبها. شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، وكانت عينة الدراسة مكونة من (420) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني عبر منصة جوجل فورم. كشفت نتائج الدراسة عن أدوار متعددة للجامعة المنتجة في المجالات التعليمية والبحثية والمجتمعية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (2.69)، وتم تقسيمها في المجال التعليمي إذ تركز الجامعة على تصميم مواقف تعليمية مبتكرة تحفز الطلبة على تطبيق معارفهم النظرية لحل المشكلات الواقعية. وفي المجال البحثي، تهتم الجامعة بتنمية مهارات البحث العلمي لدى الطلبة، من خلال تدريبهم على تقييم المصادر العلمية وتحديد مدى مصداقيتها، مما يعزز مقدرتهم على إنتاج أبحاث ذات جودة عالية. أما في المجال المجتمعي، فتسعى الجامعة إلى ربط نشاطاتها بالمجتمع عبر تقديم حلول عملية للمشكلات المجتمعية، مما يعزز دورها كمحرك للتنمية المجتمعية ويعمق صلتها بالبيئة المحيطة بها.

وهدف أبو بكر ومتولي (2021) إلى تطوير سياسة تربوية مقترحة للتعليم الموازي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة، وذلك بتحديد درجة توافر المقدرّة المؤسسية والفاعلية التعليمية للسياسات التربوية في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة، والكشف عن وجود فروق في تقديرات أفراد العينة تبعاً لمتغير (الجنس، الرتبة العلمية، نوع الكلية). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، بالاستعانة بأداة الاستبانة على عينة تتكون من (614) عضواً من هيئة التدريس في

جامعة الأزهر، وكشفت النتائج أن درجة توافر المقدرّة المؤسسية جاءت في درجة عالية بنسبة (87.43%)، ودرجة توافر الفاعلية التعليمية جاء في درجة عالية في نسبة (86.3%)، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات العملية، ووجود فروق لرتبة أستاذ، وفروق لصالح الذكور، وقدمت الدراسة سياسة تربوية مقترحة مكونة من (14) بعداً وهي: التخطيط الاستراتيجي- الهيكل التنظيمي- القيادة والحركة- الأخلاقيات- الجهاز الإداري- الموارد المادية والإدارية- المشاركة المجتمعية- التقييم المستمر وإدارة الجودة- الطلاب- المعايير الأكاديمية- البرامج والمقررات- التعليم والتعلم وتسهيلتهما- أعضاء هيئة التدريس- التقييم المستمر.

وسلّطت دراسة لينزر وكولتساكوفيتش (Lenzer & Kulczakowicz, 2021) الضوء على الاستراتيجيات التي تؤثر في نجاح الشركات المنبثقة عن الجامعات (spin-offs) لزيادة إنتاجية الجامعات، والحصول على تمويل خارجي، والتركيز على الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن أن تعزز من أثر البحوث الجامعية وتحولها إلى منتجات ذات قيمة سوقية، بما يسهم في تحقيق فلسفة الجامعة المنتجة، اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع (7) أفراد من مؤسسي الشركات الناشئة المنبثقة عن الجامعات في الولايات المتحدة. أهم النتائج التي قدّمتها الدراسة أنّ النجاح في جذب التمويل يعتمد على مقدرة الفريق على التنفيذ وتحقيق مراحل وقيمة مضافة (Value-added milestones)، واتباع استراتيجيات في توقيت الانخراط مع المستثمرين مهم ويجب أن يتم قبل الحاجة الفعلية للمال، وأن المستثمرين يفضلون الفرق الجامعية الإدارية التي تمتلك مزيجاً من الخبرة التقنية والتجارية، وأنّ العلاقات المسبقة وبناء الثقة مع المستثمرين تسهّل عملية الحصول على التمويل لاحقاً للجامعات، والتمويل غير التمويهي (non-dilutive funding) يمكن أن يدعم تقدم التكنولوجيا ويقلل من المخاطر، بالإضافة أن الجامعات تحتاج لوجود مستثمرين يقدمون دعماً غير مالي (شبكات، خبرات، توجيه استراتيجي) يزيد من فرص النجاح المالي. وأخيراً خلصت الدراسة أنه لا توجد طريق واحدة للنجاح، ولكن وجود رؤية واضحة وفريق قوي وخطة تمويل مرنة هو أساس النجاح في زيادة مصادر التمويل.

أما الدوسري وآخرون (2022) فإن دراستهم هدفت إلى تطوير أنموذج الجامعة المنتجة في الجامعات السعودية، مستندةً إلى تجربة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وتحديد الأطر النظرية وآليات تفعيل هذا النموذج، وكشف متطلبات تطويره لدى الجامعات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصّلت إلى أن الأطر التي تنطلق منها فلسفة الجامعة المنتجة تسعى إلى تحقيق أدوار تربوية وتنموية، وكذلك إلى تطوير أداء النظام الجامعي وزيادة إنتاجيته وتحسين فاعليته. وقدمت الدراسة عدداً من متطلبات تطبيق نموذج الجامعة المنتجة، ومنها: وجود رؤية تدعم تحقيق الميزة التنافسية، الاستقلال التنظيمي والإداري، تطبيق إدارة الجامعة للأساليب الحديثة للقيادة، والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، بالإضافة إلى إعادة هيكلة البرامج

الأكاديمية وتطويرها حسب المستجدات ووفقاً للدراسات الاستشراكية والسيناريوهات المتوقعة. كما قدمت عددًا من المتطلبات الخاصة لتطوير أنموذج الجامعة المنتجة في ضوء تجربة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وهي المتطلبات التنظيمية والاستثمارية والأكاديمية لكل من الآليات الآتية: أودية التقنية، واحات الأعمال، معاهد البحوث، المدارس، والمجمعات التابعة للجامعة.

كما أجرى **القضاة (2022)** دراسة هدفت إلى اقتراح صيغة لفلسفة الجامعة المنتجة تهدف إلى تطوير التعليم الجامعي الأردني للوصول إلى العالمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعة الأردنية للعام الدراسي (2021/2020). وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (130) قائدًا أكاديميًا، أظهرت نتائج الدراسة واقع الهدف التعليمي في الجامعات الأردنية وفق فلسفة الجامعة المنتجة جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (4.28)، أظهرت النتائج لمتطلبات تطوير التعليم الجامعي الأردني في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة درجة مرتفعة بمتوسط (3.52)، أما المعوقات التي تواجه الجامعة الأردنية كجامعة منتجة فقد جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.79)، كما خلصت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح معوقات الجامعة الإدارية، كما لم توجد فروق بين الكليات العلمية والإنسانية في معوقات تطبيق الجامعة المنتجة. بينما وجدت فروق لصالح الدرجة العلمية برتبة أستاذ من حيث معوقات الجامعة التي تحد من الوصول إلى صيغة الجامعة المنتجة.

وقام **زيدان (2022)** بدراسة هدفت إلى الإجابة عن التساؤل كيف يمكن للجامعة المنتجة أن تقدم حلولاً تمويلية إبداعية لزيادة قدراتها المالية لدى الجامعات وأن توفر مصادر بديلة للتمويل الحكومي للتعليم الجامعي في مصر. وذلك من خلال المنهج التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها على أكمل وجه إلا بتوفر الموارد اللازمة من الناحية المادية والبشرية والفنية، ويمثل تطبيق نموذج الجامعة المنتجة وسيلة فعالة لتتبع مصادر الدخل الجامعي، مما يساهم في تقليل الاعتماد على الميزانية العامة للدولة. وتقتصر الدراسة مجموعة من المصادر البديلة للتمويل الذاتي للجامعات، مما يساهم في زيادة قدراتها المالية وتخفيف العبء عن الموازنات الحكومية للتعليم الجامعي، وفي ذات السياق المحافظة على الجودة والفعالية التعليمية؛ وذلك بتطبيق صيغة الجامعة المنتجة، والتي توصي الدراسة بالأخذ بها وتوفير متطلباتها ومقوماتها وفق خطة متوازنة ومتدرجة للموارد والإمكانات والمقومات اللازمة لتطبيقها وضمان نجاحها في أداء رسالتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وجودة عالية.

وطوّرت دراسة **أبو الخير (2024)** أنموذجًا مقترحًا لجامعة فلسطينية منتجة في ضوء بعض التجارب العالمية، هدفت فيها تحديد متطلبات الجامعة المنتجة (المالية والمادية والإدارية) وتحديد أبرز الخبرات لجامعات عالمية في بناء أنموذج الجامعة الفلسطينية المنتجة، استُخدم المنهج

المزجي (الكمّي والتّوعّي)، في أداة الاستبانة لعينة قوامها (250) عضواً أكاديمياً وإدارياً من (7) جامعات فلسطينية في قطاع غزة، وأداة المقابلة على (11) إداري، وبينت النتائج أن درجة توافر متطلبات الجامعة المنتجة جاءت بدرجة كبيرة ووزن نسبي (69.8%)، ودرجة توافر متطلبات مالية ومادية جاءت بدرجة متوسطة ووزن نسبي (64.5%)، ودرجة توافر المتطلبات الإدارية جاءت بدرجة كبيرة ووزن نسبي (72.2%)، وأبرز جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في بناء أنموذج الجامعة الفلسطينية المنتجة هو الثقافة الإنتاجية، وتهيئة البيئة المحفزة على الإنتاج، والتشبيك مع المؤسسات الصناعية والتجارية وربط الخريجين بسوق العمل).

1.2.2.2. التّعقيب على الدّراسات السّابقة المتعلّقة بمتغير الجامعة المنتجة

من حيث الهدف

تنوّعت أهداف الدّراسات السابقة في استكشاف مفهوم الجامعة المنتجة وتطبيقاتها، فبينما ركّزت بعض الدّراسات على تقييم مدى انعكاس هذه الفلسفة في السّياسات التعليمية مثل دراسة الجماصي (2014)، ودراسة برونا وديمو (Prona & Demo, 2018)، هدفت دراسات أخرى على أثرها في السّياسات الإداريّة مثل دراسة لينزر وكولتاشاكوفيتش (Lenzer & Kulczakowicz, 2021)، هدفت دراسات أخرى إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة المنتجة (عبد القادر والفار، 2021). كما استهدفت بعض الدّراسات تحديد المتطلّبات اللازمة لتفعيل الجامعة المنتجة مثل دراسة أبو الخير (2024)، ودراسة الزّهراني والدّسوقي (2020)، أو التّعريف على واقع تطبيقها في مؤسسات معينة مثل دراسة بني مقداد وعاشور (2018)، بينما ركّزت وخصصت بعض الدّراسات هدفها في ضوء الجامعة المنتجة ضمن وظائف الجامعة مثل دراسة عبد القادر والفار (2021)، وبعض الدّراسات حددت الوظيفة للجامعة مثل دراسة البهدي والسّعود (2020) التي شخّصت أبعاد وظيفة المسؤولية المجتمعية استناداً لأسس الجامعة المنتجة، وهدفت بعض الدّراسات تسليط الضّوء على فلسفات الجامعة المنتجة مثل فلسفة تنويع مصادر الدّخل (زيدان، 2022)، وفلسفة الميزة التنافسية (القضاة، 2022).

على الرّغم من هذا التّنوع، لاحظت الباحثة أن معظم الدّراسات ركزت على جوانب محددة للجامعة المنتجة، مثل التّمويل أو خدمة المجتمع أو العلاقة مع القطاع الخاص، مع إغفال نسبي للرؤية الشّاملة التي تجمع بين هذه الجوانب وتدرس تأثيرها المتكامل على أداء الجامعة. كما أن بعض الدّراسات اقتصرت على جمع البيانات من وجهة نظر فئة معينة (مثل أعضاء هيئة التدريس أو القادة الأكاديميين)، مما يحد من إمكانية الحصول على صورة كاملة عن آراء مختلفة في تطوير فلسفة الجامعة المنتجة.

من حيث المنهج

استخدمت الدراسات السابقة مجموعة متنوعة من المنهجيات البحثية، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي (مقداد وعاشور، 2018؛ الزهراني والدسوقي، 2020)، واعتمد المنهج الوصفي التطويري في دراسات أخرى (الزهراني، 2021؛ مخبير، 2021؛ أبو الخير، 2024)، واستخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي من خلال تحليل الوثائق أو إجراء المقابلات (Babina et al., 2020 ; Lenzer & Kulczakowicz, 2021).

على الرغم من هذا التنوع، يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات بُنيت وفق منهج وصفي تحليلي للواقع، ولم تستطع تقديم منهجية ذات أدوات متعددة، إذ أنّ المنهج الوصفي التطويري يعزز الجانب التطبيقي، ومرحلة متقدمة عن الوصفي التحليلي.

من حيث العينة

اختلفت عينات الدراسات السابقة من حيث الحجم والخصائص، فبعض الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة من أفراد الدراسة (Lenzer & Kulczakowicz, 2021؛ مخبير، 2021؛ الزهراني، 2021)، بينما شملت دراسات أخرى عينات أكبر (البهدهي والسعود، 2020؛ عبد القادر والفار، 2021). أما من حيث الخصائص فبعضها شمل أعضاء هيئة التدريس فقط (أبو بكر ومتولي، 2021؛ القضاة، 2022)، وبعضهم دمج الإداريين والأكاديميين (الجماصي، 2014؛ أبو الخير، 2024) وبعضهم شمل في خصائص عينته فئات أكثر مثل القادة الأكاديميين، أعضاء هيئة التدريس، وقادة المجتمع المحلي (البهدهي والسعود، 2020).

على الرغم من هذا التنوع في أفراد عينة الدراسة إلا أنه تمّ إغفال أن صنع القرارات للجامعة المنتجة يتطلب إشراك وتقييم من عدة جهات ومنها رؤساء الجامعات والمديرين الماليين، وأعضاء هيئة التدريس، وقادة مجتمع ضمن مجلس الإدارة، وهو ما يعرف في الجامعات الفلسطينية العامة مجلس الأمناء.

من حيث الأدوات

استخدمت الدراسات السابقة أدوات بحثية متنوعة لجمع البيانات، مما أضاف عمقاً إلى النتائج التي تم التوصل إليها. على سبيل المثال، اعتمدت بعض الدراسات على الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من مديري الجامعات وأعضاء هيئة التدريس (Lenzer & Kulczakowicz, 2021؛ القضاة، 2022). بينما استخدمت دراسات أخرى تحليل الوثائق الرسمية لتقييم الأداء المالي للجامعات (Babina et al., 2020). ويمكن ملاحظة أن بعض الدراسات اعتمدت على أدوات تقليدية، مثل الاستبيانات والمقابلات، مع إغفال نسبي للأدوات المبتكرة الحديثة، أو دمج عدة أدوات لإعطاء صورة أكثر دقة وشمولية.

من حيث النتائج

أظهرت الدراسات السابقة نتائج متفاوتة بين واقع تطبيق أسس الجامعة المنتجة في الدول النامية التي كانت في درجة متوسطة مثل دولة فلسطين والأردن والكويت (الجماصي، 2014؛ بني مقداد وعاشور، 2018؛ البهدهي والسعود، 2020) أما الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية فقد كانت على درجة مرتفعة من تطبيق أسس الجامعة المنتجة مثل دراسة بابينا وآخرون (Babina et al., 2020).

وقدمت النتائج عوامل مختلفة تؤثر في فاعلية الجامعة المنتجة. إذ أكدت بعض الدراسات على أهمية استقلالية الجامعة ومرونتها في اتخاذ القرارات (Prona & Demo, 2018)، أما دراسات أخرى نتائجها ارتبطت في وظائفها البحثية والأكاديمية والمجتمعية مثل دراسة مخيير (2021)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى اتباع أسس وفلسفة الإنتاجية مثل الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في تحقيق أهداف الجامعة المنتجة (Lenzer & Kulczakowicz, 2021).

رغم هذه النتائج القيمة، لاحظت الباحثة أن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تجمع بين هذه العوامل المختلفة وتدرس تأثيرها المشترك (أي تفاعلها) على أداء الجامعة المنتجة. ضمن عوامل داخلية مرتبطة في وظائف الجامعة (التعليم، البحث العملي، خدمة المجتمع)، منطلقة من فلسفة إنتاجية (شراكات، سمعة أكاديمية، براءات اختراع... الخ). ولاحظت الباحثة أن معظم الدراسات السابقة أغفلت كيفية تأثير العوامل الخارجية، مثل السياسات الحكومية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية، على فاعلية الجامعة المنتجة.

مدى استفادة الباحثة من الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة المتعلقة بالجامعة المنتجة في فهم الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على فاعليته، وقد ساعدت هذه الدراسات في تصميم أدوات الدراسة، وتحديد المنهجية المناسبة. ومع ذلك، فقد أدركت الباحثة وجود فجوات بحثية في الأدبيات الحالية، ندرة الدراسات التي تشخص واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة وانعكاسها على إنتاجية الجامعات، وتكشف عن السياسات الإدارية التي تستند لفلسفة الجامعة المنتجة، وعدم وجود دراسات تستخدم منهجيات مبتكرة لجمع البيانات التي تعطي صورة بانورامية لإنتاجية الجامعات الفلسطينية عموماً والعامة التي تواجه تحديات مالية على وجه التحديد، مما أتاح للباحثة توظيف ذلك في الدراسة.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- التّركيز على السّياق الفلسطيني للجامعات الفلسطينيّة العامّة التي لم يتم الإشارة إليها، أو لخصوصيتها.
- تتبنى الدّراسة الحاليّة منهجيّة وصفية تطوريّة تجمع بين البيانات الكميّة والنوعيّة، في ثلاث أدوات (التّعددية- التثليث)، مما يُتيح الحصول على صورة أكثر شموليّة ومتكاملة .
- وظّفت الدّراسة البيانات الضّخمة في أداة تحليل الوثائق العامّة لعينة الدّراسة، وهذا يساعد على زيادة دقة النّتائج وتوفير رؤى جديدة حول موضوع الدّراسة، بل أعطى صورة عن الممارسات الفعلية.
- أشركت الدّراسة فئات مُختلفة لرصد السّياسات الإداريّة لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، من إداريين وماليين وخبراء وأعضاء هيئة تدريس.
- تهدف الدّراسة الحاليّة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق للجامعات الفلسطينيّة العامّة، وذلك بناءً على النّتائج التي تمّ التّوصل إليها. وتهدف هذه التّوصيات إلى مُساعدة الجامعات الفلسطينيّة على تنويع مصادر تمويلها وتحسين أدائها وتحقيق نموذج الجامعة المنتجة في ظلّ الظروف الصّعبة التي تواجهها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل عرضاً شاملاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة. ويشمل ذلك تحديد منهجية الدراسة، كما تضمّن وصفاً لمجتمع الدراسة، والعينة المختارة ومعايير اختيارها، وأدوات جمع البيانات التي استخدمت، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها. وقد ذُكرت الاعتبارات الأخلاقية التي تمّ الالتزام بها خلال عملية الدراسة لضمان النزاهة والشفافية في جميع المراحل. بالإضافة إلى ذلك، تمّ تحديد متغيرات الدراسة، كما تمّ تحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة، وأخيراً بيان خطوات بناء التصور المقترح، وذلك على النحو الآتي:

1.3. منهجية الدراسة

انطلاقاً من هدف الدراسة "بناء تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري، إذ أنه الأنسب لتحقيق هدف هذه الدراسة؛ وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج بناءً على ارتباطها بالواقع، ومن ثمّ بناء التصور المقترح، والتأكد من ملاءمته من الخبراء والمختصين وذوي العلاقة. ولخصوصية هذا النوع من الدراسات، فقد سارت الدراسة وفقاً للمراحل الآتية:

المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية لموضوع الدراسة.

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة ومراجعتها، وذلك من خلال الاطلاع على ما ورد عنها في الكتب والأبحاث والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها، واختيار ما يلائم الدراسة من أدب نظري ضمن المحاور الآتية:

- المحور الأول: تمويل الجامعات.

- المحور الثاني: الجامعة المنتجة.

- المحور الثالث: نبذة عن الجامعات الفلسطينية.

المرحلة الثانية: فرز الأسس والمجالات التي يركز عليها بناء التصور المقترح.

تم استنباط الأسس والمجالات التي يقوم عليها التصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، بعد الاطلاع على الأدب التربوي وتحليله والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، واختيار النقاط الأساسية والجوهرية، كأساس لبناء السياسات الإدارية.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع، وجمع البيانات.

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة، وذلك بالرجوع إلى الكتاب الإحصائي السنوي الصادر عن وزارة التعليم العالي لعام 2023/2022، لتحديد أعداد القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة، ثم بناء أدوات الدراسة، والتحقق من الصدق والثبات لتطبيقها، والأخلاقيات البحثية، ومعالجة البيانات بغرض تحليلها واستخراج النتائج.

2.3. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة (المحافظات الشمالية)، ويشمل الرئيس، ونواب الرئيس، ومساعدو الرئيس، ومستشارو الرئيس، والأدريين، وعمداء الكليات، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، فضلاً عن أعضاء الهيئة التدريسية، المتفرغين في الجامعات الآتية: (جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة القدس، جامعة بيت لحم، جامعة بوليتكنك فلسطين، جامعة الخليل). وقد بلغ إجمالي عددهم (4951) فرداً، والجدول الآتي يوضح توزع أفراد المجتمع وفقاً للجامعة والمسمى الوظيفي.

جدول رقم 1.3: توزع أفراد مجتمع الدراسة وفق الجامعة والمسمى الوظيفي.

التّرقيم	اسم الجامعة	المسمى الوظيفي		
		أكاديمي تعليمي	أكاديمي إداري	إداري
1	جامعة النّجاح الوطنية	1504	56	50
2	جامعة بيرزيت	715	109	68
3	جامعة القدس	954	24	79
4	جامعة بيت لحم	284	13	62
5	جامعة بوليتكنك فلسطين	261	38	29
6	جامعة الخليل	620	72	13
	المجموع	4338	312	301

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

3.3. عينة الدراسة

1.3.3. عينة البيانات الكمية

لنوّع الجامعات الفلسطينية على مساحة جغرافية واسعة، ولضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة على النحو الأمثل، اعتمدت الباحثة الطريقة الطّبقية العشوائية في اختيار أفرادها. إذ تمّ تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث مناطق (طبقات)، وتم اختيار ثلاث جامعات عشوائياً، تُمثّل مناطق الشّمال والوسط والجنوب، وهي: جامعة النّجاح الوطنية، جامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين. وقد تكوّنت عينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة، وشملت رئيس الجامعة، ونواب الرّئيس، ومساعدو الرّئيس، ومستشارو الرّئيس، والأدريين، وعمداء الكليات، ومساعدو العمداء، ورؤساء الدوائر الأكاديمية، وأعضاء الهيئات التّدريسيّة. وتمّ تحديد حجم العينة المطلوبة بالاستناد إلى جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، ثم قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل (Google Forms)، مع إتاحتها لأفراد مجتمع الدراسة لمدة أربعة عشر يوماً. وخلال هذه المدّة، تلقت الباحثة (340) استجابةً، ويعرّض الجدول رقم (2.3) وصفاً لخصائص عينة الدراسة الكميّة وفقاً لمتغيراتها.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

النسبة	العدد	المتغير	
57.4	195	ذكر	الجنس
42.6	145	أنثى	
35.3	120	القدس	الجامعة
53.5	182	النجاح الوطنية	
11.2	38	بوليتكنك فلسطين	
45.3	154	ماجستير	المؤهل العلمي
54.7	186	دكتوراه	
29.1	99	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
21.8	74	من 5 - أقل من 10 سنوات	
49.1	167	10 سنوات فأكثر	
16.8	57	إداري	المسمى الوظيفي
63.2	215	أكاديمي	
20.0	68	أكاديمي إداري	
100	340	المجموع	

2.3.3 عينة البيانات النوعية (المقابلة)

فيما يتعلّق بعينة المقابلة، اعتمدت الباحثة عينة قصديّة تمثل القيادات الإداريّة والأكاديميّة بشكل مباشر، وتمّ اختيارها من أصحاب القرار الإداري في الجامعات العامة وذي علاقة مباشرة في السياسات الإداريّة ذات الأثر في وظائف الجامعة، وتألّفت من عشرة أفراد، وهم: ثلاثة رؤساء جامعات، وأربعة نواب رؤساء جامعات، وعميد بحث علمي واحد، وعضو مجلس أمناء واحد، ومدير مالي واحد. ولضمان السريّة والثّفاقيّة، تمّ تخصيص رموز محددة لكل مشارك في المقابلات الشخصيّة. والجدول الآتي يوضح وصفاً لأفراد العينة النوعية.

جدول رقم 3.3: وصف عينة الدّراسة التّوعيّة.

المسمى الوظيفي الحالي	الجنس	رمز المشترك
رئيس جامعة	ذكر	1م
رئيس جامعة	ذكر	2م
رئيس جامعة	ذكر	3م
نائب رئيس للشؤون الإداريّة والماليّة	ذكر	4م
نائب الرّئيس التنفيذي	ذكر	5م
نائب رئيس ومسؤول عن الموازنة المالية.	ذكر	6م
عضو مجلس أمناء في إحدى الجامعات العامة.	ذكر	7م
نائب رئيس الجامعة للشؤون الأكاديمية	ذكر	8م
مدير مالي	ذكر	9م
عميد بحث علمي	أنثى	10م

3.3.3. العينة الاستطلاعية

يلزم في مثل هكذا دراسات أن نستخدم عينة استطلاعية لإجراء بعض الحسابات عليها، للتأكد من مصداقية وثبات أدوات الدراسة. وعليه قامت الباحثة باختيار عينة مكونة من (30) فرداً من بعض الجامعات العامة الفلسطينية، من خارج عينة الدراسة الكمية. وقامت بإرسال الاستبانة لهذه العينة بهدف حساب صدق الاستبانة وثباتها، كما سيأتي لاحقاً.

4.3. أدوات الدّراسة: البناء، والصدق، والثبات

1.4.3. بناء أدوات الدراسة

هدفت هذه الدّراسة بناء تصور مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، ولتحقيق هدف الدّراسة استخدمت الباحثة أسلوب التثليث (*Triangulation*)، من خلال أدوات ثلاث، وتم بناء أدوات الدّراسة على النحو الآتي:

أ. الاستبانة: أداة الحصول على البيانات الكمية

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة للتعرف إلى درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، حسب الخطوات الآتية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال من المجالات الخمسة التي تم اعتمادها.
- إعداد الاستبانة بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة (Altundemir, 2012)، ودراسة (Pottick et al., 2015)، وأبو الرب وآخرون (2021)، ودراسة (Lenzer & Kulczakowicz, 2021)، ودراسة الفراج (2021)، ودراسة الغريبي وآخرون (2023)، ودراسة (Babina et al., 2020)، ودراسة أبو الخير (2024).

وتكوّنت الاستبانة في صورتها الأولى من قسمين:

القسم الأول: تضمّن المعلومات الديموغرافية والشخصية، والتي تشمل (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الجامعة).

القسم الثاني: يمثل مجالات أداة الدراسة وفقراتها، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولى (58) فقرة، واعتمدت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة درجة واحدة من درجاته الخمس، وهي: درجة مرتفعة جداً، درجة مرتفعة، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة منخفضة جداً، وهي تمثّل رقمياً (5, 4, 3, 2, 1)، على الترتيب.

ب. المقابلة: أداة الحصول على البيانات النوعية.

اعتمدت الباحثة المقابلة أداة ثانية لجمع البيانات من المشاركين، والمقابلة تعني "محادثة أو حوار موجّه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، في ضوء أهداف بحثه" (المحمودي، 2019، ص141).

وبالاستناد إلى هدف الدراسة، والاطلاع على بعض الجوانب ذات العلاقة في الأدب التربوي، وبعض الدراسات السابقة، تم إعداد أسئلة المقابلة بصورتها الأولى. كما في الملحق (1.3).

ت. الوثائق: أداة الحصول على البيانات النوعية.

جاءت الوثائق أداة ثالثة لهذه الدراسة، نظرًا لأهميتها في تحقيق أهداف الدراسة. فالوثائق في دراستنا هذه تظهر بعض الجوانب التي قد لا تظهر من خلال الأدوات الأخرى، كما ان استخدامها كأداة ثالثة وتحليل ما جاء فيها يعزز النتائج الكمية. ويُعرف تحليل الوثائق بأنه "إجراءات ممنهجة لمراجعة، وتقييم الوثائق والمستندات سواء المطبوعة أو الإلكترونية (الموجودة على أجهزة الحاسب الآلي أو على مواقع الانترنت)، وكغيرها من الأساليب التحليلية المستخدمة في البحوث النوعية؛

فهي تتطلب أن يتم فحص وتفسير البيانات التي تضمها، بهدف استخلاص المعنى والوصول لفهم، وتطوير المعرفة" (Bowen, 2009, p 27).

وقامت الباحثة بالرجوع بالمجموعة من الوثائق الرسمية العامة التي تم الحصول عليها للجامعات المختارة في عينة الدراسة (جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، جامعة بوليتكنك فلسطين) من ثلاثة مصادر، أولاً: الوثائق والبيانات العامة المتوفرة على الموقع الإلكتروني الرسمي والموثق باسم الجامعة، ثانياً: البيانات والمنشورات على موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك (Face Book) من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25، كونه أهم واجهة للجامعات الفلسطينية إعلامياً، وأشهر موقع تواصل اجتماعي وحلقة وصل يتم إدراج كافة إنجازات وأداءات الجامعات عليه، ثالثاً: منصة لينكد إن (Linked In) الخاصة بالجامعات الفلسطينية العامة المختارة، من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25، كونه منصة تواصل اجتماعية مخصصة للمحترفين والشركات وأصحاب المهن، تهدف الجامعات خلالها بناء شبكة علاقات مهنية، والتواصل مع أصحاب الأعمال وسوق العمل. الملحق (2.3).

وقد استُخدمت الوثائق لتقدم مزيداً من الفهم في جوانب صنع القرار، وهو الجانب الذي يسميه بوين (Bowen, 2009) الشمولي (Comprehensive) ويقصد به أن الوثائق استخدمت لغرض فهم جميع جوانب القرار وليس جزءاً منه، وهو ما يعرف بالجانب الانتقائي (Selective) لما تقدم الوثائق من معلومات مهمة. وهذا الجانب الانتقائي لفحص وفهم الموضوع أو الظاهرة بشمولية، وبالتالي فقد كانت الوثائق تستهدف فهم الواقع التطبيقي للسياسات الإدارية والاجراءات والأنشطة الداعمة لإدارة الأزمة المالية، وفي العوامل المؤثرة في تنويع مصادر الدخل لها، وهو ما قدم للدراسة فهم لسياسات الإدارة المتعلقة في السياسات الأكاديمية والمالية والتسويقية والإنتاجية بشكل أوسع لدعم هدف الدراسة في بناء تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

2.4.3. صدق أدوات الدراسة

صدق الاستبانة

يُعرف صدق الاستبانة بأنه: "التأكد من أن الاستبانة تقوم بقياس ما أُعدت لقياسه (أبو علام، 2011: 465). وتمّ التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق الآتية:

صدق المحكمين

قامت الباحثة بعرض النسخة الأولى من الاستبانة على (18) محكمًا متخصصًا، والملحق رقم (3.3) يوضّح أسماء أعضاء لجنة التحكيم ومسمياتهم ورتبهم الأكاديمية، وذلك بهدف تقييم مدى ملائمة فقرات الاستبانة لمحاورها، ووضوح صياغتها اللغوية.

وبعد الاطلاع على تعديلات المحكمين، أجرت الباحثة التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم، بما في ذلك إضافة فقرات وإعادة ترتيبها، وأخذت الباحثة بالرأي الذي توافق عليه (80%) فأكثر من المحكمين. وبعد إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة بناءً على مقترحات المحكمين، تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، وتكونت من (71) فقرة، موزعة على خمسة مجالات كالآتي.

- المجال الأول: تشخيص الأزمة المالية (ملاهما وأسبابها)، وعدد فقراته (25) فقرة.
- المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية، وعدد فقراته (10) فقرات.
- المجال الثالث: إدارة الموارد المالية بكفاءة، وعدد فقراته (8) فقرات.
- المجال الرابع: مصادر التمويل الجامعي، وعدد فقراته (13) فقرة.
- المجال الخامس: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، وعدد فقراته (15) فقرة. كما هو موضح في الملحق رقم (4.3)، (5.3).

صدق الاتساق الداخلي

ويُقصد به مدى اتساق فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم ذلك من خلال اختيار عينة استطلاعية من خارج أفراد العينة والتي تكوّنت من (30) فردًا، وقامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال، كما هو ظاهر في الجدول رقم (4.3).

جدول رقم 4.3- أ: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها.

تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة		تنوع مصادر الدخل		إدارة الموارد المالية بكفاءة		التخطيط الاستراتيجي		تشخيص الأزمة (أسبابها)		تشخيص الأزمة (ملاحظتها)	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
0.912**	1	0.811**	1	0.376*	1	0.867**	1	0.852**	1	0.709**	1
0.883**	2	0.754**	2	0.732**	2	0.925**	2	0.573**	2	0.860**	2
0.862**	3	0.822**	3	0.390*	3	0.911**	3	0.782**	3	0.819**	3
0.771**	4	0.631**	4	0.521**	4	0.914**	4	0.834**	4	0.838**	4
0.912**	5	0.773**	5	0.733**	5	0.861**	5	0.423*	5	0.854**	5
0.865**	6	0.808**	6	0.435*	6	0.852**	6	0.723**	6	0.844**	6
0.867**	7	0.646**	7	0.380*	7	0.903**	7	0.830**	7	0.805**	7

جدول رقم 4.3- ب: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها.											
0.915**	8	0.717**	8	0.409*	8	0.775**	8	0.444*	8	0.774**	8
0.875**	9	0.720**	9			0.853**	9	0.744**	9	0.842**	9
0.669**	10	0.805**	10			0.805**	10	0.861**	10	0.884**	10
0.511**	11	0.787**	11					0.882**	11	0.871**	11
0.859**	12	0.805**	12					0.865**	12		
0.846**	13	0.695**	13					0.868**	13		
0.866**	14							0.744**	14		
0.858**	15										

يوضّح جدول رقم (4.3) معاملات الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المُبيّنة دالة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ومعاملات ارتباط قوية، وبذلك يتحقق صدق أداة الدراسة من خلال صدق الاتساق الداخلي أيضاً.

صدق البناء

يستدل على صدق بناء الاستبانة من خلال قيم معاملات الارتباط بين المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، بحساب الاتساق الداخلي بين الدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (5.3).

جدول رقم 5.3: معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة.

العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المجال	الرقم
30	0.002	.536**	تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها	1
30	0.001	.793**	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية	2
30	0.004	.512**	إدارة الموارد المالية بكفاءة	3
30	0.001	.748**	تنويع مصادر التمويل الجامعي	4
30	0.001	.746**	تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة	5

يوضّح جدول رقم (5.3) قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للاستبانة، ويظهر أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبذلك تُعد الاستبانة بمجالاتها الخمسة صادقة لما وُضعت لقياسه.

ب. صدق أداة المقابلة

تم التّحقق من صدق أداة المقابلة من خلال صدق المحكّمين، إذ تمّ عرضها على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص، وعددهم (18) محكّمًا، الملحق (3.3)، وقد أشار بعض المحكّمين بملاحظات، وإضافة أسئلة مقترحة، أو تعديل بعض الأسئلة، حتى ظهرت أداة المقابلة بصورتها النهائيّة، وتكوّنت من سؤالين رئيسيين أنبثقت عنهما أسئلة فرعية، ملحق (6.3).

كما تمّ التّحقق من صدق المقابلة من خلال ما يعرف بالمصادقيّة، ويرى الزّهراني (2020) أن المصادقيّة في البحث التّوعي تُستخدم للدّلالة على أن ما قدّمه الباحث من بيانات حول الظّاهرة المدروسة تام وكامل قدر المُستطاع، ويقابل مصطلح الصّدق في البحث الكميّ. ويشير كريسيويل (Creswell, 2009) إلى أن وجود المصادقيّة في البحث التّوعي يعد إحدى نقاط القوّة، التي تُسهّم في الوثوق بنتائجِه. ولضمان مصادقيّة نتائج الدّراسة الحاليّة، قامت الباحثة في الآتي:

- أ- استراتيجية الوصف العميق والشّامل (Thick Description)، من خلال:
 - توضيح إجراءات ترميز بيانات المشاركين في عينة المقابلة، والوثائق إذ تضمّنت وصفًا لكيفية ظهور التّرميزات والمحاوّر أثناء تحليل البيانات.
 - دُعيت نتائج الدّراسة باقتباسات مباشرة من إجابات المشاركين في المقابلة؛ وترميزات الوثائق، لجعله أكثر عمقًا وارتباطًا بالبيانات.
- ب- استراتيجية الملاحظات المستمرة (Persistent Observation)، وذلك من خلال:
 - كتابة المذكرات التأمليّة لتتبع أفكار المشاركين في المقابلة، والمعطيات في الوثائق العامّة وتوثيقها أثناء جمع البيانات وتمّ عرضها على بعض المشاركين بعد المقابلات لصحّة التفسيرات في التحليل.
 - استمرار التفاعل بين الباحثة والمشاركين، خلال مقابلة معمّقة، وتكرار بعض الأسئلة والتفسيرات بعد المقابلة عبر الاتصال والمراجعة.

ج- استراتيجية النقد من الأقران (Peer Debriefing).

وقد فسّرهما لنكولن و جوبا (Lincoln & Guba, 1985:308)، بأنها "إحدى الاستراتيجيات التي تزيد من مصادقية الأدوات النوعية، إذ يعرض الباحث على زميل أو شخص ملم إلى حد كبير بكل مجال الدراسة والقضايا المرتبطة بها، وتُعرض له النتائج والمعاني والأسس التي بنيت عليها التفسيرات" وقد قامت الباحثة بذلك عبر عرض النتائج على المشرف، وأحد الأساتذة الذين عملوا في إحدى الجامعات الفلسطينيّة ما يزيد عن أربعين عامًا، عمل خلالها أكاديميًا وإداريًا وشغل العديد من المناصب العليا في الجامعة.

3.4.4. ثبات أدوات الدراسة

ثبات الاستبانة

يُقصد بالثبات الاستقرار، أي إعطاء النتائج نفسها تقريباً عند إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة من الأفراد. وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال مُعامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient)، فقد استخدمت الباحثة معادلة كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة، إذ يعد هذا المعامل مؤشراً وقياساً لثبات أداة الدراسة. وتمّ حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) فرداً من خارج عينة الدراسة الأصلية، وجاءت قيم معاملات الثبات كما يوضح الجدول رقم (6.3).

جدول رقم 6.3: معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	تشخيص الأزمة المالية: ملامحها وأسبابها	25	0.967
2	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية	10	0.961
3	إدارة الموارد المالية بكفاءة	8	0.956
4	تنويع مصادر التمويل الجامعي	13	0.916
5	تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة	15	0.968
	الدرجة الكلية	71	0.966

يتّضح من الجدول رقم (6.3) أن معاملات ثبات مجالات الاستبانة تراوحت بين (0.916-0.968)، ومعامل ثبات الدرجة الكلية (0.966)، وتدّل هذه القيم على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع. وبهذا تكون أداة الدراسة الأولى، الاستبانة، قد حققت متطلبات الصدق والثبات.

ثبات أداة المقابلة

تم التأكد من ثبات أداة المقابلة من خلال ما يعرف بالاعتمادية، ويذكر الزهراني (2020) أن مصطلح الاعتمادية في البحث النوعي يوازي مصطلح الثبات في البحث الكمي، ويعني مدى اتساق النتائج فيما يتعلق بالسياقات التي تم إنشاؤها فيها. ولضمان تحقيق معيار الاعتمادية في هذه الدراسة، قامت الباحثة بما يلي:

أ- استراتيجية التثليث (Triangulation)، وهي في تعدد الأدوات، وتعدد الفئات المشاركة من إداريين وماليين وأكاديميين.

ب- استخدام مسار التدقيق (Audit Trail)، وحفظ جميع الوثائق العامة للصفحات الرسمية للجامعات، والمقابلات، ووضح مفهوم مسار التدقيق في كيفية جمع البيانات وتحليلها، حتى الوصول للنتائج.

تصحيح الاستبانة

اعتمدت الباحثة المقياس الوزني الآتي وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس، أي $5-1=4$ ، مقسوماً على عدد المستويات (3)، فتكون النتيجة 1.33، وعليه:

تكون درجة الاستجابة منخفضة إذا تراوح مدى المتوسط الحسابي بين 1 إلى 2.33 (1-1.33)، وتكون متوسطة إذا تراوح بين 2.34 إلى 3.67، وتكون مرتفعة إذا جاء متوسطها الحسابي أكثر من 3.67 ، أي:

- من (1.00-2.33) درجة منخفضة.

- من (2.34-3.67) درجة متوسطة.

- من (3.68-5.00) درجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- **المتغير المستقل:** اشتملت الدراسة على متغير واحد مستقل وهو: درجة توافر السياسات الإدارية لدى القيادات الإدارية والأكاديمية لمواجهة الأزمات المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

2- **المتغيرات الوسيطة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات الوسيطة الآتية:

أ. **الجنس:** وله فئتان (ذكر وأنثى).

ب. **المسمى الوظيفي:** وله ثلاثة مستويات: (إداري، أكاديمي مكلف في عمل إداري، أكاديمي).

ت. **عدد سنوات الخبرة** ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5 سنوات - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

ث. **الجامعة:** ولها ثلاث فئات: (جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، جامعة البوليتكنك فلسطين).

ج. **المؤهل العلمي:** وله مستويان: (ماجستير، دكتوراه).

3- **المتغير التابع:** اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو تصورات أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية لدرجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

6.3. إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
2. بناء أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة، تحليل الوثائق)، وتحديد أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة المكوّنة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية العامة (جامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، وجامعة بوليتكنك فلسطين). إذ تم استخدام أسلوب التثليث (Triangulation) لتعزيز موثوقية النتائج.
3. التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة من خلال تحكيمها من قبل الخبراء والمختصين (صدق المحكمين). بالإضافة إلى ذلك، تم التحقق من صدق الأدوات بالطرق الإحصائية من خلال حساب معاملات الارتباط لتقييم الاتساق الداخلي. والتحقق من الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ.
4. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس، موجهاً إلى الجامعات الفلسطينية، بعد أن أخذت الباحثة بالاعتبارات الأخلاقية:
فقد اتبعت الباحثة الإرشادات الأخلاقية التي نشرتها الرابطة البريطانية للبحوث التربوية (British Educational Research Association, 2011)، وقد ضمت الاعتبارات الأخلاقية:
 - موافقة الجهة التي تنتسب لها الباحثة، الملحق (7.3)، (8.3).
 - الحصول على موافقة المشاركين (الموافقة المستتيرة)، ملحق (9.3).
 - حصلت الدراسة على الموافقة الأخلاقية من جامعة القدس، الملحق (10.3).
 - حماية المشاركين من عدم الإضرار بهم، وأخذ الإذن في الوصوفات المقدّمة عنهم.
 - تم استخدام بيانات الوثائق ذات طابع عام ومتاحة ولا تحمل أي سرية، واستندت الباحثة إلى الإرشادات الأخلاقية في دليل رابطة باحثي الإنترنت (AOIR)، الذي أعده (Markham & Buchanan, 2012)
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) إلكترونياً على مجتمع الدراسة في الجامعات الفلسطينية العامة من خلال البريد الإلكتروني وبوابات الموظفين في الصفحات الرسمية للجامعات، وتم الحصول على العينة المطلوبة كاملةً.
6. تنفيذ المقابلات الفردية مع عينة الدراسة وتوثيق إجابات المشاركين، إذ قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة النوعية، بعد الحصول على موافقة المشاركين، وتم تسجيل المقابلات صوتياً. ثم قامت الباحثة بتفريغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من

المقابلات بالطريقة السردية، تبعاً لاستجابة كل فرد من المشاركين، وتم تحليلها وتصنيفها وفق محاور محددة، مع تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه المشاركون لاستخراج النتائج ومناقشتها. ولتحليل البيانات النوعية، تم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA 2022).

7. تحليل الوثائق الخاصة بالجامعات الفلسطينية من خلال المواقع الرسمية الخاصة بها والموثقة، بكل ما تضمنته من منشورات وبيانات.

8. إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، واستخراج النتائج ومناقشتها وتفسيرها والتعقيب عليها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA 2022) للتحليل النوعي للبيانات وفقاً للنظرية المجردة.

9. اعتماد ما توافر للباحثة في مرحلتي مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، وفرز المتغيرات، وفي ضوء تحليل نتائج درجة توافر السياسات الإدارية المتبعة لدى القادة الإداريين والأكاديميين لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة، قامت الباحثة ببناء تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

10. تحكيم التصور الإداري من خلال عرضه على مجموعة من الأكاديميين ذوي الخبرة والاختصاص، وإجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين، ثم إصدار التصور بصورته النهائية، وتقديم مجموعة من التوصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

11. عرض النتائج، وإصدار التوصيات.

7.3. المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، أُستُخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة لفقرات الاستبانة ومجالاتها والدرجة الكلية، وتم استخدام برنامج التحليل النوعي الألماني (MAXQDA 2022) للتحليل النوعي للبيانات وفقاً للنظرية المجردة (Grounded Theory) التي وضعها جلاسر وستراوس (Glaser & Strauss, 1967) كطريقة أساسية لتحليل البيانات النوعية للمقابلات وتحليل الوثائق.

2. للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، تمّ فحص الفرضيات الصّفرية المنبثقة عنه، واستخدمت الباحثة الاختبارات الإحصائية المناسبة لفحص هذه الفرضيات، حيثُ أُسْتُخِدمَ اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test)، وأُسْتُخِدمَ تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، وأُسْتُخِدمَ اختبار شيفيه للمقارنات البعدية

3. للإجابة عن السؤال الثالث: ما التّصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟ اعتماداً على نتائج الأسئلة الأولى والثاني، تم بناء التّصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. وقد تم ذلك من خلال تحليل البيانات الكمية والنوعية الناتجة عن استجابات أفراد عينة الدراسة على أدوات الدراسة (الاستبانة، والمقابلة، وتحليل الوثائق)، بالإضافة إلى الاعتماد على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

4. للإجابة عن السؤال الرابع: ما درجة ملائمة التّصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟ تم عرض التّصور المقترح على مجموعة من الخبراء المتخصصين وعددهم (11) في الجامعات الفلسطينية والعربية، لبيان رأيهم في مدى مناسبته، وواقعيته، ومعرفة درجة ملاءمته لما أعد له، ووضوحه من وجهة نظرهم. انظر الملحق (11.3).

الفصل الرَّابِع

نتائج الدِّراسة

هدفت الدِّراسة لبناء تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وفي هذا الفصل عُرضت النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة من استجابة أفراد عينة الدِّراسة على أدوات الدِّراسة الثَّلاث، والتَّصور المقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك على النحو الآتي:

1.4. النتائج المتعلّقة بالسؤال الأول

"ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينيّة العامّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإداريّة والأكاديميّة؟"

1.1.4. النتائج الكميّة (لأداة الاستبانة):

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة لمجالات الاستبانة الخمسة، والجدول (1.4) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الموافقة
1	تشخيص واقع الأزمة المالية (ملامحها وأسبابها)	3.84	0.70	1	مرتفعة
2	التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية	3.44	0.84	2	متوسطة
3	إدارة الموارد المالية بكفاءة	3.37	0.95	3	متوسطة
4	تنويع مصادر التمويل الجامعي	2.98	1.05	5	متوسطة
5	تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة	3.34	0.95	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.88	-	متوسطة

يتضح من جدول رقم (1.4) أن درجة موافقة أفراد العينة حول درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.47)، وجاء مجال تشخيص واقع الأزمة المالية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84)، وفي المرتبة الثانية مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية بمتوسط حسابي (3.44)، ومجال إدارة الموارد المالية بكفاءة بمتوسط حسابي (3.37)، ومجال تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة بكفاءة بمتوسط حسابي (3.340)، وأخيراً مجال تنويع مصادر التمويل الجامعي بمتوسط حسابي (2.984).

هذا بخصوص المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، ولأن الدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر السياسات الإدارية في الجامعات الفلسطينية العامة وهم مجتمع الدراسة التي أخذت منه العينة، فهذا يستدعي تعميم النتائج التي حصلت عليها الباحثة من العينة إلى المجتمع، وهذا هو هدف الدراسة الأساس وهذا هو واقع الإحصاء الاستدلالي، ويتم ذلك إحصائياً من خلال التقدير النقطي (Point Estimation)، أو التقدير بفترة (Interval Estimation)، وهذا ما جاء عند (Lind et al., 2021).

أما التقدير النقطي يعني تقدير قيمة المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة (معلمة المجتمع) من خلال قيمة المتوسط الحسابي للعينة (إحصاء العينة)، بقيمة واحدة، قيمة نقطية، والقيمة الواحدة هذه هي قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع، هو المتوسط الحسابي للعينة، أي (3.47)، وانحراف معياري (0.88).

أما التّقدير بفترة يعني أن تكون قيمة المتوسط الحسابي للمجتمع (μ) داخل هذه الفترة، وهذا التّقدير يسمى تقدير بفترة (Interval Estimation)، وهذه الفترة المراد تحديد متوسط المجتمع خلالها تتحدد بدرجة ثقة معينة، وتعتمد على مستوى الدلالة المشار إليه في فرضية الدّراسة، فإذا كانت درجة الثّقة في النّتائج (95% مثلاً)، فهذا يعني أن المتوسط الحسابي للمجتمع يقع ضمن الفترة المحسوبة بدرجة ثقة (95%).

وتتحدد درجة الثّقة من خلال الفترة التي يقع ضمنها المتوسط الحسابي للمجتمع، وهي عادة 99%، أو 95%، وعليه تكون نسبة الخطأ 0.01، أو 0.05، وهو مستوى الدلالة أو ألفا (α).

وفترة الثّقة التي يقع المتوسط الحسابي للمجتمع خلالها تعطى بالعلاقة الرياضية الآتية:

$$\mu = \bar{x} \pm Z\alpha/2 S / \sqrt{n} \dots\dots\dots (1)$$

وعليه فإن:

μ : المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، \bar{x} : المتوسط الحسابي للعينة

S: الانحراف المعياري للعينة، n: عدد أفراد العينة

α : مستوى الدلالة، $Z\alpha/2$: القيمة المعيارية عند مستوى الدلالة المحدد.

ولحساب المتوسط الحسابي للمجتمع بدرجة ثقة (95%)، تكون قيمة $Z\alpha/2$ من الجداول الإحصائية (1.96)، وبتعويض قيم العينة (متوسطها الحسابي، وانحرافها المعياري، وعدد أفرادها) في المعادلة (1)، تتحدد الفترة التي يقع خلالها المتوسط للمجتمع: $(3.37 \leq \mu \leq 3.56)$. وهذه هي الفترة التي يقع خلالها المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، وهي فترة تقديرية بدرجة ثقة عالية (95%) ونسبة خطأ لا تتجاوز (5%). وعليه يمكن للباحثة أن تقول أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، يقع ضمن الفترة $(3.37 \leq \mu \leq 3.56)$ ، وبدرجة ثقة مقدارها 95%.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، لمجالات الاستبانة:

المجال الأول: تشخيص الأزمة المالية

أ. ملامح الأزمة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات ملامح الأزمة المالية، والجدول رقم (2.4) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تشخيص الأزمة المالية: ملامحها).

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	تقلص الجامعة من 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 أزمته المالية	3.87	0.66	مرتفعة
6	5	تجمد الجامعة بعض حقوق العاملين (التريقات، اجازات التفرغ العلمي، العلاوات، ...) بسبب أزمته المالية	3.84	0.70	مرتفعة
7	11	تقلص الجامعة من التزاماتها في تقديم خدماتها للمجتمع	3.72	0.69	مرتفعة
8	9	تقلص الجامعة الابتعاث والإيفاد	3.58	0.71	متوسطة
9	10	تراجع اهتمام الجامعة بتطوير مصادر التعلم (الأجهزة، المصادر، البرمجيات، الأوعية الرقمية، ...) بهدف تقليل التكاليف المالية	3.44	0.76	متوسطة
10	7	تقلص الجامعة من 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 رقم (2.4) أن الدرجة الكلية لملاح الأزمات المالية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.01)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ملاح الأزمة المالية 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).

ب. أسباب الأزمة المالية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات أسباب الأزمة المالية، والجدول (3.4) يوضح هذه النتائج:
جدول رقم 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تشخيص الأزمة المالية: أسبابها).

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 رقم (3.4) أن الدرجة الكلية لأسباب الأزمة المالية جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أسباب الأزمة المالية 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).

المجال الثاني : التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية، والجدول رقم (4.4) يوضح هذه النتائج: جدول رقم 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
1	26	تقوم للجامعة ببناء خطط استراتيجية فعالة لمواجهة المخاطر المالية	3.67	0.85	متوسطة
2	27	توفر الجامعة إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات المالية المدروسة في أوقات الأزمات	3.53	0.82	متوسطة
3	35	تقوم الجامعة بالتخطيط لمشاريع ريادية تدعم موازنة الجامعة	3.50	0.84	متوسطة
4	29	تسهم الجامعة في بناء ثقافة مؤسسية قوية، تقوم على الاستعداد لمواجهة التحديات المالية	3.49	0.87	متوسط
5	28	تُخصص الجامعة الموارد المالية بشكل فعال في مواجهة الأزمات	3.49	0.88	متوسطة
6	34	تستجيب الجامعة للأزمات التي تواجهها	3.45	0.86	متوسطة
7	30	تحرص الجامعة على استقطاب خبرات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد المالية	3.40	0.90	متوسطة
8	32	تطور الجامعة مجموعة من الحلول الإبداعية لمواجهة الأزمات المالية	3.38	0.83	متوسطة
9	31	توظف الجامعة (الأدوات التكنولوجية والبرامج) التي تدعم عملية اتخاذ القرار في أوقات الأزمات	3.24	0.78	منخفضة
10	33	تُنظم الجامعة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى وعي جميع الموظفين بإدارة الأزمات المالية	3.24	0.79	منخفضة
3.44					متوسطة
الدرجة الكلية					

يتضح من الجدول رقم (4.4) أن الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.44)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.24 - 43.67)، وجاءت (7) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرتين بدرجة

منخفضة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "غياب الدعم الحكومي" بمتوسط حسابي (3.67)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة "تنظم الجامعة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى وعي جميع الموظفين بإدارة الأزمات المالية" بمتوسط حسابي (3.24).

المجال الثالث: إدارة الموارد المالية بكفاءة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال إدارة الموارد المالية بكفاءة، والجدول رقم (5.4) يوضح هذه النتائج:
جدول رقم 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (إدارة الموارد المالية بكفاءة).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
1	42	تحرص الجامعة على ألا تؤثر الأزمات المالية على جودة التعليم	3.53	0.86	متوسطة
2	37	تطبق الجامعة سياسة رشيدة لترشيد الإنفاق الجامعي	3.52	0.88	متوسطة
3	36	تستثمر الجامعة مواردها البشرية والمادية والمالية وفق إستراتيجية واضحة	3.46	0.91	متوسطة
4	38	تحقق الجامعة الكفاءة المالية عبر تحسين العمليات التشغيلية	3.46	0.93	متوسطة
5	39	تتخذ الجامعة خطوات عملية نحو تحقيق الاستقلال المالي من خلال تنويع مصادر إيراداتها	3.46	0.89	متوسطة
6	43	تستفيد الجامعة من التجارب العالمية في إدارة مواردها المالية بكفاءة	3.18	1.03	منخفضة
7	41	تستعين الجامعة بخبرات عالمية بهدف الاستشارة المالية	3.17	1.05	منخفضة
8	40	تستقطب الجامعة كفاءات متخصصة لإدارة الشؤون المالية	3.15	1.12	منخفضة
		الدرجة الكلية	3.37	0.95	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (5.4) أن الدرجة الكلية لإدارة الموارد المالية بكفاءة جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.37)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.17-3.53)، وجاءت (5) فقرات بدرجة متوسطة، و(3) فقرات بدرجة منخفضة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تحرص الجامعة على ألا تؤثر الأزمات المالية على جودة التعليم" بمتوسط حسابي (3.35)، وكانت الفقرة التي حصلت

على أقل متوسط حسابي هي الفقرة "تستعين الجامعة بخبرات عالمية بهدف الاستشارة المالية" بمتوسط حسابي (3.17).

المجال الرابع : تنوع مصادر التمويل الجامعي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجال تنوع مصادر التمويل الجامعي، والجدول رقم (6.4) يوضح هذه النتائج: جدول رقم 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تنوع مصادر التمويل الجامعي).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
1	44	تحقق الجامعة إيرادات من خلال رسوم الطلبة	4.42	0.68	مرتفعة
2	53	تُفعل الجامعة مراكز خدماتية تلبي احتياجات المجتمع	3.22	1.15	متوسطة
3	50	تسوق الجامعة إنتاجها العلمي للمستفيدين	3.15	1.22	متوسطة
4	52	تقدم الجامعة استشارات علمية لمؤسسات إنتاجية خدمية	3.08	1.11	متوسطة
5	48	تحصل الجامعة على تمويل من جهات داعمة	3.08	1.18	متوسطة
6	51	تحصل الجامعة على إيرادات من الوصايا والهبات	3.05	1.14	متوسطة
7	47	تمتلك الجامعة منشآت إنتاجية	3.05	1.12	متوسطة
8	46	تستخدم الجامعة مرافقها كمراكز إنتاج لتقديم خدمات متقدمة	2.91	1.10	متوسطة
9	56	تحصل الجامعة على موارد مالية من مشاريعها الاستثمارية	2.87	1.13	متوسطة
10	49	تحصل الجامعة على تمويل من خلال الوقف	2.80	1.25	متوسطة
11	55	تفعل الجامعة التواصل مع الخريجين للاستفادة منهم في دعم الجامعة	2.72	1.10	متوسطة
12	45	تُحقق الجامعة إيرادات من الاستثمار في أراضيها	2.52	1.05	متوسطة
13	54	تستفيد الجامعة من التمويل المقدم من وزارة التعليم العالي	1.85	0.95	منخفضة
		الدرجة الكلية	2.98	1.05	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (6.4) أنّ الدرجة الكلية لتنوع مصادر التمويل الجامعي جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (2.98)، أمّا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (1.85-4.42)، وجاءت (11) فقرات بدرجة متوسطة، و(3) فقرات بدرجة

منخفضة، وفقرة بدرجة مرتفعة، وفقرة بدرجة منخفضة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تحقق الجامعة إيرادات من خلال رسوم الطلبة" بمتوسط حسابي (4.42)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة "تستفيد الجامعة من التمويل المقدم من وزارة التعليم العالي" بمتوسط حسابي (1.85).

المجال الخامس: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مجال تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة والجدول رقم (7.4) يوضح هذه النتائج:
جدول رقم 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
1	67	تحفز الجامعة نشر الأبحاث في مجلات عالمية مرموقة	3.56	1.07	متوسطة
2	60	تعمل الجامعة على تطوير القدرات البحثية الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس	3.46	1.07	متوسطة
3	57	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجامعة المنتجة في رسالتها	3.42	0.95	متوسطة
4	62	تسعى الجامعة لتطوير مناهج دراسية تبعاً للتطورات التكنولوجية في العالم	3.40	1.06	متوسطة
5	65	تحفز الجامعة المبادرين بالأعمال الريادية	3.37	1.08	متوسطة
6	58	تطور الجامعة أفكاراً خلاقاً في مجال مشاريعها الإنتاجية	3.35	0.96	متوسطة
7	61	تمكن الجامعة طلبتها من التدريب في قطاعات الاعمال الإنتاجية أثناء دراستهم	3.34	1.01	متوسطة

جدول رقم 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).					
الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
8	66	توجه الجامعة بحوث الدراسات العليا نحو القضايا الإنتاجية	3.32	1.04	متوسطة
9	69	تعقد الجامعة اتفاقيات مع جهات دولية داعمة للمشاريع الريادية المنتجة	3.31	1.12	متوسطة
10	63	تطور الجامعة البرامج الأكاديمية التي تطرحها لتناسب مع فكرة الجامعة المنتجة	3.30	1.00	متوسطة
11	68	تعمل الجامعة على بناء شراكات مع قطاعات الإنتاج المحلية	3.29	1.06	متوسطة
12	59	تسعى الجامعة لتصل بمشاريعها الإنتاجية الى الجامعة المنتجة	3.24	1.02	منخفضة
13	70	ترصد الجامعة نسبة من ميزانيتها السنوية لدعم المشاريع المنتجة	3.24	1.12	متوسطة
14	71	تتبنى الجامعة فعلاً فلسفة الجامعة المنتجة من خلال مشاريعها التي أنجزت حتى الآن	3.22	1.09	متوسطة
15	64	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية في مجالات ذات علاقة بالجامعة المنتجة	3.21	1.04	متوسطة
الدرجة الكلية			3.34	0.95	متوسطة

يُتضح من الجدول رقم (7.4) أن الدرجة الكلية لتعزيز فلسفة الجامعة المنتجة جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.34)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال تراوحت بين (3.21-3.56)، وجاءت (14) فقرات بدرجة متوسطة، وفقرة واحدة بدرجة منخفضة، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة "تحفز الجامعة نشر الأبحاث في مجالات عالمية مرموقة" بمتوسط حسابي (3.56)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة، "تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية في مجالات ذات علاقة بالجامعة المنتجة" بمتوسط حسابي (3.21).

2.1.4. النتائج النوعية (الأداة المقابلة)

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول ونصّه "ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، قد تمّ بناء أداة المقابلة شبه المقننة كما في ملحق (4)، وجاءت المقابلات ردّاً على سؤالي الأداة الرئيسيين وهما:

"ما واقع الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة؟"

"كيف تسهم فلسفة الجامعة المنتجة في مواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة"

وتم تفرغ البيانات من المقابلات بشكل نصّي كامل، وذلك للسماح بظهور المفاهيم والتميزات المحورية من داخل البيانات نفسها، وجرى تحليلها وفق النظرية المجذرة لكلا السؤاليين وذلك تحقيقاً لهدف الدراسة في الكشف عن السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وهذا تماشياً مع منهجية النظرية المجذرة الواردة عند (Charmaz, 2014; Corbin & Strauss, 2015; Creswell & Poth, 2018) ضمن هذه الطريقة.

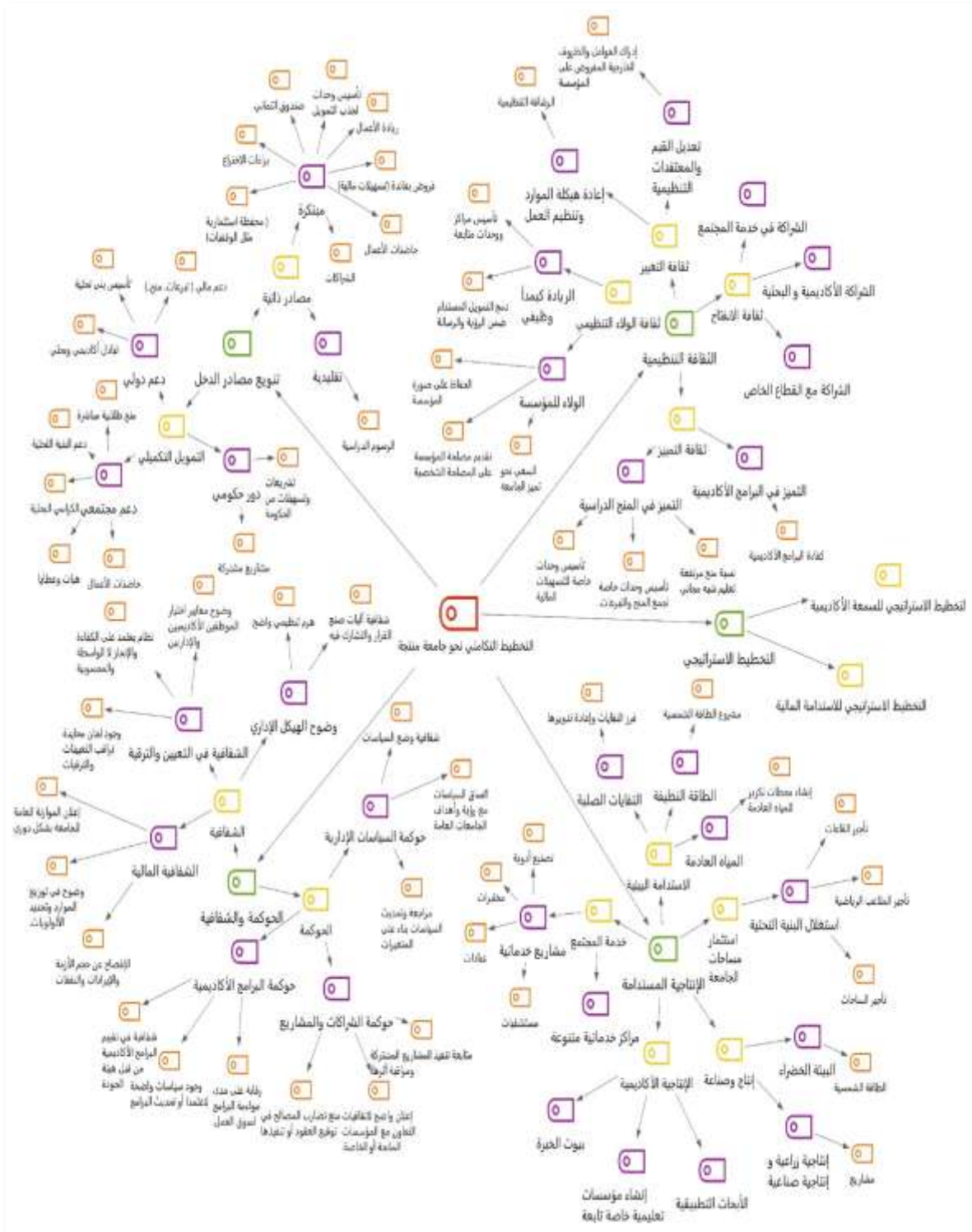
وقد تم تصنيف البيانات المنبثقة عن المقابلات إلى ترميزات في ثلاث مراحل (الترميز المفتوح- الترميز المحوري- الترميز الإنتقائي)، وتم استخلاص ما مجموعه (434) رمزاً، ويوضح الجدول رقم (8.4) الآتي عدد الترميزات بمراحل الترميز (المفتوح، والمحوري، والانتقائي).

جدول رقم 8.4: نتائج مراحل الترميز لتحليل بيانات المقابلات من خلال برنامج (MAXQDA- 2022)

	عدد الترميزات Codes	الترميز المفتوح (مفاهيم)		الترميز المحوري (ترميز أساسي)		الترميز الإنتقائي
		الترميز الفرعي Sub-Codes	الترميز المفتوح Open Coding	الترميز المحوري الفرعي Axial Categories/Sub-categories	الترميز المحوري Axial Coding	الترميز الإنتقائي Selective Coding
النسبة المئوية لعدد الترميزات						
%31.8	183	23	5	2	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط
%18.2	79	-	12	5	الإنتاجية المستدامة	التكاملي
%16.1	70	10	5	2	تنويع مصادر الدخل	نحو
%12.4	54	17	6	2	الحوكمة والشفافية	جامعة
%11.1	48	10	8	4	الثقافة التنظيمية	منتجة
%100	434	60	36	15	-	المجموع

يلاحظ من جدول رقم (8.4)، ترتيب المحاور تنازلياً لنتائج تحليل بيانات المقابلات وفق عدد الرموز والوزن النسبي بالمئة، وقد انتقلت عملية الترميز من رصد الرموز ضمن مفاهيم، وهي

ترميزات فرعية (Sub-Codes)، ثم تجميعها في مفاهيم الترميز المفتوح (Open Coding)، ثم ربطها في محاور فرعية (Axial Categories/Sub-categories)، لتتشكل الترميمات المحورية (Axial Coding)، ثم جمعت الترميمات المحورية وتم انتقاء محور لها، والشكل رقم (1.4)، يوضح الخريطة المفاهيمية للبيانات النوعية، لمراحل الترميز الثلاث وفق النظرية المجذرة.



شكل رقم 1.4: الخريطة المفاهيمية لأداة المقابلة: مراحل الترميمات، من إعداد الباحثة.

والمحاور الآتية هي المحاور الأساسية (المحورية) المستخلصة من بيانات المقابلات، وسيتم عرضها تنازلياً وفق الوزن النسبي للتكرارات:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين عن بروز التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** كفئة محورية (Axial Coding)، والذي ضمّ (183) رمزاً يعكس وجهات نظر وخبرات المشاركين المتعلقة بهذا المحور، وعُدّ التخطيط الاستراتيجي شرطاً لازماً للتحوّل نحو الإنتاجية في إدارة الأزمة المالية، يقول المشارك (م4) "التحول نحو الإنتاجية هو مشروط بوجود خطط استراتيجية، لسنوات"، كما أظهر التحليل ضرورة التوازن والتكامل في التخطيط الاستراتيجي عبر مختلف الأبعاد (الأكاديمية، الإدارية، البحثية، المالية) لتحقيق الإنتاجية الجامعية والنهوض أمام الأزمات وبتجسّد في قول المشارك (م1) "...للديمومة، والنهوض المالي علينا أن نخطط في عدة محاور بشكل متوازن أكاديمياً، إدارياً، بحثياً، مالياً". ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من أقوال المشاركين، ظهر ترميزان محوريان فرعيان (Axial Categories/Sub-categories) يتشكّل من خلالهما التخطيط الاستراتيجي، وهما (التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية والتخطيط الاستراتيجي للسمعة الأكاديمية).

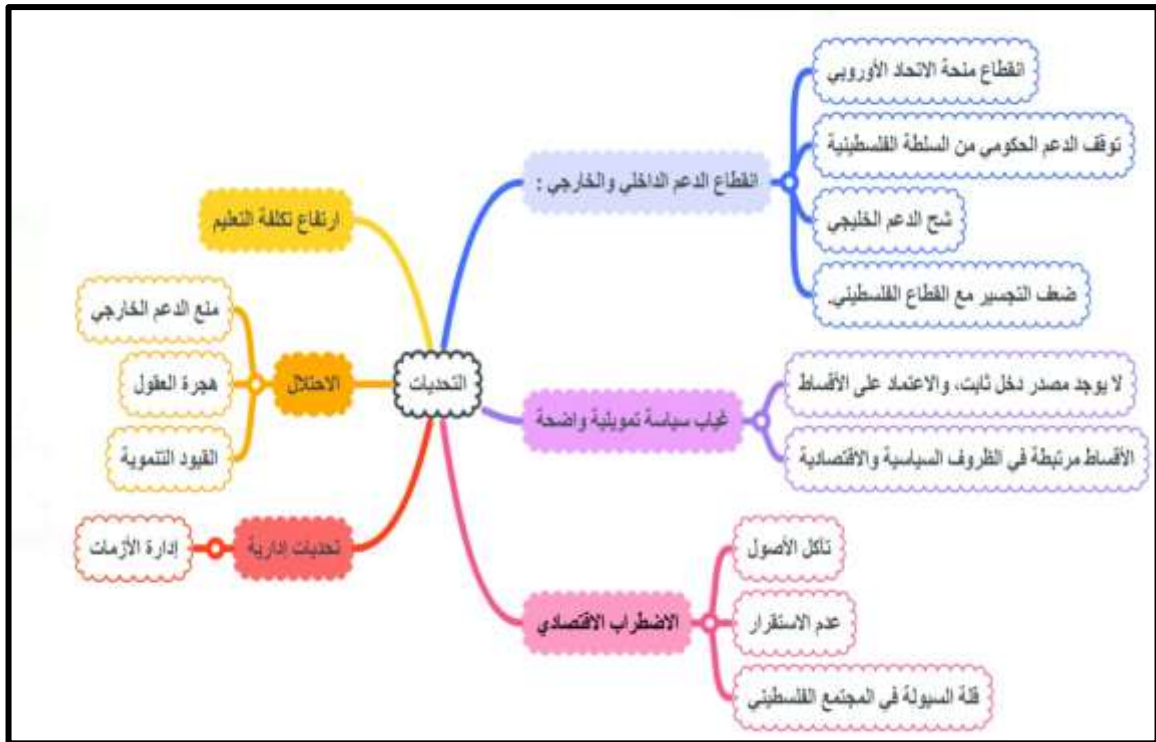
أ. التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية (Strategic Planning for)

(FinancialSustainability)

جاء محور التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور التخطيط الاستراتيجي، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (119) رمزاً. وانبثق عنها ترميزان مفتوحان (Open Coding) وهما: تحليل بيئة التمويل (تحديات التمويل)، وتطوير استراتيجيات التمويل الدائم.

1. تحليل بيئة التمويل (Financial Environment Analysis)

من خلال تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين ظهر مجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه الجامعات في سعيها نحو تحقيق إدارة الأزمة المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. انبثقت هذه التحديات من خلال الترميز المفتوح (تحديات التمويل) لتحليل بيئة التمويل، ويمكن تفصيلها وفق شكل رقم (2.4) الآتي:



شكل رقم 2.4: الترميز المفتوح "تحديات التمويل في الجامعات الفلسطينية العامة"، من إعداد الباحثة.

- انقطاع الدعم المالي الخارجي والداخلي (Interruption of External and Internal Financial Support)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل، كعائق رئيس ومباشر أمام استقرار الجامعات المالي. وانبثق عن مفهوم انقطاع منحة الاتحاد الأوروبي، ويتجسد ذلك في توضيح المشارك (م6) "سابقاً قبل نشوء السلطة الفلسطينية كان هناك منحة من الاتحاد الأوروبي للجامعات العامة في فلسطين... كانت هذه المنحة الأوروبية للتعليم العالي تغطي على الأقل بند الرواتب والاجور في هذه الجامعات ولكنها انقطعت." ويضيف موضحاً تبعات دمجها ضمن ميزانية السلطة: "بعد قيام السلطة الفلسطينية تم دمج هذه المنحة في التمويل ودعم خزينة الدولة... مع حدوث أزمة مالية للسلطة الفلسطينية بدأ هذا الدعم يقل بالتدريج تماماً... حالياً السلطة لا تقدم شيء".

كما برز مفهوم توقف الدعم الحكومي من السلطة الفلسطينية كتحدٍ مباشر ومستمر، يتجسد ذلك في تأكيد المشارك (م7): "...من 9 أو عشر سنوات أي من 2015 توقف الدعم الحكومي، (انقطع) بشكل كامل للجامعات العامة"، ويشير المشارك (م5) إلى حجم الأزمة الناتجة: لكي أكون دقيقاً، آخر مخصصات مالية من السلطة الفلسطينية للجامعات العامة كانت 24 مليون دولار، توقفت كلياً في عام 2015، وهنا بدأت الأزمة المالية تشد على الجامعات ويربط المشارك (م6) هذا التوقف بتدهور الوضع المالي للسلطة: "...تمويل الدول المانحة بدأ يقل بالتدريج

للسلطة، أزمة مالية، اعتداء من الاسرائيليين على أموال المقاصاة، تضيق، كل هذا أدى للوصول الى ما نحن به الآن"، كما برز مفهوم شح الدعم الخليجي، يتجسد ذلك في قول المشارك (م5) "...أيضاً الدعم من الخليج توقف، أصبح الدعم شحيح إذ كان الدعم الخليجي رافد مالي مهم، ولم تعد معنية هذه الدول مثل السابق، وهي تأتينا الآن على شكل دعم أفراد لأيتام أو لطلبة مميزين أو بعض البرامج المعينة" كما ظهر مفهوم ضعف التجسير مع القطاع الخاص الفلسطيني، يتجسد ذلك في ملاحظة المشارك (م10) "...لا يوجد وعي من القطاع الصناعي بأهمية التزاوج مع الجامعات أو الأبحاث العلمية لديها وهو ما يدعم ميزانية الجامعات".

- غياب سياسة تمويلية واضحة ومستقرة (Absence of a Clear and Stable Funding Policy)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل من خلال هشاشة مصادر الدخل للجامعات وعدم استقرارها. وانطبق عنه مفهوم غياب مصدر دخل ثابت والاعتماد شبه الكلي على الأقساط، يتجسد ذلك في تأكيد المشارك (م5): "...لا يوجد مصادر دخل ثابتة للجامعات الفلسطينية العامة، وتعتمد على أقساط الطلبة في حين أن الأقساط لا تغطي 60% من مصاريفها". كما ظهر مفهوم ارتباط الأقساط بالظروف السياسية والاقتصادية، يتجسد ذلك في قول المشارك (م3): "...مع مرور الوقت الزائد الأساسي للجامعات الذي هو أقساط الطلبة وأصبح عليه ضغط أكبر... لأن سبب الظروف السياسية والاقتصادية أصبح الطلبة غير قادرين على سداد اقساطهم، بالتالي يؤدي لمشكلة أكبر على الجامعة..."

- الاضطراب الاقتصادي العام (General Economic Instability)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل كعامل ضاغط يؤثر على البيئة المالية للجامعات والمجتمع ككل. وظهر في مفهوم تآكل الأصول، في إشارة إلى استنزاف المدخرات للجامعات، وجاء هذا المفهوم كأحد آثار الأزمة. يتجسد ذلك في قول المشارك (م6): "بعض الجامعات كان لديها... ودائع بالبنوك... ولكن هذه الاموال تآكلت مع الظروف... الاحتياج اصبح اكبر من هذه الفوائد، اي اصبح هنا الاصل يتآكل، لان الجامعة تأخذ منه بسبب الظروف وعدم الاستقرار"، وظهر مفهوم عدم الاستقرار الاقتصادي، يتجسد في قول المشارك (م4): "...من التحديات المالية أن الوضع الاقتصادي هنا غير ثابت". كما ظهر مفهوم قلة السيولة في المجتمع الفلسطيني، يتجسد في قول المشارك (م2): "...ولا ننسى الأثر الاقتصادي من حرب غزة الاخيرة في الضفة الغربية، من إغلاقات وتضييق وعدد العمال الذين يعملون بالداخل اصبح صفر، بالتالي الناس قلت السيولة لديها والحركة الاقتصادية تضععت، والأولويات نحو التعليم توجهت لأولويات الصرف السياسي".

- ارتفاع تكلفة التعليم (Rising Cost of Education)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل، كعامل يزيد من الضغوط المالية على الجامعات والطلبة على حد سواء، يتجسد هذا المفهوم في قول المشارك (م5): "نضيف أن تكلفة التعليم العالي ارتفعت، نعم صحيح هناك اقبال أكثر من الطلبة ولكن التكاليف التشغيلية ارتفعت".

- الاحتلال (The Occupation)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل، كعامل بنيوي أساسي يؤثر على كافة جوانب الحياة بما فيها قطاع التعليم العالي. وانبثق عنه مفهوم الاحتلال كمصدر رئيس للأزمات الاقتصادية والسياسية، يتجسد هذا المفهوم في اعتبار المشاركين للاحتلال سبب جذري للمعاناة. يقول المشارك (م9): "...مصدر الأزمات أولاً الاحتلال لا يخفى على أحد الظروف الاقتصادية والسياسية التي نعيشها في فلسطين نتيجة الاحتلال...". ويؤكد المشارك (م10): "والعائق الأكبر هو الاحتلال 90% هو المسؤول...". كما برز مفهوم منع وصول الدعم الخارجي كأحد تجليات تأثير الاحتلال، انبثق هذا المفهوم كعائق مباشر أمام التمويل. يتجسد في قول المشارك (م7): "...المتبرعون لا يستطيعون تحويل الأموال بسبب الاحتلال".

كما برز مفهوم هجرة العقول كنتيجة للظروف التي أوجدها الاحتلال وقلة الموارد، برز هذا المفهوم كتأثير سلبي على الكفاءات. يتجسد في قول المشارك (م2): "...لدينا تسرب عقول شديد... ذهبت للخارج بسبب قلة الموارد، والظروف التي نشأت من الاحتلال". كما برز مفهوم القيود التنموية المفروضة التي تعيق حرية العمل والمشاريع الجامعية، إذ انبثق هذا المفهوم ليوضح كيف يعيق الاحتلال مبادرات الجامعات، ونشاطهم التنموي، ويتجسد في قول المشارك (م10): "...فلسطين مقطعة الأوصال، لا حرية تنقل، لا حرية فكرية، تضيق على الصناعة الفلسطينية... الكثير من الشراكات والمشاريع الجامعية مع المجتمع أجهضها الاحتلال، مثل المشروع الزراعي في أريحا".

- تحديات إدارية (Administrative Challenges)

برز هذا التحدي ترميزاً فرعياً (Sub-Codes)، للترميز المفتوح تحديات التمويل، ليشمل الصعوبات المتعلقة بإدارة المؤسسة في ظل الظروف المعقدة. وانبثق عنه مفهوم صعوبة إدارة الأزمات إذ انبثق هذا المفهوم ليصف الضغط المستمر على الإدارة. يتجسد في قول المشارك (م3): "...والأزمات المتعاقبة بشكل دوري تؤدي لجعل المؤسسات الأكاديمية مضطرة تعيد صياغة خططها المالية من أجل الاستقرار المالي".

2. تطوير استراتيجيات التمويل الدائم (Developing Sustainable Financing Strategies)

برزت خمس ترميزات فرعية (Sub-Codes)، تعكس سعي الجامعات لتطوير استراتيجيات ومصادر تمويل بديلة ومستدامة لمواجهة الأزمة وهي: الإنتاجية، الصندوق الائتماني (المحفظة الاستثمارية)، الشراكات الممولة، وحاضنات الأعمال ومسرعات المشاريع، الرسوم الدراسية فقد برز مفهوم الإنتاجية والشراكات الممولة، فيما أكده المشارك (م5) "نحن بحاجة للشراكة ونحن بحاجة للقطاع الخاص... رجل الاعمال مختلف تماماً عن تكبير رجل الجامعة الاكاديمي، لذلك عندما نعمل على تزاوج بين القطاع الخاص والجامعة ممكن الجامعة تتحول لمنتجة". ويتجسد ذلك في مشاريع صناعية ومنها التي ذكرها المشارك (م4) بقوله: "لدينا شركة جروسيلم روز... وهو مشروع ناشئ وهو في شراكة مع القطاع الخاص". وأشار المشارك (م4) أيضاً لأهمية الخبرة من القطاع الخاص الجامعة ليست شركة لذلك ضروري أن نجسر وننتشر مع القطاع الخاص". كما أشار المشارك (م5) "تم إنشاء مشاريع خاصة... ما زالت ناشئة ولكن في المستقبل من المأمول أن تجلب للجامعة مصدر دخل". ومع ذلك، أوضح المشارك (م3) أن الاعتماد الكلي على هذا المصدر لا يزال صعباً: "أما في خصوص القطاع الخاص لدينا علاقات وشركات ولكن لا نستطيع أن نعتمد عليها بالتمويل لتكون مصدر خاص".

وظهر ترميز الصندوق الائتماني / الوقفية (Endowment / Trust Fund)، إذ يشير المشارك (م6) إلى النموذج العالمي: "...لو نظرنا إلى جامعة هارفرد سنجد الجامعة تملك محفظة استثمارية وعائدها يساهم في العملية التعليمية في الجامعة وهكذا كل الجامعات المرموقة...". ويوضح المشارك (م7) التطبيق لذلك "...الوقفية (صندوق دوار) تقدم للطالب قرض حسن إذ غير قادر على سداد القسط أو موصلات، نوفر له المبلغ عن طريق الوقفية، وهنا نضمن بقاء الطلبة مسجلين، أما الطالب يسدد المبلغ بعد ان يتخرج... ليستفيد طلبة غيره.. وهكذا، ونحن اسسنا عدد من الوقفيات، ولدينا صندوق وقفية القدس... ولدينا مؤسسة قدسنا توفر منح دراسية لطلبة الجامعة، ولدينا وقفية جامعة القدس للتعليم".

وتجلى ترميز حاضنات الأعمال ومسرعات المشاريع في قول المشارك (م6): "...حاضنات الاعمال والتكنولوجيا والمسرعات، هي خطوة لتكون الجامعة قادرة على اعداد الشباب وتأهيلهم ومساعدتهم ومعهم في فرص استثمارية وربطهم مع مستثمرين، وتعد الحاضنات مركز مالي، ويعزز من قدرة الجامعة على الاستقطاب". ويصف المشارك (م4) نموذجاً قائماً: "نحن لدينا حاضنات الأعمال وهي لها ثلاث مواقع... والهدف من حاضنات الاعمال أن الجامعة ترعى الخريجين سواء من الجامعة لدينا أو أي جامعة أخرى بحيث أنهم يطوروا فكرة التي تنتهي بمشروع أو شركة وهذه هي الجامعة المنتجة". وأيضاً ظهر ترميز الرسوم الدراسية (آليات دعم) فقد أشار المشارك (م3) إلى جهود حشد الدعم: "...موضوع اقساط الطلبة نعمل على زيادة الدعم فيها بأدوات مختلفة مثل جمعية أصدقاء الجامعة في ألمانيا وأمريكا... وأهل الخير في فلسطين ونحن

نحاول ان ننمي هذه العلاقة". ويرتبط هذا أيضاً بمفهوم الوقفية الذي ذكره المشاركون (م6) " تستخدم الوقفية كآلية لتقديم قرض حسن للطلاب لسداد الأقساط".

ب. التخطيط الاستراتيجي للسمعة الأكاديمية (Strategic Planning for Academic Reputation)

جاء محور التخطيط الاستراتيجي للسمعة الأكاديمية ترميز محوري فرعي (AxialCategories/Sub-categories) عن محور التخطيط الاستراتيجي، وفي الإشارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي للسمعة الأكاديمية يقول المشاركون (م5) "...ولهذا أصبحت الجامعات تسوق نفسها وتبحث عن الميزة الأكاديمية التنافسية، والجودة لتستقطب عدد أكبر من الطلبة، لأنهم الشريان الرئيسي لميزانية الجامعات العامة". وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (64) رمزاً. وانبثق عنها ثلاث ترميزات مفتوحة (Open Coding) وهي: الجودة الأكاديمية والبحثية، كفاءة الهيئة التدريسية، الشراكات والعلاقات الخارجية.

1. الجودة الأكاديمية والبحثية (Academic and Research Quality)

ضمّ هذا المفهوم خمس ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي: (التصنيفات الدولية، اعتمادات البرامج، برامج أكاديمية مدرة للدخل، تسويق برامج دراسات عليا موجهة للاحتياجات الحديثة، موازنة البرامج مع سوق العمل).

جاء ترميز التصنيفات الدولية كدليل على الجودة، وهو ما أكدّه المشاركون (م8) "...أصبح هناك تنافس شديد بين الجامعات وكل جامعة تحاول أن تستقطب أكبر شريحة من الطلاب لهذا أصبحت الجامعات تبحث عن التنافسية في تصنيفها". ويشير المشاركون (م1) إلى أثر التحول نحو البحث العلمي: "...طورنا وغيرنا مفهوم الجامعة التقليدية، لجامعة بحثية وبيئة بحثية وهو ما انعكس إلى الدخول ضمن تصنيفات عالمية". كما يربط المشاركون (م4) الجودة بالمعايير العالمية: "الإنتاجية أكاديميا تكون... أن تعمل الجامعة على التماشي مع المعايير والتصنيفات الدولية"، كما برز ترميز برامج أكاديمية مدرة للدخل، يشير المشاركون (م7) إلى التركيز على الكليات ذات الرسوم الأعلى: "...مهم أيضا التخطيط لزيادة القدرة الاستيعابية من حيث الطلاب وتحديد الكليات التي ترفد الجامعة برسوم اعلى مثل الطب والصيدلة والتخصصات المطلوبة في سوق العمل". ويذكر المشاركون (م1) أهمية البرامج الجديدة، "...لاستقطاب طلاب، علينا ضخ برامج مميزة غير موجودة وتميز البرامج لدينا".

وبرز ترميز اعتمادات البرامج، إذ يوضح المشاركون (م3) أهميتها بقوله: "...الاعتمادات للبرامج مثل الطب البشري وبرنامج الطب المخبري... هو ما يفتح باب استقطاب طلاب أكثر ومما يوفر مصادر تمويل أكثر". كما ظهر ترميز تسويق برامج دراسات عليا موجهة للاحتياجات الحديثة،

وأيضاً مواعاة البرامج مع سوق العمل، حيث يشير المشاركون (م6): "...إذا أردت أن تستقطب طلاب عليك أن تضمن لخريجك فرصة عمل لذلك أوجدنا البرامج الثنائية...". ويوضح المشاركون (م8): "...تعمل الجامعة اليوم على تحديث واستحداث برامج أكاديمية تركز أن تكون ضمن أولويات وطنية... وضبط ذلك بما يحتاجه السوق... والتخصصات النوعية المطلوبة في سوق العمل والتي تخلق فرص عمل للطلاب الخريجين... لذا استحدثنا تخصصاتوقمنا في ربطها بسوق العمل". ويتحدث المشاركون (م8) عن نماذج تطبيقية مثل "الدراسات الثنائية" و "نظام ساندوتش كورس". كما يؤكد المشاركون (م6) على ضرورة التقييم المستمر: "...طلب من الكليات ضمن الخطة ان تطور من برامجها لتتوافق مع متطلبات السوق واستحداثها، لتكون جاذبة للطلاب اذا لم يحقق ذلك البرنامج، فلا حاجة لوجود البرنامج، وسيتم توقيفه...". ويذكر المشاركون (م4) ثم إعادة هيكلة التخصصات التي لا يوجد عليها اقبال من الطلاب".

2. كفاءة الهيئة التدريسية (Faculty Competence)

وظهر عن هذا المفهوم ثلاث ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي (كفاءة علمية وأكاديمية ، كفاءة بحثية ، كفاءة الابتكار والريادة). يجمل المشاركون (م1) أهمية هذه الكفاءات بقوله: "يجب أن يكون لديك كادر على درجة عالية من الأكاديمية العلمية والبحثية"، ودُكرت الكفاءة البحثية، لتطوير وتعزيز بيئة البحث العلمي كجزء أساسي ضمن المعايير الإنتاجية العالمية. يقول المشاركون (م1): "...طورنا وغيرنا مفهوم الجامعة التقليدية، لجامعة بحثية وبيئة بحثية...". ويؤكد المشاركون (م6): "...لأن الجامعة يجب ان تتميز بالبحث، والجامعة المتميزة والمنتجة ليست فقط في التدريس انما تدريس وبحث". ويلخص المشاركون (م8) "الجامعة المنتجة هي تمتلك رأس مال بشري مبتكر".

3. الشراكات والعلاقات الخارجية (Partnerships and External Relations)

تجسد هذا المفهوم بمجموعة من الترميزات الفرعية (Sub-Codes) المستخلصة وهي (جذب التمويلات الخارجية، بناء شراكات ذات عائد مالي، تسويق السمعة لاستقطاب طلبة دوليين، توظيف الوجه الإعلامي للحصول على منح ومشاريع). فبرز ترميز جذب التمويلات الخارجية، والذي يتجسد حسب قول المشاركون (م6) في: "عند الأزمة المالية توجهنا -على الأقل لتخفيف هذه الازمة- لبعض الدول الخليجية والجزائر، وغيرها وقد حصلنا على مساعدة ودعم...". أما مفهوم بناء شراكات ذات عائد مالي يقول المشاركون (م8) "نعمل على بناء شراكات استراتيجية مع جهات فلسطينية وخارجية تضمن تحقيق رافد مالي يساهم في دعم واستقرار الجامعة وتنمية مواردها الذاتية"، وبرز مفهوم توظيف الوجه الإعلامي للحصول على منح ومشاريع إذ يتجسد بقول المشاركون (م1): "...قمنا بإعادة صياغة الوجه الاعلامي لهذه الجامعة لكل العالم وليس فقط في فلسطين"، ويضيف كذلك "...الصورة الاعلامية انعكست في رغبة الممولين لدعمها لنا وتمويل لخطة المعالجة المالية".

المحور الثاني: الإنتاجية المستدامة (Sustainable Productivity)

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين عن بروز الإنتاجية المستدامة (Sustainable Productivity) كفئة محورية (Axial Coding)، والتي تضمّنت (79) رمزاً يعكس وجهات نظر وخبرات المشاركين المتعلقة بهذا المحور. ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من أقوال المشاركين، ظهر خمس ترميزات محورية فرعية (Axial Categories/Sub-categories)، تتجسد من خلالها الإنتاجية المستدامة، وهي (الاستدامة البيئية، وخدمة المجتمع، واستثمار مساحات الجامعة، والإنتاج والصناعة، والإنتاجية الأكاديمية).

أ. الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability)

جاء محور الاستدامة البيئية ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الإنتاجية والاستدامة، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (21) رمزاً. وانبثق عنها ثلاثة ترميزات مفتوحة (Open Coding)، وهي: الطاقة النظيفة، تكرار المياه العادمة، وإعادة تدوير النفايات الصلبة.

1. الطاقة النظيفة (Clean Energy)

ظهر مفهوم الطاقة النظيفة كترميز مفتوح، ويتجسد هذا في قول المشارك (م5): "لدينا أيضاً مشروع الطاقة الشمسية وهو يوفر طاقة على الجامعة ويقلل فاتورتها بشكل كبير جداً بل ويخزن ويكون للجامعة فائض تستطيع أن تحصل على مردود مالي منه". كما يتجسد الأثر المالي لهذا الترميز في قول المشارك (م4): "نعم التوجه نحو الطّاقة النظيفة في مشروع الطاقة الشمسية له تأثيرات لتخفيف التكاليف المالية".

2. تكرار المياه العادمة (Wastewater Reuse)

برز مفهوم تكرار المياه العادمة كترميز مفتوح، ويتجسد هذا في إشارة المشارك (م4) "لدينا مشروع تكرار المياه العادمة وتحويلها إلى مياه صالحة للري داخل الجامعة". ويؤكد المشارك (م5) على ذات المفهوم: "بالإضافة لدينا مشروع تدوير المياه العادمة والاستفادة منها للزراعة على مستوى الجامعة".

3. إعادة تدوير النفايات الصلبة (Solid Waste Recycling)

انبثق مفهوم إعادة تدوير النفايات الصلبة كترميز مفتوح، يتجسد ذلك في قول المشارك (م4) "لدينا تعاون مع المجتمع المحلي لمعالجة موضوع النفايات الصلبة ونحن نعمل عليه في ثلاث بلدات بحيث يتم عمل مصنع لإعادة تدوير النفايات الصلبة وهو مشروع بالتعاون مع إيطاليا".

أ. خدمة المجتمع (Community Service)

جاء محور خدمة المجتمع ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الإنتاجية والاستدامة، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (17) رمزاً. وانبثق عنه ترميزان مفتوحان (Open Coding) وهي: مراكز خدماتية متنوعة، ومشاريع خدماتية. فقد برز مفهوم "المراكز الخدماتية المتنوعة" و"المشاريع الخدماتية" من خلال تعدد أشكال الخدمة المقدمة. يتجسد ذلك في قول المشارك (م4) واصفاً بعض الخدمات "لدينا مركز العمل المجتمعي في القدس يقدم كل الخدمات القانونية للمقيمين...". ويضيف "وفي القدس لدينا المكتبة العامة... تقدم خدماتها لطلاب المدارس والجامعات، وبشكل مجاني، ونقدم دورات في المواد الأساسية لطلاب المرحلة الثانوية مجاناً".

ويتجسد أيضاً في التعاون مع المؤسسات المحلية بما أضافه المشترك (م4) "الجامعة لديها تعاون وثيق مع البلديات المحيطة... ونشارك معهم في مشاريع متنوعة مثل الشوارع المختلفة التي تم إنشاؤها شاركت بها الجامعة". كما برز دور المراكز المتخصصة في تقديم الخدمات، ويتجسد ذلك في قول المشارك (م6): "لدينا أيضاً في الجامعة 29 مركز ومعهد ومنهم مراكز بيع الخدمة، مثل مركز الجودة للمختبرات الطبية... أصبح الجهة الوحيدة التي تعطي اعتمادات للمختبرات في فلسطين". ويلخص المشارك (م10) هذا البعد بتأكيد أنه "الإنتاجية تتحقق في وجود مشاريع خدمية تزيد من جودة الحياة الجامعية والمجتمعية مثل مستشفى تعليمي، مراكز خدماتية متنوعة".

ج. استثمار مساحات الجامعة (Utilizing University Spaces)

جاء محور استثمار مساحات الجامعة ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الإنتاجية والاستدامة، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (15) رمزاً. وانبثق عنها ترميزان مفتوحان (Open Coding)، وهي: تأجير المرفقات، وأنشطة ربحية. ويتجسد هذا الاستثمار في إتاحة المرافق للمجتمع، كما برز من قول المشارك (م4) بخصوص تأجير الملاعب الرياضية لدينا ملعب كرة قدم هو متاح لجميع النوادي في المجتمع المحلي لعمل تدريبات". كما يشمل استثمار المباني لأنشطة أخرى، ويتجسد ذلك في وصف المشارك (م9) "تقوم الجامعة في استثمار ساحاتها في أنشطة متنوعة مثل المخيمات، المعارض.. وغيرها".

د. إنتاج وصناعة (Production and Industry)

جاء محور إنتاج وصناعة ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الإنتاجية والاستدامة، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (13) رمزاً، وانبثق عنه ترميزان مفتوحان (Open Coding) وهي: **الشراكة والمشاريع الربحية**. يتجسد ذلك في إشارة المشارك (م4) إلى الشراكة مع القطاع الخاص **النقطة الأولى للتحويل للإنتاجية هي الشراكة مع القطاع الخاص**، مثلاً لدينا شركة جروسيلم روز، للشامبوهات والكريمات وغيرها...". ويتجسد أيضاً في الاستثمارات الزراعية كما ذكر المشارك (م6): "ودخلت الجامعة حتى في استثمارات في القطاع الزراعي مثلاً في منطقة طوباس، ومثل شركة الفرات في الأغوار". كما برز هذا المفهوم من خلال مخرجات الحاضنات، كما يتجسد في قول المشارك (م7) "رافد مالي مهم للجامعات حاضنات الأعمال والشراكات ومشاريع منتجة لأصحاب المشاريع الإبداعية الجامعة تحتضن وتكون شريكة". ويلخص المشارك (م10) هذا التوجه الإنتاجي كحل للأزمة المالية للتوجه نحو الإنتاجية بمشاريع ريادية ربحية تمتلكها الجامعات، مثل مستشفى خاص ربحي، شركات تجميلية، شركات تصنيع أدوية، مشاريع زراعية.. الخ".

هـ. الإنتاجية الأكاديمية (Academic Productivity)

جاء محور الإنتاجية الأكاديمية ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الإنتاجية والاستدامة، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في الاستدامة البيئية (11) رمزاً، ينبثق عن هذا المحور، ثلاثة ترميزات مفتوحة وهي: الأبحاث التطبيقية، وبيوت الخبرة، وإنشاء مؤسسات تعليمية خاصة تابعة للجامعة كالمدارس ورياض الأطفال، ويتجسد ذلك في قول المشارك (م4) الجامعة تفتح أبوابها لأي جهة تحتاج لخبرة أو استشارة نوكل المتخصصين لإفادتها، مثلاً الجامعة أشرفت وأطلقت الخطة الاستراتيجية لقطاعات مختلفة" وقول المشارك (م7) "الجامعة تمتلك مدرسة تابعة لها ضمن نظام التعليم الأمريكي وتعتبر مدرسة خاصة وهي تهيء الطلبة لدخول كلية Bard".

المحور الثالث: تنوع مصادر الدخل (Diversification of Income Sources)

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين عن بروز تنوع مصادر الدخل (Diversification of Income Sources) كفئة محورية (Axial Coding)، والتي تضمنت (70) رمزاً يعكس وجهات نظر وخبرات المشاركين المتعلقة بهذا المحور. ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من أقوال المشاركين، ظهر ترميزان محوريان فرعيان (Axial Categories/Sub-categories)، تتجسد من خلالهما تنوع مصادر الدخل، وهما (مصادر ذاتية، والتمويل التكميلي).

أ. مصادر ذاتية (Internal Sources)

جاء محور المصادر الذاتية ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور تنوع مصادر الدخل، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (41) رمزاً. تضمن ترميزان مفتوحان، وهما: المصادر التقليدية، والمصادر المبتكرة.

1. المصادر التقليدية (Traditional Sources)

ينبثق هذا المفهوم ترميزاً مفتوحاً (Open Coding)، في الإشارة للرسوم الدراسية، في اعتبارها المصدر الأساسي والأكثر تقليدية لميزانيات الجامعات، وإن كان غير كافٍ ومحفوفاً بالتحديات. يتجسد ذلك في قول المشارك (م4): "...اليوم المصدر الوحيد لميزانية الجامعات هو أقساط الطلبة". ويؤكد المشارك (م9) على أولويتها بقوله: "الجامعة ترفد نفسها من أقساط الطلاب أولاً".

2. المصادر المبتكرة (Innovative Sources)

ينبثق هذا المفهوم ترميزاً مفتوحاً (Open Coding)، عن توجه الجامعات نحو استكشاف وتطوير مصادر دخل جديدة وغير تقليدية لتقليل الاعتماد على الرسوم الدراسية، وهو ما يعكسه قول المشارك (م3): "...أصبح لدينا نظرة كما تعمل المؤسسات التعليمية في العالم وأن لا نعتمد على الأقساط إلا بنسبة بسيطة، 15-20% فقط". وقد ضمّ هذا المفهوم سبع ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي ريادة الأعمال، تأسيس وحدات لجذب التمويل، قروض بفائدة (تسهيلات مالية)، براءات الاختراع، محفظة استثمارية (الوقفات)، الشراكات، وحاضنات الأعمال. فقد برز ترميز ريادة الأعمال كأداة رئيسة لتوليد الدخل، حيث يمكن للجامعة أن تنشئ مشاريع ريادة، فكما ذكر المشارك (م1): "...لدينا في الجامعة أول مصنع كيماويات في الكوزماتكس...". وأيضاً "...لدينا شركة في الأغوار في الزراعة...". كما ظهر ترميز الشراكات كعنصر أساسي للتحويل نحو الإنتاجية، سواء مع القطاع الخاص أو المجتمع المحلي. يؤكد المشارك (م4): "القطاع الخاص ذاته هو لبنة أساسية لتتحول الجامعات لمنتجة سواء بالشركات، أو حتى بمخرجات الحاضنات". وتأخذ هذه الشراكات أشكالاً مختلفة، مثلما ذكر المشارك (م5) عن "شركة جروسيليم روز... وهو مشروع ناشئ وهو في شراكة مع القطاع الخاص". وكما أشار المشارك (م7): "...وبالشراكة مع المجتمع المحلي ويكون مورد للجامعة منها... في قطاع الزراعة السياحة تكنولوجيا المعلومات والصناعة والطاقة".

ويتجسد ترميز حاضنات الأعمال في دورها المزدوج لدعم الريادة وتوليد الدخل، فكما أوضح المشارك (م5): "نحن لدينا حاضنات الأعمال... والهدف من هذه حاضنات الأعمال أن الجامعة ترعى الخريجين... بحيث أنهم يطوروا فكرة التي تنتهي بمشروع أو شركة". ويضيف المشارك (م10) أن "هذه المراكز Very Creative لإيجاد دخل آخر لأفكار ومشاريع ريادية، وتعتمد على

دعم الطلاب والتدريب وتجسيد الأبحاث التطبيقية، بل تحويل الأفكار لمشاريع ومنتجات وغيره تدر أرباح...".

وبرز ترميز **محفظة استثمارية (الوقفيات)** كألية هامة للتمويل المستدام. يشير المشارك (م4) "...نقطة الوقفيات مهمة، بحيث يكون هناك مبلغ ضخم مرصود، الجامعة تستطيع أن تعتمد على ريع هذا المبلغ بتسديد التزاماتها المالية". ويضيف المشارك (م3) "...ونحن هنا عملنا وقف للجامعة، والتنويع بمصادر الوقف مثل عقارات وأموال وأسهم وأصول مختلفة". وكما أوضح المشارك (م5) تُسعى الجامعة لعمل *Endowment* بحيث يكون لديها أصول استثمارية تحصل عليها... تستثمرها". ويصف المشارك (م10) الوقفيات بأنها "...وجود أصول مالية أو مادية ثابتة تستثمر وتبقى مصدر تمويلي".

كما ظهر ترميز **براءات الاختراع** الناتجة عن البحث العلمي كمصدر دخل محتمل ذي عوائد مستقبلية ضخمة. يقول المشارك (م1) عن التجارب السريرية "عملية السعي لاختراع دواء كبراءة اختراع يقودنا للإنتاجية وهو سيكون له تأثير مالي ضخم...". ويؤكد المشارك (م7) على القدرة الإنتاجية والإبداعية الخاصة للجامعة في هذا المجال: "...مثل أدوية والآي تي... هذه الأمور القطاع الخاص لا يستطيع عملها لوحده...".

وبرز أيضاً ترميز تأسيس **وحدات لجذب التمويل**، مثلما ذكر المشارك (م6) "...الجامعة قامت بتأسيس وحدة المساعدات الطلابية، كانت تتوجه لرجال أعمال وأثرياء متبرعين... لتبني بعض الطلاب... وهو يقدم من خلال وحدة المساعدات الطلابية... وبنفس الوقت هذا بروح لميزانية الجامعة". ويضيف المشارك (م10): "...العديد من الجامعات العامة باتت تنشئ وحدات متخصصة لدعم الطلاب وإيجاد منح وتمويل طلابي".

ب. التمويل التكميلي (Supplementary Funding)

شكل هذا البعد المحور الفرعي الثاني (Axial Categories/Sub-categorie)، لمحور تنويع مصادر الدخل، إذ بلغ مجموع الرموز المستخلصة له (29) رمزاً. وينبثق عنه ثلاثة ترميزات مفتوحة وهي: دور حكومي، دعم مجتمعي، ودعم دولي.

1. الدور الحكومي (Government Role)

ويتمثل في الإشارة إلى التشريعات والتسهيلات من الحكومة، والمشاريع المشتركة، يقول المشارك (م4): "...بالدرجة الأولى نحن بحاجة إلى تشريعات تضبط وجود أنظمة وتعليمات...". لكن المشارك (م7) يشير إلى غياب هذا الدور: "لا يوجد تشريعات من الحكومة تدعم سياسة تسويق الجامعات في مشاريعها الإنتاجية، وإن قانون الاستثمار الحالي لا يتيح خصوصية الريادة ولا يعطي امتيازات معينة للجامعات لتتحول نحو الإنتاجية"، كما يظهر الدور الحكومي في خفض الضرائب أو الإعفاء، كأحد التسهيلات المطلوبة لتشجيع الجامعات على الإنتاجية. يذكر المشارك

(م4) "...مثلا تكون هذه الجامعات معفية من الضرائب، وهو يشجع كثيراً الجامعات أن تقوم بهذا الدور... لو تم الإعفاء للجامعات أو تخصيص رسوم التسجيل".

2. الدعم المجتمعي (Community Support)

وقد ضم الإشارة إلى الهبات والعطايا التي يمكن استثمارها لتوليد دخل مستدام. يوضح المشارك (م3): "هناك.. خريجين وأثرياء ولديهم رغبة بإعطاء هبات أو منح للطلاب بحيث أن لا يتم استهلاك هذه الأموال وإنما يتم تشغيلها وأنتم تستفيدون من تشغيلها وريعتها"، كما ضمّ دعم البنية التحتية، ومنهيشير المشارك (م4): "...إذا تحدثنا عن البنية التحتية للجامعات هناك مساهمين لديهم استعداد للدعم في بناء وتقديم دعم في هذه الأمور". وبرز أيضاً حاضنات الأعمال (بدعم مجتمعي)، إذ "يمكن للمجتمع، وخاصة القطاع الخاص، أن يدعم هذه الحاضنات ومخرجاتها" وفقاً للمشارك (م4)، وأيضاً في قول المشارك (م6) "المجتمع يقدم منح طلابية مباشرة".

3. الدعم الدولي (International Support)

ينبثق عن هذا الترميز المفتوح ثلاث ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي دعم مالي (تبرعات، منح..)، تأسيس بنى تحتية، وتبادل أكاديمي وبحثي. فقد برز ترميز "دعم مالي (تبرعات، منح..)" من خلال جمعيات الأصدقاء وجهات مانحة دولية. يذكر المشارك (م3): "...مثل جمعية أصدقاء القدس في ألمانيا وأمريكا وجنوب أفريقيا والإمارات وتركيا". ويمكن أن يشمل هذا الدعم تمويل خطط استراتيجية، فكما أفاد المشارك (م6): "...ووضعت خطة الاستقرار المالي وتوجهنا لجهات مختلفة لتمويل جزء من هذه الخطة". وتلعب جمعيات الأصدقاء دوراً في توفير منح وتدريب وتمويل برامج، كما أضاف المشارك (م6): "...جمعيات أصدقاء الجامعة... تلعب دوراً مهماً في توفير منح طلابية وتدريب الطلاب وغيره، مثل برنامج الدراسات الأوروبية ممول".

المحور الرابع: الحوكمة والشفافية (Governance and Transparency)

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين عن بروز الحوكمة والشفافية (Governance and Transparency) كقناة محورية (Axial Coding)، والتي تضمنت (54) رمزاً يعكس وجهات نظر وخبرات المشاركين المتعلقة بهذا المحور، ولخص المشارك (م6) أهمية هذا المحور بقوله: "...لكي تستطيع الجامعة إدارة أمورها المالية بنجاح لابد من حوكمة الجامعات وهي تتطلب شفافية ونزاهة". ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من أقوال المشاركين، ظهر ترميزان محوريان فرعيان (Axial Categories/Sub-categories)، وهما (الحوكمة والشفافية).

أ. الحوكمة (Governance)

جاء محور الحوكمة ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الحوكمة والشفافية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في الشفافية (34) رمزاً، ينبثق عن هذا المحور،

ثلاثة ترميزات مفتوحة وهي (حوكمة السياسات الإدارية، وحوكمة البرامج الأكاديمية، وحوكمة الشراكات والمشاريع).

1. حوكمة السياسات الإدارية (Governance of Administrative Policies)

برز حوكمة السياسات الإدارية ترميزاً مفتوحاً يكشف عن أهمية وضع أطر واضحة لتوجيه العمل الإداري وضمان توافقه مع الأهداف الاستراتيجية. وينبثق عن حوكمة السياسات الإدارية ثلاثة ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي: شفافية وضع السياسات، واتساق السياسات مع رؤية وأهداف الجامعات العامة، ومراجعة وتحديث السياسات بناءً على المتغيرات. فقد برز ترميز "اتساق السياسات مع رؤية وأهداف الجامعات العامة" من خلال التأكيد على ضرورة وجود خطط استراتيجية محددة ومُحكمة. يتجسد هذا في قول المشارك (م1) عند وصفه لعملية الإصلاح: "وضع خطة خماسية وفي بنود لنهضة الجامعة ومعالجة المعادلة المالية". ويضيف موضحاً آلية التنفيذ: "وتم الاتفاق على مجموعة بنود، وتم تشكيل لجنة من داخل الجامعة، للإصلاح والنهوض في المؤسسة".

كما برز مفهوم مراجعة وتحديث السياسات بناءً على المتغيرات، كما أشار المشارك (م1): "وهذه الخطة تفصيلية دقيقة كانت كل سنة ماذا نحن بحاجة أن نعمل وماذا بحاجة الجامعة لكي تستمر لمدة خمس سنوات". ويؤكد على نجاح هذه الحوكمة في تحقيق النتائج "كان من البنود كم المنحة السنوية التي تلزم الجامعة للوصول للاستقرار المالي، وبالتالي هذا ما قمنا به، حتى أننا وصلنا لفائض مالي وخطة نجاح 150% للخطة الخماسية".

2. حوكمة البرامج الأكاديمية (Governance of Academic Programs)

جاء حوكمة البرامج الأكاديمية ترميزاً مفتوحاً يكشف عن ضرورة وجود آليات لضمان جودة وملاءمة البرامج الأكاديمية. وينبثق عن هذا المحور ثلاث ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي: وجود سياسات واضحة لاعتماد أو تحديث البرامج، ورقابة على مدى مواءمة البرامج لسوق العمل، وشفافية في تقييم البرامج الأكاديمية من قبل هيئة الجودة.

فقد برز ترميز "شفافية في تقييم البرامج الأكاديمية" و"وجود سياسات واضحة" من خلال الحاجة إلى مرجعيات ومساءلة واضحة. يتجسد هذا في قول المشارك (م7): "...فالتشريعات الداخلية متطلب اساسي، واجبة ومسؤولة يكون في مرجعيات ومساءلة ويصبح في تحديد مؤشرات نجاح ومساءلة اين نجحنا واين خفقنا ولماذا هذه ولماذا ذلك". ويضيف تأكيداً على أهمية المعايير الدولية: "...أول اشي يجب أن يكون من ضمن نظام الحوكمة للجامعات والحوكمة تعني الادارة الصحيحة والشفافة وتعني [أفضل الممارسات] ما المعمول به ضمن المعايير الدولية، بالتالي دليل الحوكمة... ووضع سياسات وتشريعات وأنظمة ومؤشرات أداء... والفصل بين الإدارة التنظيمية والحكماء...".

كما برز مفهوم موازنة البرامج لسوق العمل كعنصر حاسم في استدامة البرامج. يتجسد هذا في الإجراءات التي اتخذتها الجامعة كما وصف المشارك (م5) "...ولتستطيع تخفيض نفقاتها عملت (Hiring Freeze) في التخصصات التي لا يوجد عليها اقبال. وعملت على موازنة التخصصات المطروحة مع سوق العمل...". ويؤكد المشارك (م6) على النتيجة الحتمية لعدم الموازنة: "...فعليا اي برنامج ما له مكان في سوق العمل، لن يستمر وسيصبح عبء على الجامعة...".

3. حوكمة الشراكات والمشاريع (Governance of Partnerships and Projects)

برز حوكمة الشراكات والمشاريع ترميزاً مفتوحاً يكشف عن الحاجة إلى تنظيم وضبط عمليات الشراكة والمشاريع التي تدخل فيها الجامعة. فقد برزت الحاجة إلى إطار تنظيمي لهذه الحوكمة، ويتجسد ذلك في التأكيد على أهمية وجود تشريعات محددة توجه استثمارات الجامعة ومشاريعها، كما أشار المشارك (م4): "بالدرجة الأولى نحن بحاجة إلى تشريعات تضبط وجود أنظمة وتعليمات أن الجامعة لكي تتحول لجامعة منتجة ما هي المجالات التي تستثمر بها".

أ. الشفافية (Transparency)

جاء محور الشفافية ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الحوكمة والشفافية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في الشفافية (20) رمزاً، ينبثق عن هذا المحور، ثلاثة ترميزات مفتوحة وهي (وضوح الهيكل الإداري، الشفافية المالية، والشفافية في التعيين والترقية).

1. وضوح الهيكل الإداري (Clarity of Administrative Structure)

برز وضوح الهيكل ترميزاً مفتوحاً، يضم ترميزين فرعيين (Sub-Codes)، وهما: (هرم تنظيمي واضح، وشفافية آليات صنع القرار والتشارك فيه). فقد برز مفهوم هرم تنظيمي واضح من خلال الحاجة إلى تحديد الأدوار بوضوح بين مختلف المستويات الإدارية، كما أشار المشارك (م5) "من الضروري أن تحدد الأدوار جيداً بين مجلس الأمناء وبين الإدارة الجامعية في الجامعات العامة، وإن مجلس الأمناء عليه أن يعمل بشكل فعال في تطوير الموارد المالية للجامعات".

كما ظهر ترميز "شفافية آليات صنع القرار والتشارك فيه" كعنصر أساسي لضمان التوافق وتقبل القرارات. يؤكد المشارك (م7): "مهم أيضاً التوافق في الرؤية والاستراتيجية بين دور مجلس الأمناء والإدارة التنفيذية". ويشدد المشارك (م1) على أهمية عدم التفرد بالقرار: "...لا يمكن أن تتجح الجامعة... إذا تفردت في قراراتها".

2. الشفافية المالية (Financial Transparency)

برزت الشفافية المالية ترميزاً مفتوحاً، في وضوح توزيع الموارد وتحديد الأولويات، والإفصاح عن حجم الأزمات والإيرادات والنفقات. فقد برز مفهوم الإفصاح عن حجم الأزمات والإيرادات والنفقات كمتطلب أساسي لهذه الشفافية. يتجسد هذا في ضرورة الإفصاح الصريح عن التحديات، بما

في ذلك تعثر الطلاب، فكما أوضح المشاركون (م6): الفصل الدراسي الماضي نسبة التعثر لدينا وصل في فصل دراسي واحد 12 مليون شيكل، بالإضافة لدينا ديون سابقة على الطلاب... 25 مليون شيكل الطلاب غير قادرين على سدادها، وهذه مشكلة كبيرة". ويؤكد المشاركون (م9) على تفاقم هذه المشكلة بقوله: "ترتب من الأزمة السياسية والاقتصادية عدم قدرة الطلبة على دفع أقساطهم". كما يتجسد هذا الترميز في الإقرار بالوضع المالي العام للمؤسسة، مثلما أشار المشاركون (م1): "كانت الجامعة غارقة في مديونية معقدة ومتراكمة لعدة سنوات".

3. الشفافية في التعيين والترقية (Transparency in Appointment and Promotion)

برزت الشفافية في التعيين ترميزاً مفتوحاً، يضم ثلاث ترميزات فرعية، وهي: وضوح معايير اختيار الموظفين الأكاديميين والإداريين، وجود لجان محايدة ترافق التعيينات والترقيات، ونظام يعتمد على الكفاءة والإنجاز لا الوساطة والمحسوبية. يتجسد ذلك في الممارسات التي وصفها المشاركون (م8) "وضعت الجامعة معايير ضبط جودة في آليات التوظيف وهي مستقلة وشفافة لدينا لجان مختصة ومستقلة وهي تقرر بمعايير معلنة وشفافة... ولدينا آلية مقترحة للتقييم بناء على معايير دولية (التقييم المبني على الحقائق) وهو ما يعمل على تحفيز عضو هيئة التدريس بتطوير نفسه".

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

كشفت عملية تحليل بيانات المقابلات مع المشاركين عن بروز الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) كقناة محورية رئيسية. تم تطبيق الترميز المفتوح (Open Coding) على النصوص المستمدة من المقابلات المتعلقة بهذا المحور، مما أسفر عن توليد ما مجموعه (48) رمزاً أولياً يعكس وجهات نظر وخبرات المشاركين المتعلقة بهذا المحور. ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من أقوال المشاركين، تم تطوير أربع فئات محورية فرعية (Axial Categories/Sub-categories) رئيسية تشكل أبعاداً أساسية لهذا المحور، وهي: ثقافة الولاء التنظيمي، وثقافة الانفتاح، وثقافة التغيير، وثقافة التمييز. وقد أكد المشاركون على الدور الجوهري للثقافة التنظيمية كبيئة حاضنة وداعمة لنجاح المبادرات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المؤسسية، وخاصة تلك المتعلقة بالتحول نحو الإنتاجية والاستدامة. فقد برز مفهوم أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتوجهات الجامعة الاستراتيجية، وبتجلى ذلك في تأكيد المشاركون (م1): "...وجود ثقافة في أسرة الجامعة تؤمن بهذا التوجه وتدفع باتجاهه". كما أظهر التحليل مفهوم ضرورة التقبل الثقافي للقرارات (خاصة المالية والإدارية) لضمان استمرارية المؤسسة، ويتجسد هذا المفهوم في قول المشاركون (م1) أيضاً: "...ولأن أي قرار إداري مالي يجب أن يكون هناك تقبل في مصلحة المؤسسة لتبقى مستمرة".

أ. ثقافة الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty Culture)

برزت ثقافة الولاء التنظيمي ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الثقافة التنظيمية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة فيه (14) رمزاً، ينبثق عن هذا المحور، ترميزان مفتوحان، وهي الولاء للمؤسسة، والريادة كمبدأ وظيفي.

1. الولاء للمؤسسة (Loyalty to the Institution)

برز الولاء للمؤسسة ترميزاً مفتوحاً، يضم ثلاث ترميزات فرعية (Sub-Codes)، وهي السعي نحو تميز الجامعة، الحفاظ على صورة المؤسسة، وتقديم مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية. يتجسد هذا المفهوم في التأكيد على ضرورة الدعم الداخلي من "أسرة الجامعة" لنجاح الخطط، كما ذكر المشارك (م6) "...والخطة وضعت صحيح من شركة أجنبية ولكن دعمت من أسرة الجامعة". ويبرز المشارك (م1) هذا الولاء كشرط لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها: "...لا تستطيع الإدارة وحدها الوصول لتحقيق جامعة منتجة دون وجود ثقافة في أسرة الجامعة". كما يربط المشارك (م1) بين هذا الولاء وتقبل القرارات الضرورية لاستمرارية المؤسسة: "...ولأن أي قرار إداري مالي يجب أن يكون هناك تقبل في مصلحة المؤسسة لتبقى مستمرة".

2. الريادة كمبدأ وظيفي (Entrepreneurship as a Functional Principle):

برزت الريادة كمبدأ وظيفي ترميزاً مفتوحاً، تضم ترميزين فرعيين (Sub-Codes)، هما: دمج التمويل المستدام ضمن الرؤية والرسالة، وتأسيس مراكز ووحدات متابعة. فقد برز ترميز "دمج التمويل المستدام ضمن الرؤية والرسالة" كأحد مظاهر تبني المبدأ الريادي على المستوى الاستراتيجي، والذي يتطلب قناعة وإرادة قوية من الإدارة العليا. ويتجلى ذلك في تأكيد المشارك (م4) على أن العوامل الأساسية لتحقيق الجامعة المنتجة تبدأ من القناعة الداخلية: "...الآليات لتحقيق الجامعة المنتجة النقطة الأولى اقتناع الإدارة لتحويل الجامعة لمنتجة الثانية في مبدئها والقناعة والإرادة والإصرار عوامل أساسية".

كما ظهر ترميز "تأسيس مراكز ووحدات متابعة" كآلية عملية لترجمة هذا التوجه الريادي إلى هياكل تنظيمية فاعلة على أرض الواقع. ويؤيد ذلك من وصف المشارك (م5) لإنشاء مركز متخصص كخطوة عملية لضمان تطبيق أفضل النتائج وربط مخرجات التعلم بالاحتياجات الفعلية للقطاع الصناعي وتعزيز الشراكات: "...ولضمان تطبيق أفضل النتائج تم إنشاء المركز الوطني للابتكار الصناعي والاستدامة تحت مظلة الاتحاد العام للصناعة ووزارة الصناعة والجامعة لدينا، والفكرة من أجل جسر الهوة بين مخرجات التعلم والقطاع الصناعي، والشراكة بين الصناعات والتخصصات".

أ. ثقافة الانفتاح (Openness Culture)

جاءت ثقافة الانفتاح ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الثقافة التنظيمية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في ثقافة الانفتاح (11) رمزاً، ينبثق عن هذا المحور، ثلاث ترميزات مفتوحة، وهي: الشراكة في خدمة المجتمع، الشراكة الأكاديمية والبحثية، والشراكة مع القطاع الخاص.

1. الشراكة في خدمة المجتمع (Partnership in Community Service)

برزت الشراكة في خدمة المجتمع ترميزاً مفتوحاً يكشف عن توجه الجامعة لتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكاً فاعلاً في التنمية المجتمعية والاقتصادية. فقد برز ترميز "الشراكة في خدمة المجتمع" من خلال سعي الجامعة لتوسيع أفاقها لتشمل استثمارات ومبادرات تخدم المجتمع وتحقق عائداً للمؤسسة. يتجسد هذا في قول المشارك (م6) "...أصبح لدينا توسع في أفق الجامعة، من خلال الاستثمارات لماذا لا تكون الجامعة طرف في استثمارات تخدم الاقتصاد والمجتمع الفلسطيني وفي نفس الوقت تحقق عائد للجامعة، وهذا لن يكون إلا إذا عززنا الشراكة مع القطاع الخاص". ويؤكد المشارك (م10) على أهمية المشاريع الخدمية المرتبطة بهذا الترميز: "...الإنتاجية تتحقق في وجود مشاريع خدمية تزيد من جودة الحياة الجامعية والمجتمعية مثلاً مستشفى تعليمي، مراكز خدماتية متنوعة".

2. الشراكة الأكاديمية والبحثية (Academic and Research Partnership)

برزت الشراكة الأكاديمية والبحثية ترميزاً مفتوحاً يكشف عن انفتاح الجامعة على المؤسسات الأكاديمية والبحثية الأخرى إقليمياً ودولياً. فقد برز ترميز "الشراكة الأكاديمية والبحثية" كضرورة للاستفادة من التجارب وتطوير الذات. يوضح المشارك (م9) هذا التوجه بقوله: "لدينا شركاء كثر على مستوى المنطقة والإقليم والدول الشقيقة، الأردن، قطر، السعودية وغيرها، وأيضا لدينا شركاء دوليين، واليوم الجامعة مجبرة على الانفتاح أكاديمياً وبحثياً وتستفيد من تجارب الآخرين في تطوير نفسها، هذا من الجانب الأكاديمي".

3. الشراكة مع القطاع الخاص (Partnership with the Private Sector)

برزت الشراكة مع القطاع الخاص ترميزاً مفتوحاً، يكشف عن شراكة مبتكرة لتحقيق عوائد مالية وتنموية، ويتجسد ذلك في وصف المشارك (م5) لنموذج معين: "...وبدلاً من أن تشتري الجامعة أراضٍ وتبني مصانع عملت على إيجاد (شراكات مع القطاع الخاص) 50% للمصنع و 50% للجامعة، وهكذا في مشاريع أخرى، مثل مشروع الكوزمنتكس والمشروع الزراعي التابعات لجامعة القدس". كما يتجسد هذا الترميز في توظيف الشراكة لتطوير قدرات الطلاب ودعم المشاريع المشتركة، حيث يشير المشارك (م9): "التغيرات وضعتنا في موقع أن نضع طلابنا داخل القطاع الخاص، ونوقع اتفاقيات شراكة لتطوير قدرات الطلاب... أصبحنا نقيم شراكات لمشاريع القطاع الخاص شريك

فيها". ويؤكد المشاركون (م6) على الإمكانيات التي تقدمها الجامعة في هذه الشراكات: "الجامعة تملك أفكار وخبرة وإبداع ومشاريع ولديها مختبرات ومختصين وخبراء أكاديميين، ممكن تدخل في استثمارات... فأصبح لدينا شراكات".

ج. ثقافة التغيير (Change Culture)

جاءت ثقافة التغيير ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الثقافة التنظيمية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في ثقافة التغيير (9) رموز، ينبثق عنها، ترميزان مفتوحان، وهي: إعادة هيكلة الموارد وتنظيم العمل (الرشاقة التنظيمية)، وتعديل القيم والمعتقدات التنظيمية (إدراك العوامل الخارجية).

1. إعادة هيكلة الموارد وتنظيم العمل (Resource Restructuring and Work Organization)

برزت إعادة هيكلة الموارد وتنظيم العمل ترميزاً مفتوحاً، يكشف عن أهمية المرونة والكفاءة في إدارة الموارد والهياكل التنظيمية، وقد ضم ترميزين فرعيين (Sub-Codes)، وهي الرشاقة التنظيمية، تعديل القيم والمعتقدات التنظيمية. فقد برزت الرشاقة التنظيمية والتي تتجسد في قول المشاركون (م9): "يجب أن تكون الجامعة لديها رشاقة تنظيمية، واستغلال أمثل للموارد، لكي لا تغرق في الديون... للتخلص من المديونية يجب، تأسيس الجامعة، لتكون رشيقة تنظيمياً". وهذا يتطلب اتخاذ قرارات هيكلية مدروسة، كما أشار المشاركون (م1): "لعمل هذا احتجنا إلى التغيير في الهيكل التنظيمي ضمن الخطة الخماسية". الهدف هو الوصول إلى حالة من الكفاءة التشغيلية، بحيث تكون الجامعة، كما وصف المشاركون (م6): "...رشيقة وأي احتياجات بشرية حسب الحاجة وليس هناك أي فائض".

2. تعديل القيم والمعتقدات التنظيمية (Modifying Organizational Values and Beliefs)

ظهر مفهوم تعديل القيم ضمن ثقافة التغيير، في الإشارة إلى إعادة صياغة ثقافة تنظيمية ريادية منتجة، ومنها قول المشاركون (م1): "يوجد عناصر مهمة جداً أولها أن يكون هناك ثقافة تنظيمية تؤمن بهذا الفكر الإنتاجي".

د. ثقافة التمييز (Culture of Excellence/Distinction)

جاءت ثقافة التمييز ترميز محوري فرعي (Axial Categories/Sub-categories) عن محور الثقافة التنظيمية، وبلغ عدد الترميزات المتعلقة في ثقافة التمييز (13) رموزاً، ينبثق عنها، ترميزان مفتوحان، وهي: التمييز في البرامج الأكاديمية، والتمييز في المنح الدراسية.

1. التميز في البرامج الأكاديمية (Excellence in Academic Programs)

برز التميز في البرامج الأكاديمية ترميزاً مفتوحاً، يكشف عن سعي الجامعات للتميز في برامجها كأداة تنافسية رئيسية، يوضح المشارك (م9) الدافع التنافسي المرتبط بهذا الترميز: "...الجامعات بينها منافسة كبيرة وكل جامعة تحاول تستقطب شريحة كبيرة من الطلاب هذا الشيء فرض علينا طرح تخصصات وبرامج مطلوبة في سوق العمل وإعادة هيكلة البرامج لتصبح مقبولة وذات إنتاجية... الكل يبحث عن التميز في برامجهم لاستقطاب الطلبة". كما يشمل هذا التميز "عملية تطوير برامج دراسات عليا قائمة على الابتكار وريادة الأعمال" كما أشار المشارك (م10)، مما يعكس السعي نحو كفاءة البرامج الأكاديمية.

2. التميز في المنح الدراسية (Excellence in Scholarships)

برز التميز في المنح الدراسية ترميزاً مفتوحاً، وانبثق عنه ثلاث ترميزات مفرعية وهي: (نسبة منح مرتفعة (تعليم شبه مجاني)، تأسيس وحدات خاصة لجمع المنح والتبرعات، وتأسيس وحدات خاصة للتسهيلات المالية). يتجسد هذا التميز في الالتزام المؤسسي بتقديم الدعم المالي للطلاب بأشكال مختلفة، فكما أكد المشارك (م6): "الجامعة بكل وسائلها ملزمة أن تقدم دعم للطلاب منح دراسية، تخفيف الأقساط، إعفاء جزء منها تأجيل الأقساط".

عقب استعراض المحاور المحورية (الأساسية) الخمسة التي انبثقت عن تحليل المقابلات (التخطيط الاستراتيجي، الإنتاجية المستدامة، تنوع مصادر الدخل، الحوكمة والشفافية، والثقافة التنظيمية)، تم الانتقال إلى المرحلة النهائية من عملية التحليل وهي الترميز الانتقائي (Selective Coding). تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفئة الجوهرية (Core Category) أو الظاهرة المركزية التي تربط وتدمج كافة المحاور والفئات الفرعية التي تم استخلاصها سابقاً.

ومن خلال هذه العملية التكاملية، برزت فئة جوهرية مركزية وهي: "التكامل نحو الجامعة المنتجة". تمثل هذه الفئة الجوهرية المفهوم الأساسي الذي ينسج خيوط المحاور الخمسة معاً، مؤكدةً على أن التحول الناجح نحو نموذج الجامعة المنتجة لا يتحقق بمعزل عن تكامل هذه الأبعاد وتفاعلها الديناميكي. فالأمر لا يقتصر على وجود تخطيط استراتيجي أو مبادرات إنتاجية متفرقة، بل يتطلب نسقاً متكاملًا يجمع بين الرؤية الاستراتيجية، والممارسات المستدامة، والبحث عن مصادر دخل متنوعة، وتطبيق حوكمة رشيدة وشفافة، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والإنتاجية.

3.1.4. النتائج النوعية (لأداة تحليل الوثائق)

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول ونصه "ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، قد تم استخدام أداة تحليل الوثائق العامة لجامعة القدس، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة بوليتكنك فلسطين وفق ملحق (6)، وأسفر تحليل محتوى الوثائق عن استخلاص ما مجموعه (520) رمزاً، والجدول رقم (9.4) الآتي يوضح عدد الرموز تنازلياً، تبعاً لمتغير الجامعة والترميز المحوي (الأساسي):

جدول رقم 9.4: عدد الرموز في تحليل الوثائق تبعاً لمتغير الجامعة وتصنيف الترميز المحوري.

النسبة المئوية لعدد الترميزات	المجموع	عدد الترميزات			الجامعة الترميز المحوري
		جامعة بوليتكنك فلسطين	جامعة النجاح الوطنية	جامعة القدس	
38.46%	200	57	59	84	تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة
36.92%	192	28	78	86	تنويع مصادر الدخل
13.65%	71	12	26	33	خدمة المجتمع
10.96%	57	12	24	21	الميزة التنافسية
100%	520	109	187	224	المجموع
		520			المجموع الكلي

يلاحظ من جدول رقم (9.4)، ترتيب المحاور تنازلياً لعدد الرموز. وقد انتقلت عملية الترميز من رصد الرموز ضمن مفاهيم، وهي ترميزات فرعية (Sub-Codes)، ثم تجميعها في الترميز المفتوح (Open Coding)، ثم ربطها في محاور فرعية (Axial Categories/Sub-categories)، لتتشكل الترميزات المحورية (Axial Coding)، ثم جمعت الترميزات المحورية وتم انتقاء محور لها، والشكل رقم (3.4) يوضح الخريطة المفاهيمية لبيانات تحليل الوثائق وفق مستويات الترميز.

وفيما يأتي عرضاً للترميز المحوري (الأساسي)، وفقاً للوزن النسبي لعدد الترميزات (Codes).

**المحور الأول: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة (Enhancing the Philosophy of the)
(Productive University)**

كشفت عملية التحليل لوثائق جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بوليتكنك فلسطين، عن بروز تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة (Enhancing the Productive University) (Philosophy) كفئة محورية (Axial Coding)، وجاء لهذا المحور (200) رمزاً يعكس الممارسات والمبادرات المتعلقة بهذه الفلسفة ونسبة مئوية (38.46%) من المجموع الكلي. توزعت هذه الرموز بواقع (84) رمزاً تم استخلاصها من وثائق جامعة القدس، و(59) رمزاً من وثائق جامعة النجاح الوطنية، و(57) رمزاً من وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين، ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من تحليل الوثائق، ظهر ثلاث ترميزات فرعية (Axial Categories/Sub-categories)، يتشكل من خلالها تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، وهم:

أ. الشراكة والانفتاح (Partnership and Openness)

شكّلت الشراكة والانفتاح ترميزاً محورياً فرعياً ضمن محور تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برزت الترميزات المفتوحة الآتية: **شراكات مع القطاع الخاص**، ويظهر ذلك في رموز شراكات ذات طابع استراتيجي ترتبط بقطاعات حيوية مثل الصناعات الدوائية ومن رموزها الشراكة مع **شراكة بيت جالا لصناعة الأدوية** و**شركة القدس للمستحضرات الطبية** و**شركة مدينة جامعة القدس الطبية** والشراكة مع الصناعات الغذائية مثل الشراكة مع **شركة المدائن للصناعات الغذائية** وتتكامل مع البحث والتطوير، مثل الشراكة مع **شركة الاتصالات الماليزية** وشراكة مع **شركة جوجل Google** بإنشاء منصة فلسطين التقنية، وتتضمن شراكات مع وكالات تنمية دولية مثل **الوكالة الألمانية للتعاون الدولي**، و**منظمة العمل الدولية**، ومؤسسات تمكينية محلية مثل: **قدسنا**.

وعلى صعيد محلي فإن الجامعة تتبع نظام الدراسات الثنائية مما جعلها تؤسس شراكات تدريبية للتخصصات الأكاديمية لأكثر من (250) شراكة محلية مع القطاع الخاص وفق بيانات الوثائق، أما على صعيد دولي يشار وفق الوثائق أنّ **جمعية أصدقاء جامعة القدس - ألمانيا** تقدّم (128) فرصة تدريب في مستشفيات وعيادات وشركات في ألمانيا، هذه الشراكة تأتي من (150) اتفاقية مع مؤسسة حول العالم. وضّمّ الترميز المفتوح **الشراكة الأكاديمية**، في شبكة علاقات أكاديمية دولية وإقليمية، ينظر في محلق (1.4)، لنموذج عن الشراكات لجامعة القدس. وانبثق أيضاً الترميز المفتوح **مقرّات أكاديمية**، وظهر في ترميزات مثل **معهد كونفوشيوس**، **كلية بارد**، **المركز**

الهندي الفلسطيني للتميز في تكنولوجيا المعلومات"، " مركز القدس للتعاون العلمي الدولي والتنمية"، أكاديمية القدس للعدالة العالمية".

أما في وثائق جامعة النجاح الوطنية برز عن محور الشراكة والانفتاح ترميزات مفتوحة ومنها الشراكات الدولية والإقليمية ومنها الشراكة مع "مستشفيات تونس"، و"شركة العجبيبي السعودية"، والشراكات المحلية مع القطاع الحكومي والخاص في فلسطين ومنها الشراكة مع "جمعية مهندسون بلا حدود" و "جمعية مهندسي الكهرباء والإلكترونيات"، ينظر في ملحق (2.4). أما جامعة بوليتكنك فلسطين: فإن ترميزاتها المفتوحة، شملت الشراكة الدولية والإقليمية، مثل الشراكة مع جامعة هارفارد" للكشف عن حلول مبتكرة لتحسين زراعة الكبد، وشملت الشراكات المحلية مع القطاع الخاص والحكومي مثل الشراكة مع "مؤسسة قادر للتنمية الاجتماعية"، ينظر في ملحق (3.4).

ب. وحدات إنتاجية (Productive Units)

شكلت الوحدات الإنتاجية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن محور تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برزت الترميزات المفتوحة مبادرات إنتاجية مثل: "حاضنة المشاريع التكنولوجية STF5Care"، "براءة اختراع في علاج السرطان، سرير المستشفى الصناعي"، بالإضافة إلى وحدات إنتاجية، فإن الجامعة تمتلك (31) مركز ومعهد متخصص يقدم خدمات متنوعة ومنها "مركز القدس للدراسات الإحصائية"، ينظر في ملحق (4.4).

أما وثائق جامعة النجاح الوطنية فإن ترميزاتها المفتوحة، شملت الوحدات الإنتاجية والخدماتية، مع تركيز خاص على القطاع الصحي، والتي تظهر في "العيادات الخارجية" والتي استقبلت (36562) زيارة علاجية مدفوعة الأجر، فضلاً عن "مستشفى الجامعة" ومراكزها التي تقدم خدمات متنوعة للجمهور، ينظر في ملحق (5.4). أما وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين فإن ترميزاتها المفتوحة، شملت مراكز خدماتية متخصصة ذات طابع تقني وصناعي، مرتبطة بالصناعة وممولة دولياً أو بالشراكة مع القطاع الخاص، لتقديم حلول تطبيقية وتحقيق دخل، مثل "مركز التعليم المستمر"، ينظر في ملحق (6.4).

المحور الثاني: تنوع مصادر الدخل (Diversification of Income Sources)

كشفت عملية التحليل لوثائق جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بوليتكنك فلسطين، عن بروز تنوع مصادر الدخل (Diversification of Income Sources) كفئة محورية (Axial Coding)، وجاء لهذا المحور (192) رمزاً ونسبة مئوية (36.92%) من المجموع الكلي، توزعت هذه الرموز بواقع (86) رمزاً تم استخلاصها من وثائق جامعة القدس، و(78) رمزاً من وثائق

جامعة النجاح الوطنية، و(28) رمزاً من وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين، ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من تحليل الوثائق، ظهر ترميزان محوريان فرعيان (Axial Categories/Sub-categories)، يتشكل من خلالهما تنويع مصادر الدخل، وهما:

أ. المصادر الذاتية (Internal Sources)

شكّلت المصادر الذاتية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن محور تنويع مصادر الدخل، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برزت رموز مفتوحة متعددة تعكس اعتمادها على المراكز الإنتاجية و المراكز الخدمائية، إضافة إلى المحفظة الاستثمارية، ومثال عليها: "عيادات طب الأسنان"، "سكن الطالبات الداخلي"، "مركز تحليل إحصائي"، "مشروع زراعي"، "مشروع محطة الطاقة الشمسية"، "محطة تكرار المياه"، "مصنع Jerusalem Rose لمستحضرات التجميل"، "مركز القدس للتكنولوجيا وريادة الأعمال"، "مختبر التقييم التغذوي"، "معهد كونفوشيوس"، "المكتبة العامة في البلدة القديمة"، "وقفية القدس للتعليم"، ينظر في ملحق (7.4).

أما في وثائق جامعة النجاح الوطنية فقد تمثلت الترميزات المفتوحة في مجموعة من المراكز الإنتاجية والخدمائية المتخصصة، ومنها: "مستشفى النجاح الوطني"، "عيادات مستشفى النجاح الطبية الخارجية"، "مركز تجميلي طبي"، "مركز الموارد التعليمية للغات (LRC)"، "روضة منتسوري النجاح"، و "حديقة النجاح للابتكار"، ينظر في ملحق (8.4).

وفيما يتعلّق في وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين، فقد برز الترميز المفتوح فيها ضمن سياق المراكز الخدمائية ذات الطابع التقني والصناعي، ومنها: "وحدة الخدمات التسويقية الإلكترونية"، "مركز فحص السيارات (العادية والهجينة والكهربائية)"، "مركز صيانة السيارات الهجينة والكهربائية"، "مركز الحجر والرخام"، "مركز الفحوصات الكيميائية والبيولوجية"، و"مركز التميز والتعليم المستمر"، ينظر في ملحق (9.4).

ب. المصادر الخارجية (External Sources)

شكّلت المصادر الخارجية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن محور تنويع مصادر الدخل، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس أظهرت الترميزات المفتوحة تركيزاً على تأمين منح للطلبة من خلال مصادر تمويل متعددة شملت القطاع الخاص، والجهات الحكومية والدولية. ويتجلى ذلك في رمز "وصول الدعم إلى (5250) طالباً مستفيداً" ينظر في ملحق (10.4). ورموز الشراكة والدعم المجتمعي، ويظهر في رموز الجهات الشريكة وتبرعات سخية مثل شركة المدائن، "محافظة القدس، "الفنصالية الفرنسية"، "صندوق طلبة فلسطين"، "اللجنة القطرية". كما برز استقطاب دعم

لبناء آليات تمويل مستدام، ويظهر في رموز حاضنات الأعمال والوقفات والجمعيات، والصندوق الاستثماري، مثل "وقفية قدسنا"، "وقفية القدس للتعليم"، و"جمعيات أصدقاء الجامعة في دول متعددة" والكراسي البحثية من الحكومة الفرنسية للأكاديميين والطلبة"، ينظر في ملحق (11.4).

أما وثائق جامعة النجاح الوطنية فإن ترميزاتها المفتوحة شملت إنشاء وحدات للدعم المالي مثل "وحدة المنح والمشاريع"، و برامج أكاديمية مدعومة من جهات خاصة مثل التبرع لبرامج الدراسات العليا، وإقامة شراكة لرفد ميزانية الجامعة مثل اتفاقية مع الشركة العربية للمركبات"، والدعم المجتمعي الذي يتمثل في الدعم السخي من بعض قادات المجتمع المحلي والذين يرعون مسيرة الجامعة مثل "السيد سامر جاجوب"، ينظر في ملحق (12.4). أما وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين فإن ترميزاتها المفتوحة شملت تأمين الدعم المالي للطلبة، والتبرعات والعطايا من المجتمع المحلي، مؤسسات خيرية، أو رجال أعمال مثل: "الجمعية الخيرية المتحدة"، و"مؤسسة نماء"، الإغاثة الطبية"، إنشاء وحدات لتأمين التمويل الخارجي مثل "برنامج الوقف"، ينظر في ملحق (13.4).

المحور الثالث: خدمة المجتمع (Community Service)

كشفت عملية التحليل لوثائق جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بوليتكنك فلسطين، عن بروز خدمة المجتمع (Community Service) ككئة محورية (Axial Coding)، وجاء لهذا المحور (71) رمزاً ونسبة مئوية (13.65%) من المجموع الكلي، توزعت هذه الرموز بواقع (33) رمزاً تم استخلاصها من وثائق جامعة القدس، و(26) رمزاً من وثائق جامعة النجاح الوطنية، و(12) رموز من وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين، ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من تحليل الوثائق، ظهر أربع ترميزات محورية فرعية (Axial Categories/Sub-categories) يتشكل من خلالها خدمة المجتمع، وهم: خدمات بيئية، خدمة القطاع الخاص، وخدمة القطاع التعليمي، وخدمة الأفراد والمؤسسات المجتمعية.

ووفقاً لتحليل وثائق جامعة القدس، فإن ترميزاتها المفتوحة شملت: خدمات تعليمية، ومثال عليها: "المنح والمساعدات"، و"المركز التعليمي المتنقل"، وخدمات قانونية ويتجسد في رموز "الخدمات القانونية والحقوقية المتخصصة للمقدسيين عبر مراكز العمل المجتمعي"، وخدمات مجتمعية مثل رمز "مشروع أيادي مقدسية"، وخدمات الصحة العامة والرفاهية مثل رمز "العلاج المجاني في عيادات طب الأسنان"، ينظر في ملحق (14.4).

أما جامعة النجاح الوطنية، فإن ترميزاتها المفتوحة شملت: خدمات تعليمية ومن ترميزاتها تقديم (600) منحة جزئية وكاملة، وأنشطة مجتمعية ويتجسد في رمز "تشجير مدارس مدينة نابلس"، و"حملات تبرع بالدم"، ينظر في ملحق (15.4). بينما جامعة بوليتكنك فلسطين، فإن ترميزاتها

المفتوحة شملت: دعم البيئة المستدامة ومن ترميزاتها نادي التنوع الحيوي، نادي الحلول الذكية، نادي الطاقة المتجددة"، وخدمة السلامة والخدمة التقنية والخدمة التأهيلية ويُستدل عليها عبر الأنشطة المجتمعية لمراكزها المتخصصة ينظر في ملحق (16.4).

المحور الرابع: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

كشفت عملية التحليل لوثائق جامعة القدس وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بوليتكنك فلسطين، عن بروز الميزة التنافسية (Competitive Advantage) كقئة محورية (Axial Coding)، وجاء لهذا المحور (57) رمزاً ونسبة مئوية (10.96%) من المجموع الكلي، توزعت هذه الرموز بواقع (21) رمزاً تم استخلاصها من وثائق جامعة القدس، و(24) رمزاً من وثائق جامعة النجاح الوطنية، و(12) رمزاً من وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين، ومن خلال عملية المقارنة المستمرة (Constant Comparison) للرموز والمفاهيم الناشئة من تحليل الوثائق، ظهر ثلاث ترميزات محورية فرعية (Axial Categories/Sub-categories) تتشكل من خلالها الميزة التنافسية، وهم:

أ. الاعتمادات الدوليّة (International Accreditations)

شكّلت الاعتمادات الدولية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن الميزة التنافسية، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برزت الترميزات المفتوحة الحصول على عضويات واعتمادات دولية مرموقة للبرامج الأكاديمية، ويتجسّد ذلك في رموز مثل "عضوية (IALS) لتخصص الحقوق"، و"عضوية (AACSB) لكلية الاقتصاد". كما برز اعتماد المراكز المتخصصة، مثل: "اعتماد (NAACLS) للمختبرات الطبية بمعايير أمريكية"، ينظر في ملحق (17.4).

أما جامعة النجاح الوطنية فإن ترميزاتها المفتوحة شملت تحقيق اعترافات دولية متنوعة في قطاعات حيوية متعددة (الصحة، التكنولوجيا، الزراعة)، ويتجلى ذلك في رموز مثل "اعتماد (WFME) للطب البشري"، و"عضوية (CERN)"، و"شهادة (ISO) للتعليم الإلكتروني"، و"اعتماد (SRC) لجراحة الكلى"، و"شهادة (Pal Gap) للزراعة"، ينظر في ملحق (18.4).

أما جامعة بوليتكنك فلسطين: فإن ترميزاتها المفتوحة شملت السعي نحو الاعتماد الأكاديمي ويُستدل على ذلك بشكل أساسي من رمز اعتماد (WFME) الدولي لبرنامج دكتور في الطب البشري من الفيدرالية العالمية للتعليم الطبي، وشملت تراخيص مراكزها مثل رمز ترخيص مركز فحص السيارات"، من وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ورمز ترخيص مركز فحوصات الحجر والمواد الإنشائية" من وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والحصول على شهادة (ISO)، ورمز ترخيص واعتماد المركز الوطني الفلسطيني للصحة والسلامة" من وزارة الصحة الفلسطينية.

ب. السمعة الأكاديمية والبحثية (Academic and Research Reputation)

شكّلت السمعة الأكاديمية والبحثية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن الميزة التنافسية، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برزت الترميزات قفزات نوعية في التصنيفات العالمية ويتجسد ذلك في رموز مثل تحقيق زيادة بنسبة 250% في تصنيف (QS)، و تحقيق المرتبة الأولى فلسطينياً في تصنيف (RUR)، ينظر في ملحق (19.4).

أمّا وثائق جامعة النجاح الوطنية انبثق عنها ترميزات مفتوحة شملت مفهوم تعزيز السمعة الأكاديمية ويتجلى ذلك في رموز تصدرها في تصنيفات محلية ومؤشرات عالمية مثل *Green Metric* ينظر في ملحق (20.4).

وجامعة بوليتكنك فلسطين فإنّ ترميزاتها المفتوحة شملت بناء السمعة من خلال تميز الأداء ويظهر ذلك في رموز تحقيق مراكز متقدمة في مسابقات متنوعة "جائزة أولمبياد اللغة الإنجليزية"، والمشاركة في فعاليات دولية نوعية "هاكاثون الحوسبة الكمية" ينظر في ملحق (21.4).

ج- أنظمة أكاديمية مبتكرة (Innovative Academic Systems)

شكّلت الأنظمة الأكاديمية الريادية ترميزاً محورياً فرعياً ضمن الميزة التنافسية، وقد ظهرت من خلال الترميزات المفتوحة لجامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين. في وثائق جامعة القدس برز ترميز تدويل التعليم، ويتجسد في رمز "برنامج الدراسات المزدوجة (*Dual Studies*)" بالتعاون مع الحكومة الألمانية عبر (GIZ)، وفي رمز "برامج كلية بارد الأمريكية" بالتعاون مع كلية بارد في نيويورك، ورمز "برامج (*Erasmus +*)" بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، ورمز نظام *Triple Way* " بالتعاون مع جمعية أصدقاء القدس في ألمانيا. أما وثائق جامعة النجاح الوطنية برز التبادل الأكاديمي ويتجسد في رمز "برامج (*Erasmus +*)" بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي، ورمز "منح التبادل الطلابي" من خلال اتفاقيات ثنائية بين الجامعات.

أما وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين برز الدراسات الثنائية، ويتجسد في رمز نظام الساندوتش كورس " *Sandwich Course*، الذي يفرض على الطالب البقاء عامين في سوق العمل، وبرز التبادل الأكاديمي، ويتجسد في رمز "برامج (*Erasmus +*)" بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي.

ربط النتائج النوعية

أظهرت نتائج المقابلات أن محور "التخطيط التكاملية نحو جامعة منتجة" يُعد الإطار الانتقائي الذي يوجه المنظومة الجامعية نحو تحقيق أهداف الإنتاجية والاستدامة، وقد تجلّى هذا المحور في خمسة محاور أساسية: التخطيط الاستراتيجي، الإنتاجية المستدامة، تنويع مصادر الدخل، الحوكمة والشفافية، والثقافة التنظيمية.

وفي السياق ذاته، أبرز تحليل الوثائق محوراً انتقائياً موازياً بعنوان "الجامعة كيان أكاديمي-اجتماعي منتج"، يعكس البنية المفاهيمية والإجرائية التي تتبناها الجامعات الفلسطينية العامة، ويتجسد في أربعة محاور أساسية: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، تنويع مصادر الدخل، الميزة التنافسية، وخدمة المجتمع.

وعند تحليل النتائج المنبثقة من كلتا الأداتين في ضوء الترميز الانتقائي، برزت نظرية متجذرة موحدة بعنوان "التكامل البنوي لتحقيق الإنتاجية الجامعية"، والتي تقوم على تكامل محوري التخطيط والتوجه الاجتماعي ضمن بنية تنظيمية إنتاجية قادرة على التعامل مع الأزمات المالية المالية. ويمكن توضيح ملامح هذا التكامل وفق الآتي:

التخطيط الاستراتيجي (من المقابلات) يشكل الإطار الذي تتبثق منه فلسفة الجامعة المنتجة (من الوثائق)، ما يوضح ضرورة تفعيل الرؤية المؤسسية المنتجة عبر خطط استراتيجية واضحة. أما الإنتاجية المستدامة ترتبط جوهرياً مع خدمة المجتمع، إذ تتحقق استدامة الإنتاج من خلال ربط الجامعة باحتياجات المجتمع وتقديم حلول عملية مستمرة، أما تنويع مصادر الدخل ورد بوصفه محوراً مشتركاً في كلا المصدرين، مما يعزز من أهمية هذا البعد كأداة أساسية لضمان الاستقرار المالي وتعزيز الإنتاجية، أما الحوكمة والشفافية فإنها تدعم الميزة التنافسية، إذ إن حوكمة رشيدة تعزز ثقة الشركاء وتحسن صورة الجامعة، ما يسهم في قدرتها على التنافس، وكذلك فإن الثقافة التنظيمية تعد عنصراً داعماً لتبني فلسفة الجامعة المنتجة وتحقيق تكامل الأدوار داخل المؤسسة الأكاديمية.

وبناءً عليه، بلورت النتائج النظرية المتجذرة "التكامل البنوي لتحقيق الإنتاجية الجامعية"، وتقوم هذه النظرية على الدمج المنهجي بين المقومات الاستراتيجية والتنظيمية للجامعة المنتجة، بما يضمن بناء كيان أكاديمي-اجتماعي متكامل، قادر على الصمود أمام الأزمات المالية وتحقيق التميز المؤسسي.

2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

"هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة باختلاف متغيرات (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار صحة الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال كالاتي:

الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار الفرضية الصفرية الأولى، تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T test)، والجدول رقم (10.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية:

جدول رقم 10.4: نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
ذكر	3.50	0.87	1.21	338	0.228
أنثى	3.43	0.89			

يتضح من الجدول (10.4) أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من (0.05)، وعليه هي غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في متوسط تقديراتهم، لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، والجدول رقم (11.4) يبين النتائج.

جدول رقم 11.4- أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجنس.

الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جامعة النجاح الوطنية	3.49	0.86
جامعة القدس	3.61	0.81

جدول رقم 11.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجامعة
0.92	3.21	جامعة بوليتكنك فلسطين

يلاحظ من خلال جدول رقم (11.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجامعة، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، طُبِّق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول رقم (12.4) يُوضح نتائج اختبار الفرضية.

جدول رقم 12.4: نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجامعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.94	2	1.97	5.25	0.006
داخل المجموعات	126.94	337	0.38		
المجموع	130.88	339			

يتضح من جدول رقم (12.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجامعة، إذ جاء مستوى الدلالة في الجدول أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية الصفرية، وبذلك رُفِضَت الفرضية الصفرية الثانية، وقُبِلَت الفرضية البديلة، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق أُسْتُخْدِمَ اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (13.4) يبين النتائج.

جدول 13.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الجامعة.

الجامعة	النجاح الوطنية		بوليتكنك فلسطين	
	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
القدس	0.12	0.038	0.40	0.004
النجاح الوطنية	-	-	0.28	0.047
بوليتكنك فلسطين	-	-	-	-

يتضح من جدول رقم (13.4) أن جامعة القدس سجلت أعلى متوسط دال إحصائياً، تليها جامعة النجاح الوطنية، ثم جامعة بوليتكنك فلسطين، وهي الأقل في درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الصفرية الثالثة، قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. والجدول رقم (14.4) يبين النتائج.

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	3.45	0.85
5-10 سنوات	3.51	0.84
أكثر من 10 سنوات	3.46	0.89

يلاحظ من خلال جدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) طبق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way- ANOVA)، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (15.4).

جدول رقم 15.4: تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.39	2	0.195	0.76	0.468
داخل المجموعات	86.61	337	0.257		
المجموع	87.00	339			

يلاحظ من خلال جدول رقم (15.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ جاء مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية أُستخدِمَ اختبار ت للعينات المستقلة (Independent T Test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (16.4) يبين النتائج.

جدول رقم 16.4: نتائج اختبار ت للعينات المستقلة (Independent t Test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
دكتوراه	3.50	0.86	1.43	338	0.154
ماجستير	3.44	0.89			

يتضح من جدول رقم (16.4) أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة أكبر من (0.05)، وعليه هي غير دالة إحصائياً، وهذا يعني عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في المؤهل العلمي الدكتوراه و الماجستير في متوسط تقديراتهم، لذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروقات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار الفرضية الصفرية الخامسة، قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات

السلطنتفة العامة فف ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول رقم (17.4) فببن النتائج.

جدول رقم 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي
0.81	3.61	إداري
0.85	3.53	أكاديمي مكلف بعمل إداري
0.88	3.47	أكاديمي

فلاظ من خلال جدول رقم (17.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية الدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، طُبّق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول رقم (18.4) فُوض نتائج اختبار الفرضية. جدول رقم 18.4: نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.97	2	1.485	4.15	0.017
داخل المجموعات	120.56	337	0.358		
المجموع	123.53	339			

فبضح من جدول رقم (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، إذ جاء مستوى الدلالة في الجدول أقل من مستوى الدلالة المحدد في الفرضية الصفرية، وبذلك رُفضت الفرضية الصفرية الخامسة، وقُبِلت الفرضية البديلة، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق أُسْتُخدِم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول رقم (19.4) فببن النتائج.

جدول رقم 19.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

أكاديمي		أكاديمي مكلف بعمل إداري		المسمى الوظيفي
مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	
0.015	0.18	0.093	0.08	إداري
0.047	0.10	-	-	أكاديمي مكلف بعمل إداري
-	-	-	-	أكاديمي

يتضح من جدول رقم (19.4) أن الإداريين سجلوا أعلى متوسط لتقدير درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، بفارق دال إحصائياً عن كل من الأكاديمي المكلف بعمل إداري والأكاديمي. والأكاديمي المكلف بعمل إداري جاء في المرتبة الثانية، وسجلوا متوسطاً أعلى من الأكاديمي بفارق دال إحصائياً، أما الأكاديمي فقد سجل أدنى متوسط لتقدير درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

"ما التصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟"

اسم التصور: "تأشبه أبو زياد، 2025" تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

قامت الباحثة في دراسة ميدانية (كمية وكيفية) للكشف عن درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وكشفت النتائج عن تحديات مالية بدرجة مرتفعة نتيجة لانخفاض التمويل الحكومي والاضطراب الاقتصادي والسياسي في فلسطين، وارتفاع التكاليف التشغيلية وضعف الإيرادات الذاتية، بينما جاء تنوع مصادر الدخل والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية، وإدارة الموارد المالية بكفاءة وتطبيق فلسفة الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة. وقدمت البيانات الكيفية المنبثقة عن تحليل الوثائق العامة للجامعات الفلسطينية العامة محور انتقائي وهو (الجامعة كيان أكاديمي - اجتماعي منتج)، وقدمت البيانات الكيفية عن المقابلات مع (10) قيادات إدارية وأكاديمية في الجامعات الفلسطينية محور انتقائي

(التخطيط التكاملي نحو جامعة منتجة)، وانبثقت نظرية متجذرة للبيانات النوعية (التكامل البنوي لتحقيق الإنتاجية الجامعية).

وفي ظل النتائج الميدانية برزت الأهمية لتبني أساليب علمية وفعّالة في إدارة الأزمة المالية لضمان التوازن المالي والاستقرار المؤسسي. ويستلزم إدارة الأزمة المالية تخطيطاً استراتيجياً شاملاً يشمل ترشيد النفقات، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة. وعليه، فإن معالجة هذه الأزمة تتطلب رؤية إدارية مبتكرة تتماشى مع فلسفة الجامعة المنتجة وتسهم في تحقيق الاستدامة المالية، ويُعد أنموذج الجامعة المنتجة من أبرز النماذج استخداماً في السياسات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الرائدة، وهو الأنموذج الذي تبني عليه الدراسة الحالية تصورها المقترح.

تعريف التصور المقترح

تُعرّف الدراسة الحالية التصور المقترح بأنه إطار وتخطيط مستقبلي إداري متكامل تم بناؤه استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل الواقع، ويهدف إلى تقديم حلول عملية ومنهجية لمعالجة الأزمة المالية التي تُعاني منها الجامعات الفلسطينية العامة، من خلال توظيف سياسات إدارية تستند لمبادئ وأسس فلسفة الجامعة المنتجة، بما يسهم في تعزيز الاستقلال المالي، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتحقيق التنمية المُستدامة.

أهداف التصور

تنقسم أهداف التصور المقترح وفق الآتي:

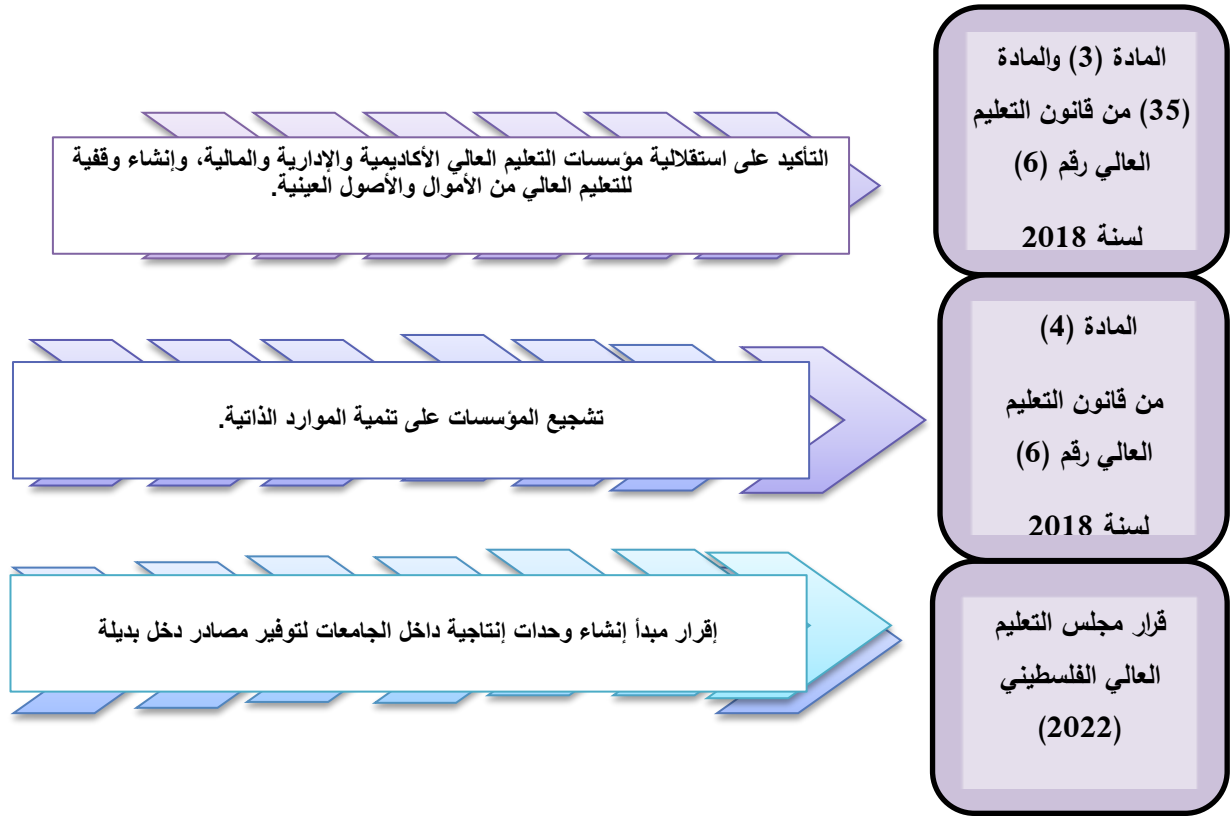
- أ- الهدف العام للتصور المقترح ويتمثل في: وضع تصور لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.
 - ب- الأهداف الفرعية للتصور المقترح وتتمثل في:
 - التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.
 - تنويع مصادر الدخل لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.
 - إدارة الموارد المالية والمادية والبشرية بكفاءة لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.
 - تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية.
- أهمية التصور: يواجه الواقع المالي للجامعات الفلسطينية العامة عدداً من المبررات والمشكلات، والتحديات شكّلت مسوغاً وأهمية لبناء التصور لمواجهتها ومنها:

- أ- كشفت النتائج الميدانية الكميّة عن ملامح لأزمة مالية بدرجة مرتفعة على غرارها تقوم الجامعات الفلسطينية العامة في رفع الرسوم الدّراسية بشكل مستمر، وتقلّص من عدد موظفيها، وتجمّد بعض حقوق العاملين (التّرقّيات، إجازات التفرغ العلمي، العلاوات..الخ)، وتعاني من نقص في الموارد المالية، وزيادة نسبة الطّلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
- ب- كشفت النتائج الميدانية الكيفية عن تحديات تواجه الجامعات الفلسطينية العامة ومنها
 - وجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يضع قيود تنموية ويمنع الدعم الخارجي، ويسبب هجرة العقول.
 - الاضطراب السياسي والاقتصادية المزمن في فلسطين والذي أدى لتآكل الأصول، وقلة السيولة للمجتمع الفلسطينية، وغيره من المعضلات المالية.
 - ارتفاع تكلفة التعليم، وزيادة التكاليف التشغيلية..
 - تحديات إدارية في دور المجالس التنفيذية ومجلس الأمناء للجامعات الفلسطينية العامة التي نشأت قبل وجود السلطة الفلسطينية مما جعلها إداريا وماليًا غير تابعة لجهات خاصة أو حكومية، وغياب سياسة تمويلية واضحة وعدم وجود دخل ثابت، والاعتماد على أقساط الطلبة والتبرعات، وارتباط الإيرادات بالوضع السياسي.
 - شح الدعم الداخلي والخارجي: بانقطاع منحة الاتحاد الأوروبي، وتوقف الدعم الحكومي من السلطة الفلسطينية، وشُح الدعم الخليجي مقارنة في السابق.
 - ضعف التجسير مع القطاع الحكومي لأنها جامعات عامة غير تابعة للسلطة الفلسطينية، وضعف التجسير مع القطاع الخاص لأنه لا يوجد اتفاقيات ثابتة بل شراكات نفعية.

منطلقات التصور

- يرتكز التصور على عدّة منطلقات، وتوجهات تشكّل مظلة تحكّمه، وهي:
- منطلقات تعليمية:** يستند التصور على السياسات (التعليمية والتربوية) العامة لوزارة التربية والتعليم، وتوجهاته بشأن التعليم العالي الفلسطيني، وقد سلط التصور على تفعيل وظيفة الجامعة للبحث العلمي والتعليم، وتطوير الممارسات التعليمية في الجامعات الفلسطينية العامة.
 - منطلقات اجتماعية:** يتناغم التصور مع قيمة (المسؤولية المجتمعية) في الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021-2023، وقد ركّز التصور في أبعاده على تقديم أفضل الخدمات للمجتمع والشراكة البناءة.
 - منطلقات اقتصادية:** يسعى التصور لرفع فاعلية الجامعات الفلسطينية العامة في الاقتصاد الوطني ضمن الشراكة مع القطاع الصناعي، الزراعي، التعليمي..الخ، وهو ما يستند إلى "خطة التنمية المستدامة لعام 2030" الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي.

منطلقات استراتيجية (قانونية): يتوافق التصور المقترح مع قرارات وأنظمة التعليم العالي في فلسطين، وهو يستند إلى استراتيجية التعليم العالي الفلسطيني، والشكلي الآتي يوضّح الإطار القانوني للتّصور المقترح:



شكل رقم 4.4: المنطلقات الاستراتيجية والقانونية الفلسطينية للتصور المقترح، من إعداد الباحثة. الاستخلاصات من الإطار النظري:

- تفتقد الجامعات الفلسطينية العامة لسياسة تمويلية واضحة وتعتمد بنسبة (60-70%) على أقساط الطلبة والمنح والتبرعات.
- تُسهم فلسفة الجامعة المنتجة في زيادة الموارد المالية للجامعة.
- تطبق فلسفة الجامعة المنتجة في مجال التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعات.
- نجحت تجربة جامعة القاهرة في أنموذج الجامعة المنتجة من خلال الاستثمار في البنية التحتية.
- قدّمت التجربة السعودية نموذجاً رائداً إنتاجياً في تبني البحث العلمي التطبيقي المنتج، وزيادة الأعمال.
- تُقدّم التجربة الأمريكية نماذج متنوعة للجامعة المنتجة، إذ تركز الجامعات على تنويع مصادر دخلها، ومنها الاستثمار في الوقفيات وإنتاجية البحث العلمي.

- تُركّز التجربة البريطانية على الإنتاجية في التّعليم والنشر والتّعليم الدّولي.

الاستخلاصات من الدّراسات السابقة

وفقاً لدراسة (نصير والإبراهيم، 2018؛ بكر وآخرون، 2019؛ الفزّاج، 2021، الغريبي وآخرون، 2023؛ أبو الخير، 2024) برز أهمية تنويع مصادر الموارد المالية ليشمل (لوقف، الكوبونات التعليمية، الكراسي البحثية، استثمار الصناديق المالية، ترويج وتسويق الأبحاث المالية، حاضنات الأعمال، الشراكة مع القطاع الخاص، الاستثمار في الأملاك، الدورات والخدمات، المراكز الخدمائية والمنتجة).

الاستخلاصات من الدراسة الميدانية

النتائج الكمية

من أهم أسباب الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة: غياب الدعم الحكومي، والوضع السياسي والاقتصادي في فلسطين، وتقلص الدعم الخارجي، وارتفاع كلفة التعليم، وضعف مقدرة الجامعة على استثمار مواردها.

من أهم ملامح الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة: تعاني من نقص في الموارد المالية، وترفع الرسوم الدراسية باستمرار، وتعمل على زيادة نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس، وتقلص من عدد موظفيها، وتقلص دعمها للبحث العلمي، وتجمد بعض حقوق الموظفين، وتقلص من التزاماتها في خدمة المجتمع

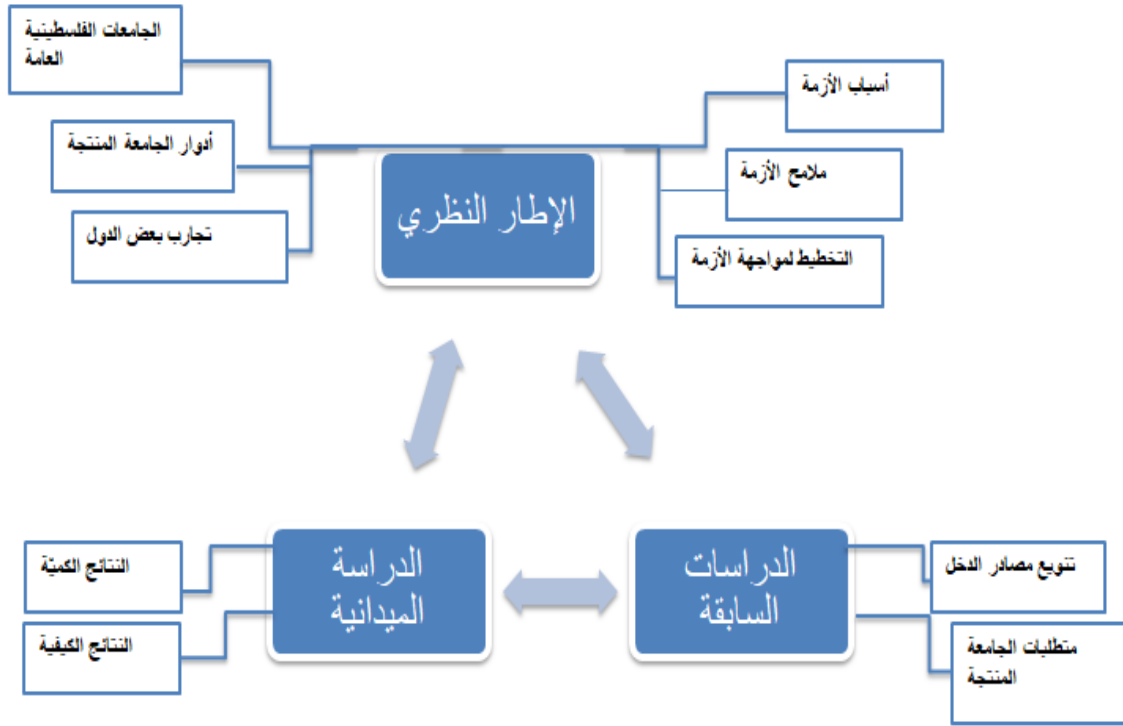
التخطيط الاستراتيجي، وكفاءة الموارد المالية، وتنويع مصادر الدخل، وتعزيز فلسفة الجامعة المنتجة جاءت بدرجة متوسطة في السياسات الإدارية لدى الجامعة الفلسطينية العامة.

النتائج الكيفية

قدمت النتائج النوعية للمقابلات محور إنتقائي" التخطيط التكاملي نحو جامعة منتجة" ليضم المحاور الأساسية الآتية: التخطيط الاستراتيجي، الإنتاجية المستدامة، تنويع مصادر الدخل، الحوكمة والشفافية، الثقافة التنظيمية.

وقدمت النتائج النوعية لتحليل الوثائق محور إنتقائي "الجامعة كيان أكاديمي- اجتماعي مُنتج" ليضم المحاور الأساسية الآتية: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، تنويع مصادر الدخل، الميزة التنافسية، خدمة المجتمع.

وانبثقت نظرية متجذرة بعنوان: (التكامل البنوي لتحقيق الإنتاجية الجامعية) تجمع بين المحاور الإنتقائية لكلتا الأداتين. ويمثل الشكل رقم (5.4) الآتي المستخلصات لركائز التصور المقترح.



شكل رقم 5.4: ركائز التصور المقترح، من إعداد الباحثة.

مزايا التصور المقترح

- تحسين السياسات الإدارية: وذلك من خلال بيان مواطن القوة والضعف في السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية، وأهم الفرص المتاحة وفق الواقع الفلسطيني للتغلب على التحديات.
- تعزيز ثقافة الانفتاح: يؤكد التصور المقترح أهمية الشراكة الأكاديمية والبحثية مع القطاع الخاص والمجتمع والمؤسسات الأكاديمية، الأمر الذي يسهم في زيادة التبادل الأكاديمي وتدريب الطلبة في القطاعات المختلفة، وأن تصبح الجامعات بيوت خبرة تلبي حاجات المؤسسات ذات العلاقة، والمجتمع المحلي.
- تحقيق الإنتاجية: من خلال تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة، وريادة الأعمال مع القطاع الخاص، وإنشاء وحدات إنتاجية وخدمائية، واستثمار موارد الجامعة بكفاءة.
- تحقيق التميز: من خلال تحقيق الجامعة لتصنيفات عالمية، وسمعة أكاديمية وبحثية في تفعيل وظائف الجامعة بفاعلية.

أبعاد التصور المقترح

في ضوء الأسس الثلاث التي استند عليها التصور من (إطار نظري، دراسات سابقة، نتائج كمية وكيفية)، يُمكن تحديد أبعاد التصور المقترح بالآتي:

البعد الأول: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية

يُعد التخطيط الاستراتيجي المدخل الأساسي لمعالجة الأزمة المالية، حيث يتطلب تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد الأولويات وترتيبها وفق معايير فاعلة، مع وضع أهداف مالية قابلة للقياس وخطط تنفيذية واقعية. كما يساهم هذا البعد في الانتقال من ردود الفعل المؤقتة إلى استجابات منهجية ومستدامة.

البعد الثاني: الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية القاعدة القيمية والسلوكية التي تدعم تطبيق التصور المقترح، إذ تسهم في ترسيخ مفاهيم المسؤولية، والانتماء، والريادة، مما يعزز من تقبل العاملين للتحويل نحو فلسفة الجامعة المنتجة. ومن خلال ترسيخ ثقافة التغيير والابتكار، يصبح من الممكن تجاوز المقاومة المؤسسية وتحفيز الموظفين في الجامعات الفلسطينية العامة على العمل بروح الفريق الواحد، وكأسرة جامعة.

البعد الثالث: إدارة الموارد بكفاءة

يتطلب تجاوز الأزمة المالية توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة بطريقة رشيدة وفعّالة، من خلال تحسين أساليب الإنفاق، وتقليل الهدر، واستغلال الطاقات غير المستثمرة. ويُعد هذا البعد ضرورياً لبناء نماذج تشغيلية تعتمد على الكفاءة في التخصيص وإعادة التوزيع بما يحقق أقصى عائد ممكن للجامعة.

البعد الرابع: تنويع مصادر الدخل

يمثل هذا البعد حجر الزاوية في الاستقلال المالي النسبي للجامعات، من خلال التوجه نحو مشاريع استثمارية تعليمية وبحثية، وإنشاء صناديق دعم، وبناء شراكات مع القطاعين العام والخاص، والتوسع في البرامج غير التقليدية مثل التعليم المستمر والتعليم الدولي. ويقلل تنويع الدخل من الاعتماد المفرط للجامعات الفلسطينية العامة على الرسوم الدراسية.

البعد الخامس: الميزة التنافسية

يُعنى هذا البعد بتطوير قدرات الجامعة لتكون جاذبة للطلبة والباحثين والممولين من خلال التركيز على الجودة، والابتكار، والتميز الأكاديمي والبحثي. كما يتطلب تسويق برامجها وخدماتها بفاعلية، واستثمار سمعتها في بناء مكانة تنافسية تفتح آفاقاً جديدة للدخل والدعم المؤسسي.

البعد السادس: الحوكمة والشفافية

يمثل تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية عنصراً أساسياً لضمان النزاهة والمساءلة في إدارة الموارد والقرارات المالية، ويشمل ذلك وضوح السياسات، وتوفير بيانات مالية دقيقة ومحدثة. ويساعد هذا البعد على بناء الثقة داخلياً وخارجياً، مما يُسهل الحصول على تمويل ودعم مستدام.

البعد السابع: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة

يرتكز هذا البعد على إعادة تعريف دور الجامعة بوصفها مؤسسة فاعلة اقتصادياً، تُنتج المعرفة والخدمات وتُساهم في التنمية. ويشمل ذلك دعم المشاريع الريادية، وتفعيل البحث التطبيقي، وتسويق الابتكارات، مما يعزز من قدرة الجامعة على توليد دخل ذاتي وتحقيق استقلالية مالية نسبية، دون التفريط برسالتها الأكاديمية.

آلية تطبيق التصور المقترح

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، والعرض السابق لأبعاد التصور المقترح يمكن أن تسير آليات تطبيق التصور، كما يوضحه جدول رقم (20.4) لبعد التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم 20.4: آلية تطبيق البعد الأول للتصور المقترح (التخطيط الاستراتيجي).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
- وجود وثيقة خطة استراتيجية مكتوبة ومعتمدة. - نسبة مساهمة الجهات المختلفة في إعداد الخطة. - عدد مشاريع الجامعة المنتجة المضمنة بالخطة. - وتيرة مراجعة الخطة (نصف سنوي/سنوي). - مستوى رضا الأطراف المعنية عن مخرجات التخطيط.	- تحليل SWOT - تحليل PEST - استبيانات لجمع آراء أصحاب العلاقة. - ورش عمل تشاركية. - قواعد بيانات مالية وإدارية. - برامج التخطيط الاستراتيجي (مثل Balanced Scorecard أو Logic Model).	- تشكيل لجنة تخطيط استراتيجي تضم خبراء أكاديميين وماليين. - تحليل الوضع المالي الراهن (نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات). - إعداد خطة استراتيجية متعددة المحاور (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل). - تضمين أبعاد الجامعة المنتجة في التخطيط (البحث التطبيقي، المشاريع الريادية، الشراكات). - مراجعة وتحديث الخطة دورياً وفقاً للتغيرات الداخلية والخارجية.	اعتماد التخطيط التشاركي القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT) ومراعاة مبادئ الإنتاجية والاستدامة.	وضع خطة استراتيجية استباقية وشاملة لإدارة الأزمة المالية بفعالية، تُعزز من التحول نحو الجامعة المنتجة.	التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم 21.4: آلية تطبيق البعد الثاني للتصور المقترح (الثقافة التنظيمية).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
<p>-مدى وعي العاملين بمفاهيم الثقافة المؤسسية وفلسفة الجامعة المنتجة.</p> <p>- عدد المبادرات السلوكية والإدارية التي تعزز ثقافة الإنتاجية.</p> <p>-انخفاض مؤشرات الصراع التنظيمي وغياب الثقة.</p> <p>-نسبة دمج مفاهيم الجامعة المنتجة في وثائق السلوك المؤسسي.</p>	<p>-استبانات قياس الثقافة التنظيمية.</p> <p>مقابلات مركزة مع الموظفين وأصحاب العلاقة.</p> <p>-ورش العمل والتدريب الجماعي.</p> <p>تحليل الوثائق الرسمية والأنظمة الداخلية.</p> <p>-دليل القيم والسلوك المؤسسي.</p>	<p>-إجراء تشخيص ثقافي أولي لتحديد سمات الثقافة التنظيمية السائدة.</p> <p>-تنظيم ورش توعوية لتعريف العاملين بفلسفة الجامعة المنتجة وقيمها.</p> <p>-تعزيز ممارسات الاتصال الداخلي الفعال والحوار بين مستويات الإدارة والعاملين.</p> <p>-إدماج مفاهيم الإنتاجية والمسؤولية في الأنظمة واللوائح والسلوك المهني.</p> <p>- تكريم المبادرات الريادية والممارسات التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة.</p>	<p>تعزيز القيم المشتركة والسلوكيات المؤسسية من خلال إشراك العاملين، ونشر مفاهيم الانتماء، المؤسسي، والمسؤولية الجماعية، والثقة، والابتكار، بما ينسجم مع أهداف الجامعة المنتجة.</p>	<p>ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإنتاجية والمبادرة والشفافية، تسهم في بناء بيئة مؤسسية قادرة على مواجهة الأزمات المالية وتحقيق التحول نحو الجامعة المنتجة</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>

جدول رقم 22.4: آلية تطبيق البعد الثالث للتصور المقترح (إدارة الموارد بكفاءة).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
<p>-نسبة خفض الهدر المالي خلال العام الدراسي.</p> <p>-نسبة تفعيل الموارد المعطلة أو غير المستغلة سابقاً.</p> <p>-عدد البرامج الأكاديمية/البحثية التي تم ربطها بمشاريع إنتاجية.</p> <p>-مستوى رضا العاملين عن آليات توزيع المهام والموارد.</p> <p>-مؤشرات العائد على الاستثمار (ROI) في المشاريع الجامعية.</p> <p>-معدل كفاءة الإنفاق الإداري مقابل العائد الفعلي.</p>	<p>- نظام إدارة الموارد ERP.</p> <p>-أدوات تحليل التكاليف والفجوات (Cost-Benefit Analysis).</p> <p>-مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة كفاءة استخدام الموارد.</p> <p>-برامج إدارة الوقت والمهام.</p> <p>-تقارير محاسبية وتشغيلية دورية.</p>	<p>- إجراء مسح شامل لموارد الجامعة (البشرية، المالية، اللوجستية) وتحليل مستوى استخدامها.</p> <p>- تطوير أنظمة رقابة داخلية ومتابعة دورية لاستهلاك الموارد وتكاليف التشغيل.</p> <p>-إعادة هيكلة وحدات الجامعة لتعزيز الإنتاجية وتخفيض التكرار والهدر.</p> <p>- تفعيل استثمار الكفاءات الأكاديمية والإدارية في المشاريع البحثية والخدمات المجتمعية المدرة للدخل.</p> <p>-تطوير شراكات داخلية وخارجية لتقاسم الموارد والتكاليف.</p> <p>- التحول نحو الرقمنة لتقليل الاعتماد على الموارد التقليدية المكلفة.</p>	<p>تبني مبدأ الكفاءة التشغيلية والحوكمة الرشيدة من خلال أنظمة تتبع الأداء، وإعادة توزيع الموارد، وتوظيف الطاقات البشرية في مجالات منتجة، وتحقيق أعلى عائد بأقل كلفة ممكنة.</p>	<p>تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية في الجامعات الفلسطينية العامة بما يعزز الفاعلية التشغيلية والاستدامة، ويسهم في تجاوز الأزمة المالية وفق فلسفة الجامعة المنتجة</p>	<p>إدارة الموارد بكفاءة</p>

جدول رقم 23.4: آلية تطبيق البعد الرابع للتصور المقترح (تنوع مصادر الدخل).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
-نسبة مساهمة مصادر الدخل البديلة في الموازنة السنوية للجامعة. -عدد المشاريع الإنتاجية والريادية المنفذة سنويًا. -حجم الدخل الناتج عن الشراكات والخدمات البحثية والاستشارية. -عدد براءات الاختراع والأبحاث المسوّقة. -مستوى التنوع في مصادر التمويل (وقف، منح، خدمات، شركات ناشئة...). -مستوى استقرار التمويل الإنتاجي خلال 3 سنوات.	قاعدة بيانات للمشاريع الممكنة استثمارها. -نماذج خطط عمل (Business Plans) للمشاريع الجامعية. -أدوات تسويق رقمي وخطط ترويجية. -وحدات استشارية وقانونية. -برامج تمويل دولي مثل Erasmus+, Horizon Europe، وغيرها.	- تأسيس وحدة متخصصة بتمتية الموارد وتطوير الدخل داخل الجامعة. - إطلاق مشاريع إنتاجية ذات طابع تجاري/خدمي (مثل التعليم المستمر، المراكز الاستشارية، التدريب المدفوع، الملكية الفكرية). -إنشاء شركات جامعية ناشئة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس والطلبة. - تفعيل العلاقات مع القطاع الخاص لتوفير منح وتمويل. - تطوير نظام فعال لتسويق الأبحاث العلمية وبراءات الاختراع. - تعزيز الدور الوقفي والخيري والتبرعات من الخريجين ورجال الأعمال. - تفعيل الشراكات الدولية ومشاريع التعاون الأكاديمي المدفوع.	-اعتماد إستراتيجية ريادية إنتاجية تسعى إلى استثمار الإمكانات الأكاديمية والبشرية والبحثية والخدمية للجامعة، عبر شراكات متنوعة، ومبادرات ريادية، وأذرع استثمارية تتماشى مع فلسفة الجامعة المنتجة.	بناء منظومة مالية متعددة المصادر تعتمد على الاستقلالية والابتكار والريادة، تُمكن الجامعات الفلسطينية العامة من تحقيق الاستدامة المالية وتقليل الاعتماد على التمويل التقليدي.	تنوع مصادر الدخل

جدول رقم 24.4: آلية تطبيق البعد الخامس للتصور المقترح (الميزة التنافسية).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
<p>-ترتيب الجامعة في التصنيفات المحلية والدولية.</p> <p>-عدد البرامج المعتمدة دولياً.</p> <p>-نسبة البرامج الأكاديمية ذات الطابع الريادي أو الفريد.</p> <p>-عدد الشراكات الأكاديمية والمجتمعية الفعالة.</p> <p>-معدل استقطاب الطلبة من خارج نطاق الجغرافيا التقليدي.</p> <p>-نسبة الأبحاث التطبيقية التي تعالج قضايا مجتمعية فعلية.</p>	<p>-تحليل القدرة التنافسية</p> <p>Competitive Benchmarking</p> <p>-تقارير الجودة والاعتماد الأكاديمي.</p> <p>-دراسات رضا المستفيدين من خدمات الجامعة (طلبة، مجتمع، شركاء).</p> <p>-أنظمة تصنيف الجامعات محلياً ودولياً (QS, Webometrics).</p> <p>-خطط تسويق استراتيجي للهوية المؤسسية.</p> <p>-حاضنات الابتكار وريادة الأعمال.</p>	<p>- تحديد المجالات التي تمتلك فيها الجامعة قدرات فريدة (برامج نادرة، خبرات بحثية، موارد محلية...).</p> <p>-تطوير البرامج الأكاديمية ذات الطابع التطبيقي المرتبط بسوق العمل والبيئة المحلية.</p> <p>-تعزيز جودة التعليم والبحث عبر الاعتماد الأكاديمي والرقابة الداخلية.</p> <p>- بناء شراكات ذكية مع جامعات وشركات ومؤسسات دولية ترفع من مصداقية الجامعة.</p> <p>- استقطاب الكفاءات الأكاديمية والاحتفاظ بها من خلال بيئة</p>	<p>تطبيق استراتيجية التمايز Differentiation Strategy من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية فريدة، واستثمار الكفاءات والموارد في بناء سمعة مؤسسية قائمة على الجودة والابتكار والشراكة المجتمعية.</p>	<p>تعزيز قدرة الجامعات الفلسطينية العامة على تحقيق التفوق النوعي والتميز الأكاديمي والإداري والبحثي بما يضمن لها مكانة تنافسية إقليمية ويجذب الطلبة والشركاء والداعمين، في إطار فلسفة الجامعة المنتجة.</p>	<p>الميزة التنافسية</p>

جدول رقم 25.4: آلية تطبيق البعد السادس للتصور المقترح (الحوكمة والشفافية).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
-عدد التقارير المالية المنشورة والمتاحة سنويًا. -مستوى رضا أصحاب العلاقة عن ممارسات الشفافية والإفصاح. -عدد الشكاوى المعالجة وفق إجراءات الحوكمة. -نسبة مشاركة الأطراف الداخلية والخارجية في اللجان المؤسسية. -مستوى التزام وحدات الجامعة بمدونة السلوك والشفافية.	-نظام رقمي للإفصاح والمساءلة (Dashboard محوسب). -مدونة سلوك وقيم وظيفية. -بوابة إلكترونية للحوكمة تتيح التقارير والقرارات بشكل علني. -استبانات تقييم النزاهة والشفافية من وجهة نظر الموظفين والطلبة. -معايير ومؤشرات تقييم الحوكمة من هيئات الاعتماد المحلي والدولي. -تقارير تدقيق مالي داخلية وخارجية.	- إعداد ميثاق حوكمة خاص بالجامعة يُنظم العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية. -تشكيل لجان رقابية مستقلة لمتابعة تنفيذ الخطط المالية والإدارية. -تطوير أنظمة رقمية لإتاحة البيانات المالية والإدارية لأصحاب العلاقة بشفافية. -تفعيل مشاركة ممثلي المجتمع المحلي والقطاع الخاص في اتخاذ القرار الجامعي. - تنظيم دورات تدريبية في مفاهيم الحوكمة والنزاهة والشفافية للعاملين.	اعتماد نموذج حوكمي تشاركي يربط بين الإدارة الرشيدة، والشفافية في الإجراءات، وتوزيع الصلاحيات، وفق مؤشرات واضحة للرقابة والتقييم، بما يتماشى مع فلسفة الإنتاجية والاستدامة المؤسسية.	ترسيخ منظومة حوكمة رشيدة قائمة على الشفافية والمساءلة والمشاركة، تضمن حسن إدارة الموارد واتخاذ القرار المالي بكفاءة، وتبني الثقة بين الجامعة وأصحاب العلاقة.	الحوكمة والشفافية

جدول رقم 26.4: آلية تطبيق البعد السابع للتصور المقترح (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).

مؤشرات الأداء	الأدوات	الإجراءات	الطريقة	الأهداف	البُعد
- عدد المشاريع المنتجة المنبثقة عن الجامعة سنويًا. - نسبة مساهمة الوحدات الإنتاجية في تمويل موازنة الجامعة. - عدد الطلبة والأكاديميين المشاركين في أنشطة رياضية ومنتجة. - حجم الإيرادات الناتجة عن الأبحاث والخدمات المدفوعة. - مستوى دمج مفاهيم الإنتاجية في المناهج والأنشطة. - رضا المجتمع المحلي والشركاء عن دور الجامعة المنتج. - تطور مكانة الجامعة كمؤسسة فاعلة	- خارطة استراتيجية لفلسفة الجامعة المنتجة. - منصات رقمية لتسويق الخدمات والمنتجات الجامعية. - حاضنات أعمال ومراكز تطوير المشاريع الصغيرة. - خطط استثمارية للموارد والبنى التحتية المتاحة. - نماذج تقييم الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع الجامعية. - أدوات قياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي للجامعة.	- تطوير استراتيجية مؤسسية متكاملة لتبني فلسفة الجامعة المنتجة. - ربط مخرجات التعليم والبحث العلمي بحاجات السوق والمجتمع المحلي. - إنشاء وحدات إنتاجية داخلية (استوديوهات، مطابع، مزارع، مراكز تصنيع...) - تفعيل حاضنات الأعمال والمشاريع الريادية لطلبة وأكاديمي الجامعة. - تسويق الخدمات التعليمية والبحثية كمصادر دخل مستدامة.	تطبيق مقارنة شمولية تدمج بين التمكين الأكاديمي والابتكار البحثي والتحول الاقتصادي، عبر بناء منظومة إنتاجية داخل الجامعة تشمل: التعليم، البحث، الاستثمار، والخدمة المجتمعية، مع ربط ذلك بالحوكمة الرشيدة والريادة المؤسسية.	تفعيل فلسفة الجامعة المنتجة كنموذج بديل للنهوض المالي والمؤسسي، من خلال تحويل الجامعة إلى كيان فاعل اقتصاديًا ومعرفيًا، يُنتج المعرفة ويحولها إلى قيمة مضافة تخدم المجتمع وتدعم الاستقلال المالي.	تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة

إنشاء وحدة إنتاجية مختصة

يقترح التصور لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة أن يكون لكل جامعة وحدة إنتاجية مختصة، يتمثل الهيكل التنظيمي والمهام للوحدة الإنتاجية وفق: يتكوّن الهيكل التنظيمي من (15) عضوًا يتمتعون في خبرة إدارية، مالية، أكاديمية، يتكوّن ثلث الأعضاء من عمداء كليات أكاديميين، و (2) أعضاء من مجلس إدارة الجامعة التنفيذي، والثلث من أعضاء مجلس الأمناء، وثلاثة أعضاء شخصيات اعتبارية مجتمعية مساهمة في رفد ميزانية الجامعة، أو ذات شراكة من القطاع الخاص أو العام، يتّأسس الوحدة العضو المنتخب من الأعضاء، وفي نهاية كل عام يتم تشكيل لجنة خاصة تطرح أسماء مقترحة، تنتخب العضوية ال (15) بناء على استطلاع شفاف الكتروني لكافة القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

ينقسم الأعضاء لأربع لجان

جدول رقم 27.4: مهام المتابعة الخاصة في اللجنة المالية والاقتصادية.

اللجنة المالية والاقتصادية تشرف على مصادر إيرادات الجامعة، وتعزيز نموها، ومتابعة:			
الإيرادات من التحاق الطلبة.	الإيرادات من المشاريع الإنتاجية الممولة: (مشاريع تقنية، زراعية، غذائية، دوائية..الخ)	الإيرادات من المراكز الخدمائية والإنتاجية: (مختبرات، مستشفيات، عيادات، مدارس، مصانع، مرافق طعام، أراضي زراعية، محال تجارية، سكن طلبة..الخ).	الإيرادات من الأبحاث العلمية: (المؤتمرات، براءات الاختراع، بيوت الخبرة الأكاديمية..الخ).
الإيرادات من المنح الطلابية، والعطايا والتبرعات.	الإيرادات من حاضنات الأعمال والتكنولوجيا والمسمرعات: (ابتكارات، حلول، تطوير بنية تحتية..)	الإيرادات من المحفظة الاستثمارية: (الوقفات، الصندوق الإثماني، الحساب الجاري في البنوك..الخ، أنظمة تمويلية مبتكرة .	الإيرادات من استثمار البنية التحتية ضمن خطة سنوية ويشمل: (المنشآت الرياضية، المتاحف، الحدائق...)

جدول رقم 28.4: مهام المتابعة الخاصة في لجنة الحوكمة والشفافية.

لجنة الحوكمة والشفافية، ومتابعة:		
ترشيد الانفاق.	الاستغلال الأمثل لمقتدرات الجامعة.	مأسسة الجامعة.
حوكمة أنظمة الجامعة.	الممارسات الفضلى التي تطبقها الجامعة.	الشفافية في الأداء والأنظمة التنفيذية.

جدول رقم 29.4: مهام المتابعة الخاصة في لجنة الإنتاج الأكاديمي والبحثي.

لجنة الإنتاج الأكاديمي والبحثي، ومتابعة:		
مطابقة معايير البرامج الأكاديمية ضمن قوانين هيئة الاعتماد والجودة.	إعادة هيكلة التخصصات ضمن متطلبات سوق العمل.	السعي لاستيفاء البرامج الأكاديمية لشروط الحصول على الاعتماد الدولي.
التطوير الأكاديمي والبحثي والمهني لأعضاء هيئة التدريس.	ابتكار أنظمة تعليمية جديدة تراعي: تدويل التعليم والجانب التطبيقي، والريادي، والبحث العلمي، مثل نظام الدراسات الثنائية، والتبادل الأكاديمي.	طرح برامج التعليم المستمر، وتنمية الدورات التي تعقد فيه.
رصد كافة الخدمات التي يمكن أن تقدمها الكليات من كوادر بشرية وإمكانات مادية، نحو المجتمع.	إنشاء منصة خاصة يعرض فيها كافة الخدمات القانونية والتعليمية والتقنية..الخ، وكافة المرافق التابعة للكليات مع المبلغ مقابل الخدمة التي تقدمها الجامعة مثل (خدمة المختبرات، خدمة استشارية، الترجمة، تحليل بيانات، عمل أبحاث مختصة..الخ).	إنشاء نوابغ بحثية أو وحدات خاصة في كل كلية تسهم في رفع الإنتاجية البحثية التطبيقية، والسعي نحو براءات الاختراع.
تنمية التعاون البحثي على المستوى المحلي، وتنمية عدد المنح الخارجية لدعم البحث العلمي.	تنمية النشر العلمي الخاص بالطلبة.	رصد وتنمية عدد الموفدين من مؤسسات عالمية، والعائد من قبل المؤتمرات.

جدول رقم 30.4: مهام المتابعة الخاصة في لجنة التدقيق وإدارة المخاطر.

لجنة التدقيق، وإدارة المخاطر، ومتابعة:		
الوجه الإعلامي عبر جميع المواقع الإلكترونية التابعة للجامعة.	متابعة الخطط الاستراتيجية للجان الوحدة الإنتاجية.	متابعة التقارير عن نتائج الأداء التنفيذي للجان الوحدة. بما يحقق الاستدامة المالية، والسمعة الأكاديمية والبحثية.

متطلبات تطبيق التصور المقترح

- لتطبيق التصور المقترح ينبغي توافر مجموعة من المتطلبات، أبرزها ما يأتي:
- تبني الجامعات الفلسطينية فلسفة الجامعة المنتجة والعمل في مبادئها.
 - توفر الإمكانيات المادية من بنية تحتية والإمكانات البشرية من كوادر على درجة أكاديمية وبحثية عالية لتطبيق فلسفة الجامعة المنتجة.
 - توفر القنوات الفكرية لدى القيادات في الجامعات العامة بضرورة تبني فلسفة الجامعة المنتجة.
 - شمولية المشاركة؛ إذ لا يمكن تحقيق الإنتاجية بمشاركة مبتورة إذ يجب أن يشارك الإداريون والأكاديميون والطلبة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة والعمل بمبادئها وتوجهاتها.

معوقات تطبيق التصور المقترح

- قد يواجه تطبيق التصور المقترح بعض المعوقات التي تقف عائقاً أمام تطبيقه، وأبرزها الآتي:
- معوقات إدارية وتنظيمية وتظهر في **مقاومة التغيير** من قبل الإدارة أو العاملين، وعدم تقبل بعض القيادات أو الموظفين للأفكار الجديدة التي قد يُعيق تنفيذ التصور، و**ضعف التنسيق المؤسسي والتنظيمي** في غياب التعاون بين وحدات الجامعة المختلفة، وبين الهياكل التنظيمية مما يؤثر على تكاملية تطبيق التصور، و**البيروقراطية وتعقيد الإجراءات** وذلك في بطء الإجراءات الإدارية للمشاريع الإنتاجية، مما يؤخر تنفيذ الخطط التنفيذية والاعتماد على المنح والعطايا لسهولة العمل الإداري فيها.
 - معوقات بشرية ويظهر في **نقص الكفاءات المؤهلة** وذات الخبرة القادرة على تنفيذ التصور بكفاءة، خاصة في المشاريع ذات الطابع الإنتاجي، و**ضعف الدافعية** التي قد تؤدي إلى تدني الإقبال على تنفيذ التصور، و**القصور في التدريب والتأهيل** وهو في عدم وجود برامج كافية لبناء قدرات العاملين في المهارات الإدارية والمالية والتقنية اللازمة.
 - معوقات مالية ويظهر في **شح الموارد المالية** محدودية التمويل للجامعات، و**ضعف تنوع مصادر الدخل** حيث الاعتماد الكبير على الرسوم، مع غياب استراتيجيات استثمارية مستدامة.

- معوقات قانونية وتشريعية ويظهر في قصور في الأنظمة والقوانين الداخلية في تنفيذ مشاريع إنتاجية أو تجارية، والحاجة لتعديلات تشريعية من الحكومة الفلسطينية ووزارة التعليم العالي في السياسات أو التعليمات المعمول بها.
- معوقات تقنية ويظهر في ضعف البنية التحتية التكنولوجية وغياب الأنظمة والبرمجيات اللازمة لإدارة المشاريع أو متابعة الأداء، ونقص المعدات والأجهزة اللازمة وهو في عدم توفر التجهيزات الضرورية لتطبيق التصور خاصة في مجالات الإنتاج والبحث.
- معوقات ثقافية وتنظيمية ويظهر في ثقافة تنظيمية تقليدية للجامعات الفلسطينية العامة في التمسك في الأساليب القديمة لوظائف الجامعة والتركيز على التعليم دون البحث التطبيقي في خدمة المجتمع، مما يُضعف تقبل الأفكار الابتكارية، ومحدودية روح المبادرة في غياب ثقافة الريادة والابتكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
- معوقات سياسية وأمنية (مرتبطة بالاحتلال) وتظهر في القيود الأمنية من الاحتلال وتقييد حركة الأكاديميين، ومنع دخول المعدات، وفرض تصاريح معقدة... الخ، الاستهداف المباشر للمؤسسات الأكاديمية مثل الاقتحامات، الاعتقالات، أو تدمير البنية التحتية الجامعية، وإعاقة تنفيذ المشاريع التنموية والإنتاجية بسبب منع البناء أو مصادرة الأراضي أو السيطرة على الموارد الطبيعية، وضعف فرص التمويل الدولي والذي يشكل الاحتلال عقبة أمام دخول المساعدات المالية، بل يسبب تردد الجهات المانحة في دعم مشاريع طويلة الأمد داخل بيئة غير مستقرة سياسياً.

آليات التغلب على معوقات تطبيق التصور المقترح

نشر ثقافة قيادة التغيير، وتطبيق الفكر القيادي الحديث مثل القيادة التحويلية، القيادة الموزعة...، والتي تعمل على رفع ثقافة الولاء والإنتاجية وتقبل القرارات الإدارية الساعية للإنتاجية. استقطاب خبراء، للتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد المالية، وتعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، والعمل على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية ضمن رؤية الجامعة الإنتاجية. إعادة صياغة الوجه الإعلامي، محلياً وإقليمياً ودولياً، وهو ما يعمل على استقطاب طلاب أكثر، وزيادة فرص التمويل والدعم.

تشكيل لجان مختصة أمام التحديات: لجنة قانونية توثق انتهاكات الاحتلال وتتابعها بشكل قانوني، لجنة العمل المجتمعي تعمل على زيادة شبكة العلاقات مع المجتمع المحلي، ولجنة بناء العلاقات تعمل على استقطاب كراسي بحثية، حاضنات أعمال، والشراكات مع القطاع الخاص.

- إنشاء منصة بيت الخبرة، وهي منصة تربط الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة لكافة القطاعات التعليمية، والصناعية، والزراعية... الخ، ويمكن لكافة المؤسسات والأفراد أن يقدموا على طلب الحصول على خدمة..، والشكل رقم (6.4) يوضح هيكلية التصور المقترح.

تصوّر (نتاشه أبو زياد، 2025) المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.



الشكل رقم 6.4: هيكلية تصور (نتاشه أبو زياد، 2025) المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

4.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

" ما درجة ملاءمة التصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع تم استخراج درجة ملاءمة التصور المقترح من خلال عرض التصور المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد درجة ملاءمته، وقد جاء التصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، ملائمًا، إذ أنه يتمتع بصدق محتوى مناسب، وهو ما ظهر من خلال تحكيم الخبراء المدرجة أسماؤهم في الملحق (31).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تتاول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت إلى بناء تصوّر مقترح لإدارة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وفيما يأتي عرض لأهم النتائج ومناقشتها والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص:

"ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية؟"
مناقشة النتائج الكميّة

أظهرت النتائج أنّ درجة توافر السياسات الإداريّة لمواجهة الأزمة الماليّة للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جاء في درجة كليّة متوسطة، وتعرّز الباحثه هذه النتيجة أولاً لوجود الاحتلال الإسرائيلي الذي يشكل عقبة أمام المشاريع التّتموية للجامعات بشكل خاص، ويشكل عقبة أمام حركة الانفتاح والشراكات الدولية واستقطاب تمويل أو خبراء أو تدويل التّعليم ليكون جزءاً من فلسفة الجامعة المنتجة، وأنّ المشهد الإنتاجي أمام الجامعات هو لوطن مقطّع الأوصال يتغلغل به جدارٌ فصلٍ عنصري، وحواجز وإغلاقات أمنيّة وحروب مُنتاليّة وتضييق اقتصادي مما انعكس على ظهور هذه التّنتيجة، وتعرّز الباحثه هذه النتيجة أيضاً لوجود جهود إداريّة في الجامعات الفلسطينية العامة لمواجهة الأزمة الماليّة ولكنها ليست شاملة لجميع مجالات فلسفة الجامعة المنتجة، ومنها غياب سياسات واضحة لدعم البحث العلمي التّطبيقي، ومحدودية الرّبط بين الإنتاج الأكاديمي وخدمة المجتمع.

وهذه النتيجة تنعكس عن غياب الرؤية التكامليّة في فلسفة الجامعة المنتجة لمواجهة الأزمة الماليّة إذ لم تُترجم هذه الفلسفة إلى سياسات مؤسسيّة متكاملة، فقد تعتمد الجامعات الفلسطينية العامة على مفاهيم إنتاجية جزئية وهو ما أكدته النتائج نفسها مثل ظهور الشراكة مع القطاعات المختلفة، ولكن السياسات الرياديّة في الإنتاجيّة الصناعيّة والطبيّة والزراعية وغيرها ما زالت محدودة جدًّا، وحتى أنّ طبيعة هذه الشراكات مبنية على التدريب والتبرعات وتأسيس بُنى تحنّية وغيرها، وليست شراكة إنتاجيّة نوعيّة. وتتفق هذه النتيجة في كون متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إداريّة لمواجهة الأزمة الماليّة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جاءت بدرجة متوسطةٍ معدّسة (الغامدي، 2021) التي كشفت عن فاعلية آليات لتنوع مصادر التّمول في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة، وتتفق أيضًا مع دراسة إكبو و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017) التي جاء درجة التنوع في مصادر تمويل التعليم الجامعي في نيجيريا بدرجة متوسطة، ودراسة (الجماصي، 2014) التي أظهرت درجة متوسطة في درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (البهدهي والسعود، 2020) التي جاء فيها تطبيق أبعاد المسؤولية المجتمعية بناءً على أسس الجامعة المنتجة في جامعة الكويت بدرجة متوسطة، وتتفق أيضًا مع دراسة (بني مقداد وعاشور، 2018) التي كشفت عن تقييم القادة لدور الإدارة في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة في جامعة اليرموك في درجة متوسطة، في حين اختلفت النتائج مع دراسة (أبو الخير، 2024) التي جاءت توافر متطلبات الجامعة المنتجة مرتفعة في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (أبو بكر ومتولي، 2021) التي جاءت درجة توافر القدرة المؤسسيّة والفاعليّة التعلّيميّة للسياسات التربوية في ضوء مُتطلبات الجامعة المنتجة بدرجة مرتفعة.

المجال الأوّل: تشخيص واقع الأزمة الماليّة (أسبابها وملاحها)

جاء مجال تشخيص واقع الأزمة الماليّة (أسبابها وملاحها) بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوعي وإدراك أفراد عينة الدّراسة للواقع المالي والإداري والسياسي الذي يواجه الجامعات الفلسطينية العامة، ويظهر لأفراد الدراسة حجم العجز المالي أمام بعض الجامعات الفلسطينية العامة، ووجود مصادر بارزة لتفانم الأزمات الماليّة ومنها الوضع السياسي في فلسطين، وتراجع الدّعم الحكومي، والاضطراب الاقتصادي في فلسطين، وضعف الاستثمار الإنتاجي للجامعات العامة وغيره من العوامل المؤثرة لتولّد الأزمات الماليّة. وتكشف هذه النتيجة عن مظاهر حقيقيّة يعايشها أفراد عينة الدّراسة من نقص في الموارد التّقنيّة، وضعف الحركة البحثيّة، وفي زيادة عدد الطّلبة لنسبة أعضاء التّدريس، بل باتت أفساط الطّلبة تجارةً لدى الكثير من الجامعات الفلسطينية وهو من الملامح الظاهرة للأزمة، وضعف الاستثمار الإنتاجي التّقني والصّناعي وغيره.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ألتونديمير (Altundemir, 2012) في وجود ملامح بدرجة مرتفعة للأزمة الماليّة في الجامعات مما تنعكس ملامح الأزمة الماليّة على زيادة أفساط الطّلبة

وزيادة أعباء التدريس ونسبة الطلبة لأعضاء هيئة التدريس، كما تتفق مع دراسة (أبو الرب وآخرون، 2021) في وجود أزمة مالية مرتفعة للجامعات الفلسطينية، وتتفق النتائج مع دراسة (الفرّاج، 2021) في درجة تحديات التمويل المرتفعة، وضُعب التشبيك مع المؤسسات الإنتاجية، وتتفق مع دراسة (الغامدي، 2021) في وجود أزمة مالية مرتفعة في عدة نقاط مشتركة، وقد اتفقت مع دراسة (الخطيب، 2023) في ارتفاع الأزمة المالية للجامعات في الأسباب ذاتها، ومن الأسباب المشتركة مثل ضعف الدعم المخصص للجامعات، وتتفق مع دراسة بوتك وآخرون (Pottick et al., 2015) في ذات الملامح من محدودية الفرص والخدمات التي تقدمها الجامعات نتيجة أزمتها المالية، كما أنّها تتفق مع دراسة تشينوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020) في ذات ملامح الأزمات وهي ضعف في البنية التحتية والمختبرات والمعدّات، وافتقار الجامعات للسياسات الإدارية المستقلة أو الابتكار المالي، واتفقت في أسباب الأزمات وهي البيئة الاقتصادية والسياسية غير مستقرة وتراجع الدعم الحكومي، وانخفاض تمويل المنح والقيود التشريعية، ولكنها اختلفت مع دراسة إكبو و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017) التي جاءت التحديات للتمويل في درجة متوسطة.

المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية

جاء مجال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمة المالية بدرجة متوسطة، وتعرّضت الباحثة هذه النتيجة أن الثقافة المؤسسية في الجامعات الفلسطينية العامة تقليدية تعتمد على الإدارة بالأزمات بدلاً من التخطيط المسبق ووجود سياسات تمويلية مُستدامة، وهو ما ينعكس في ندرة الأصول المادية الاستثمارية للجامعات والاعتماد الكبير على أفساط الطلبة أو التبرعات، بالإضافة أن هذه النتيجة تعكس قلة الكوادر المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي ذو البعد المالي والإنتاجي، فإن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، والشخصيات الإدارية في مجلس الأمناء قد تكون قيادات سياسية وأكاديمية ولكنها لا تفكر في عقلية رجل الأعمال ذو الخبرة الدقيقة في العملية الإنتاجية في القطاعات المختلفة، بالإضافة أن لو وجد في مجلس الأمناء شخصيات قيادية مجتمعية بارزة في القطاعات الإنتاجية فإن تأثيرها على اتخاذ قرارات وسياسات إدارية جامعية لتنفيذ مشاريع جامعية إنتاجية محدود، ووجود أصحاب المصالح في مجلس الأمناء للجامعات العامة هو وجود اعتباري.

وتشير هذه النتيجة لفتوة بين التخطيط والتنفيذ إذ كثير من الجامعات تمتلك خطط استراتيجية لمشاريع مختلفة مثل مشاريع مستشفيات ومشاريع إسكانية ولكنها غير مفعلة وتحتاج لسنوات لأن الفكر الإنتاجي قائم على الحصول على دعم ومنح لإقامة هذه المشاريع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نصير والإبراهيم، 2018) التي جاء فيها دور الوقف كمصدر تمويل مستدام بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة تشينوكا وموتامبارا (Chinyoka & Mutambara, 2020) في

الكشف عن واقع وتحديات التمويل للجامعات الحكومية في زيمبابوي بسبب الافتقار الى السياسات الإدارية المستقلة أو الابتكار المالي في التخطيط. بينما تختلف النتيجة مع دراسة دراسة إكبوه و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017) التي جاء فيها التخطيط الاستراتيجي لتتبع مصادر الدخل بدرجة مرتفعة.

المجال الثالث: إدارة الموارد المالية

جاء مجال إدارة الموارد المالية بكفاءة بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الأداء المالي يتأثر بعوامل خارجية مُحيطَة مثل الوضع السياسي والاقتصادي مما ينعكس إلى عدم الاستقرار المالي العام للجامعات الفلسطينية العامة وقلة الدعم الخارجي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًا أن الأنظمة المالية المستخدمة تقليدية ولا تعتمد على أدوات التخطيط المالي المُتقدم، أو مؤشرات الأداء المالي، بالإضافة أن الإنفاق الموجه في الجامعات هو للنفقات التشغيلية وليس التطويرية وهو ما نلمسه في الحاجة المُستمرة لتقديم تبرعات ودعم لقيام الجامعة بمشاريعها المختلفة أو تطوير البنية التحتية لديها، ومن الأسباب لهذه النتيجة قد تكون قلة الكوادر المالية المتخصصة والمؤهلة تأهيلات عالية في مجالات التحليل المالي مثل التنبؤ المالي و تحليل التكلفة والعائد، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة ساتيتيابونغ وآخرون (Satityapong et al., 2022) التي جاءت فيها إدارة الموارد المالية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في تايلاند بدرجة مرتفعة.

المجال الرابع: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة

جاء مجال تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الفلسفة الإنتاجية غير مدمجة بفاعلية في السياسات الإدارية، والجامعات تتخذ سياسات مضمة مثل رفع الأقساط على الطلبة، التقليل من عدد الموظفين، تقليل بعض التكاليف التشغيلية، ولكنها ليست سياسات إنتاجية، ولا يتعامل مع الإنتاجية البحثية أو الأكاديمية كأولوية ضمن أبعاد فلسفة الجامعة المنتجة، وتأتي هذه النتيجة لضعف في البنية التحتية وقلة الموارد المالية التي تمكن الجامعة من إنشاء مشاريع إنتاجية مثمرة، ويلاحظ على الإنتاج البحثي للجامعات الفلسطينية العامة أنه إنتاج بحثي تقليدي لا يعتره براءات اختراع أو ضمن حاجة سوق العمل ليترجم البحث العلمي إلى منتجات وخدمات ذات جدوى اقتصادية.

والباحثة لاحظت طبيعة الشراكة مع القطاع الخاص هي لتدريب الطلبة واستقطاب بعض التبرعات أما الشراكة في مشاريع اقتصادية مستدامة فهي نادرة، وأن الشراكة الأكاديمية مع الجامعات الأخرى هي قائمة على فكرة التبادل الأكاديمي وليس على الشراكة البحثية الإنتاجية، وتشير الباحثة أن الأنظمة الأكاديمية في أغلبها العظمى تقليدية نظرية دون التوجه الفعلي للابتكار وريادة الأعمال، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجماصي، 2014) في درجة توافر خصائص الجامعات المنتجة في الجامعات الفلسطينية بدرجة متوسطة، ومع دراسة (البهدهي والسعود،

2020)، ودراسة (الزهراني، 2021) في توافر متعيفات تحول الجامعات السعودية إلى نموذج الجامعة المنتجة بدرجة متوسطة، وقد اختلفت مع دراسة (أبو الخير، 2024) التي كانت توافر متطلبات الجامعة المنتجة فيها بدرجة مرتفعة، ودراسة (عبد القادر والفار، 2021) التي جاءت أدوار الجامعة المنتجة في الجامعات المصرية بدرجة مرتفعة.

المجال الخامس: تنوع مصادر الدخل

جاء مجال تنوع مصادر الدخل في أقل درجة بين المجالات وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لاعتماد الجامعات الفلسطينية العامة بدرجة كبيرة على أفساط الطلبة، وانعدام المخصصات من الحكومة الفلسطينية، دون تطوير حقيقي لمصادر إيرادات ذاتية وبديلة ومستدامة، وتشير الباحثة لضعف الجامعات الفلسطينية العامة في الاستثمار الإنتاجي، وقلة الشراكات في مشاريع إنتاجية ريادية، ووجود قيود سياسية وقانونية التي حدّت من مقدرة الجامعات على الانخراط في أنشطة اقتصادية ربحية. والوضع الاقتصادي في فلسطين بشكل عام هو متعثر مما حدّ من إمكانية تبني المجتمع الفلسطيني كحاضنة أعمال لمشاريع جامعية إنتاجية مشتركة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إكبوه و أوكبا (Ekpoh & Okpa, 2017) التي جاءت فيها درجة تنوع مصادر الدخل بدرجة متوسطة، وتختلف مع دراسة (السعيد، 2019) التي جاءت توافر متطلبات تنوع الدخل في الجامعات المصرية بدرجة مرتفعة.

مناقشة النتائج النوعية (المقابلات)

جاءت النتائج النوعية للمقابلات للإجابة عن سؤال الدراسة الأول "ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟" وقد انبثق عن النتائج محور إنتقائي "التخطيط التكالمي نحو جامعة منتجة"، وتعز الباحثة انبثاق هذه النتيجة لتعدد وتداخل القضايا المرتبطة في الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة، إذ أن تجاوز الأزمة يتطلب رؤية شمولية متكاملة تجمع بين الجوانب الأكاديمية، والبحثية والخدمة المجتمعية، في واقع السياسات الإدارية وما تقوم به الجامعات العامة من ربط بين الاستدامة المالية والتميز الأكاديمي، والبحث والابتكار، وخدمة المجتمع، بالتالي جاءت هذه النتيجة الطبيعية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن السياسات الإدارية التي تستخدمها الجامعات الفلسطينية العامة جاهدة لمواجهة الأزمة المالية، وقُدّم هذا المحور الإنتقائي تنويجاً لربط محكم بين البيانات الميدانية من تصورات أفراد عينة الدراسة في المقابلات والتي استهدفت رؤساء جامعات ونواب رؤساء وأصحاب قرار على اطلاع وثيق في درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية

وقد جاء المحور الأساسي التخطيط الاستراتيجي للاستدامة المالية الأكثر تكراراً في الوزن النسبي بنسبة (31.8%) للتحليل النوعي وشمل تحليل التخطيط للاستدامة المالية بما فيها من دراسة تحديات بيئة التمويل وتطوير استراتيجيات التمويل الدائم، والتخطيط الاستراتيجي للسمعة والجودة الأكاديمية، والتخطيط للشراكات، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لجهود الجامعات الفلسطينية لتحقيق استدامة مالية أمام التحديات التي تواجهها، في ظل الاحتلال الإسرائيلي والأزمات الأمنية واجهت عمليات التطوير التنموي لمشاريعها الإنتاجية، وضعف المساعدات الحكومية المخصصة، مما حدا في الجامعات الفلسطينية للبحث عن حلول وتطوير استراتيجيات تمويل دائمة مثل الشراكات وهو ما قامت به الجامعات الفلسطينية الثلاث (جامعة القدس، والنجاح الوطنية، وبوليتكنك فلسطين) من إدراج برامج دراسات ثنائية قائمة على الشراكة مع القطاعات المختلفة وموائمة تخصصاتها الأكاديمية مع سوق العمل، وتحقيق جودة أكاديمية وبحثية عبر الدخول في تصنيفات دولية مثل دخول جامعة النجاح وجامعة القدس في تصنيف ال(QS).

المحور الثاني: الإنتاجية المستدامة

جاء المحور الثاني الإنتاجية المستدامة في الوزن النسبي للرموز بنسبة (18.2%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة في بحث الجامعات عن تقليل التكاليف التشغيلية ضمن الاستدامة البيئية وهو ما قامت به جامعة القدس في مشروع محطة الطاقة الشمسية، ومشروع الوظائف الخضراء، ومشروع تكرار المياه العادمة، ومشروع تكرار النفايات الصلبة، أما جامعة النجاح فقد أسست مركز أبحاث المياه والذي يقدم حلولاً لإدارة المياه المستدامة، ويظهر أيضاً في دخول جامعة النجاح ضمن ضمن (QS) العالمي، وقد حققت الجامعة المرتبة (320) عالمياً في مؤشر الاستدامة البيئية. وما تقوم به جامعة بوليتكنك فلسطين في مركز التميز من أبحاث وخدمات المياه والطاقة والبيئة وتقديم حلول في مجالات المياه والبيئة للمجتمع المحلي، مشروع صناعة البلاستيك الحيوي، وإنشاء أندية متخصصة للاستدامة البيئية، وكشفت النتائج عن وجود خدمة المجتمع والإنتاجية ضمن الإنتاجية المستدامة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود جهود في مشاريع ومراكز خدمتية، وتجلي ذلك في تميز الجامعات الثلاث في خدمة المجتمع ومنها حصول جامعة القدس على جائزة (Macjannet) والمرتبة الأولى للمواطنة العالمية السنوية 2024 في خدمة المجتمع، أما في التأثير الاجتماعي لجامعة النجاح فقد حصلت على المرتبة (543) عالمياً في تصنيف (QS)، فضلا عن تخصيص الجامعات الثلاث لمراكز خدمتية مجتمعية متقدمة.

المحور الثالث: تنوع مصادر الدخل

جاء المحور الثالث تنوع مصادر الدخل في الوزن النسبي للرموز بنسبة (16.1%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة في السياسات الإدارية التي توظفها الجامعات الفلسطينية العامة لزيادة مواردها

المالية ومنه اتباع جامعة القدس لسياسات التمويل الذاتي وإنشاء وقفيات ومنها وقفية القدس للتعليم، وإنشاء جامعة النجاح لمستشفى جامعي تعليمي مع تأسيس سلسلة عيادات خارجية تعمل على استقطاب الجمهور من خلالهم، وما تقوم به جامعة بوليتكنك فلسطين من إنشاء مراكز تقنية متخصصة وتأجير المساحات الرياضية واستغلالها.

المحور الرابع: الحوكمة والشفافية

جاء المحور الرابع الحوكمة والشفافية في الوزن النسبي للرموز بنسبة (12.4%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى رؤية الجامعات بضرورة اتباع سياسات إدارية ذات شفافية في البعد المالي والإداري والاكاديمي ومنه ما كشفت عنه جامعة القدس من عجز مالي في ميزانيتها، واستقطاب شركة المانيا لمعالجة الأزمة المالية بشفافية، وما أحرزته جامعة النجاح من المرتبة (546) عالمياً في مجال الحوكمة ضمن ال(QS)، وما تقوم به جامعة البوليتكنك من اتباع أنظمة ذات معايير دولية في التعيينات والترقيات ضمن لجان تشرف على ذلك.

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية

وجاء المحور الخامس الثقافة التنظيمية في الوزن النسبي للرموز بنسبة (11.1%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية تتقبل ثقافة التغيير وثقافة الانفتاح والشراكات والثقافة الإنتاجية لمواجهة الأزمة المالية، وهو ما ظهر جلياً في نجاح الخطة الخماسية للمعادلة المالية في جامعة القدس التي تبنتها أسرة جامعة القدس بكل موظفيها حتى باتت للجامعة فائض في الإيرادات، وهو ما ينعكس على سلوك الجامعات في تطوير برامجها الأكاديمية مثل الساندوتش كورس في بوليتكنك فلسطين والتبادل الأكاديمي في جامعة النجاح والدراسات الثنائية في جامعة القدس، وتقبل الكوادر الأكاديمية لهذه الثقافة التنظيمية.

مناقشة النتائج النوعية (تحليل الوثائق)

انبثق عن نتائج تحليل الوثائق الترميز الإنقائي " الجامعة كيان أكاديمي - اجتماعي مُنتج"، وتفسّر الباحثة ظهور هذا الترميز في أن الغالبية العظمى للممارسات الفعلية التي تم رصدها في تحليل الوثائق العامة مرتبطة في الجانب الأكاديمي وخدمة المجتمع، وقد غاب عن تحليل الوثائق التي تصدر عن الجامعات محاور أخرى ضمن فلسفة الجامعة المنتجة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود توجه لدى الجامعات في إعادة تعريف هوية الجامعة في وظيفة التعليم وخدمة المجتمع وذلك في الانفتاح على المجتمع، وتعميق المسؤولية المجتمعية ضمن أهداف ووظائف الجامعة المعلنة والمطبقة على أرض الواقع، وأنّ إمكانيات الجامعات الفلسطينية تتشكل ضمن هذين المحورين بشكل رئيس.

المحور الأول: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة

جاء المحور الأول تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة في الوزن النسبي للرموز، في نسبة مئوية (38.465)، وانبثقت هذه الفلسفة الإنتاجية في السياسات الإدارية المتعلقة في الشراكات الأكاديمية والشراكة مع القطاع الخاص، وإنشاء وحدات إنتاجية وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الشراكة مع القطاع الخاص فتحت باب للجامعات بالاستفادة من القطاع الخاص، ثم فرضت نوعية البرامج الأكاديمية التي استحدثتها الجامعات الفلسطينية العامة أن تقيم الجامعات شراكة وتفاعل مع الوسط المجتمعي، إذ أنّ الدراسات الثنائية تقتضي ساعات تدريب عملية تتجاوز العام الدراسي الكامل وهذا ما ترتب عليه أن تستحدث الجامعات شراكات مع القطاعات المختلفة، مثل شراكة جامعة القدس مع أكثر من (250) مؤسسة حول العالم، وشراكة جامعة بوليتكنك فلسطين مع البلديات المحيطة لها وغيرها من الشراكات التي ذكرت للجامعات الثلاث في ملحق (11) و(12) و(13)، ولكن تشير الباحثة أن طبيعة هذه الشراكات تركز على التبادل الأكاديمي، وتدريب الطلبة، ولكن ليست شراكة في الأبحاث النوعية والإنتاجية والمشاريع الريادية المشتركة. كما أنّ الوحدات الإنتاجية كما ظهرت في ملحق (14) و (15) و(16)، الغالبية منها تعد مشاريع ومراكز ناشئة أي أن المردود الربحي منها لميزانية الجامعة ليس بالكبير.

وقد جاءت في المرتبة الأولى لعدد الرموز جامعة القدس بواقع (84) رمزاً، ثم جامعة النجاح (59) رمزاً، ثم جامعة بوليتكنك فلسطين (57) رمزاً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ أول من استحدثت برنامج الدراسات الثنائية هي جامعة القدس فهي ذات الخبرة الأعلى به والأكثر في شبكة علاقاتها الدولية والإقليمية والمحلية، وتجلّى ذلك في شراكات كبيرة أكاديمية، أمّا جامعة النجاح فقد كان جزء كبير من ترميزاتها من شراكات مع القطاع الخاص، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ جامعة النجاح محتضنة من قبل المنطقة من عائلات تمتلك شركات ومساهمة في مسيرة الجامعة بشكل كبير.

المحور الثاني: تنويع مصادر الدخل

جاء في المحور الثاني تنويع مصادر الدخل في الوزن النسبي للرموز، في نسبة مئوية (36.92%)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ الوثائق عكست بشكل واقعي جميع الممارسات الفعلية التي تقوم بها الجامعات من تنويع من مصادر إيراداتها من مشاريع وريادة أعمال، أو مراكز خدماتية، أبو بيوت الخبرة فمثلاً ظهر ممارسة جامعة القدس بافتتاح وقفيات تابعة للتعليم كمحافظة استثمارية، وهذا ما يعكس بحثها عن مصادر تمويل مستدامة، أمّا جامعة النجاح فقد ظهر وفق الوثائق تنويعها لمصادر الدخل عبر الخدمة الطبية، والخدمة التعليمية المتقدمة، أما جامعة بوليتكنك فلسطين تماشياً مع متطلبات سوق العمل والتخصصات التقنية قدّمت العديد من الخبرات لسوق العمل تحت مظلة الجامعة كبيوت خبرة، بالإضافة لتنويع مصادر دخلها عبر مراكز خدمة المجتمع التقنية والتعليمية المتخصصة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى لعدد الرموز المتعلقة بتتويج الدخّل جامعة القدس بواقع (86) رمزاً، ثم جامعة النجاح (78) رمزاً، ثمّ جامعة بوليتكنك فلسطين (28) رمزاً، وتعرّو الباحثة هذه النتيجة أنّ جامعة القدس الوحيدة التي رصدت وقيّات وجمعيات شريكة في عدة مواقع، وأنها تتّجه نحو الطاقة النظيفة لزيادة الدخّل، كما تمتلك (31) مركز ومعهد متخصص، بينما جاءت نتائج وثائق جامعة النجاح في رموز مرتفعة أيضاً وذلك لما تمتلك الجامعة من مراكز طبية خدماتية متنوعة تعود للجامعة بإيرادات مالية مثل مستشفى النجاح الجامعي وعياداته، ومراكز التعليم المستمر، بينما جاءت جامعة بوليتكنك أقلّ رموزاً كون مشروع المستشفى ما زال في طور الإعداد وأن عدد المراكز المتخصصة أقلّ.

المحور الثالث: خدمة المجتمع

جاء في المحور الثالث خدمة المجتمع في الوزن النسبي للرموز، في نسبة مئوية (13.65%)، وتعرّو الباحثة هذه النتيجة على انعكاس تطوّر الجامعات الفلسطينية العامة لأدائها المتقدم والبحث عن سمعة أكاديمية وجودة البرامج باعتمادات دولية ومحلية سواء للتخصصات أو المراكز المتخصصة، التقنية والتعليمية المتخصصة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى لعدد الرموز المتعلقة بخدمة المجتمع جامعة القدس بواقع (33) رمزاً، ثمّ جامعة النجاح (26) رمزاً، ثمّ جامعة بوليتكنك فلسطين (12) رمزاً، وتعرّو الباحثة هذه النتيجة لتميز جامعة القدس في خدمة جامعة القدس فقد فازت بجائزة المجلس الأعلى للمسؤولية المجتمعية لأعمال الخير عن مشروع المركز التعليمي المتنقل لعام 2024، بالإضافة أن جامعة القدس تقدم مبالغ عالية للقضايا المتعلقة في القدس والمقدسيين، وكما ظهر في ملحق (20) فإنّ جامعة القدس تقدّم أكبر برنامج منح دراسية للطلبة بين الجامعات، أمّا نتيجة جامعة النجاح المرتفعة تعرّو الباحثة هذه النتيجة لسببين الأول نشاط مركز العمل المجتمعي التابع للجامعة والأمر الآخر أن الجامعة خلال بوابتها الجامعية الإلكترونية بوّت عنوان لخدمة المجتمع ترصد فيه جميع أنواع خدمة المجتمع المقدّمة مما سمح في رصد عدد كبير من رموزها، أمّا جامعة بوليتكنك فلسطين فقط كانت رموزها أقلّ وتعرّو الباحثة هذه النتيجة أن الجامعة خلال وثائقها العامة في فترة تحليل الوثائق لم تسلط الضوء على إنجازاتها مع المجتمع وخدمته سوى في المراكز المتخصصة، وهذا لا يعكس الممارسة الحقيقية غير معلنة، وذلك لأنّ الجامعة حصلت على جائزة دولية عام 2023 في خدمة المجتمع.

المحور الرابع: الميزة التنافسية

وقد جاء في المحور الرابع الميزة التنافسية في الوزن النسبي للرموز، في نسبة مئوية (10.96%)، وتعرّو الباحثة هذه النتيجة أن الميزة التنافسية هي المحصل لل ممارسات الإدارية، وأن الجامعات ما زالت بحاجة لجهود أكثر لتحقيق سمعة أكاديمية في تصنيفات عالمية متنوعة مثل تصنيف

شغجهاي والكيو اس والتأيمز، والجامعات الفلسطينية بحاجة لاعتمادات دولية أكثر لبرامجها ومراكزها، وقد جاءت في المرتبة الأولى لعدد الرموز المتعلقة في الميزة التنافسية جامعة النجاح بواقع (24) رمزاً، ثم جامعة القدس (21) رمزاً، ثم جامعة بوليتكنك فلسطين (12) رمزاً، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن جامعة النجاح تدخل تصنيفات متعددة مثل UI Green Metric (2024)، وتصنيف (QS) وتصنيف (URAP)، وتصنيف (Times) للأداء الأكاديمي والبحثي المتقدم، وتأتي جامعة القدس في نسبة متقاربة من جامعة النجاح إذ في الآونة الأخيرة أحدثت جامعة القدس قفزات في تصنيفاتها الدولية والاعتمادات لبرامجها الأكاديمية وقد ظهر ذلك جلياً في تحسين السمعة الأكاديمية بنسبة 250%، أما جامعة بوليتكنك فلسطين فإنها حصلت على أقل نسبة رموز وذلك لأنها لا تمتلك برامج أكاديمية معتمدة دولياً سوى برنامج الطب، وأنّ المراكز مرخصة من جهات محلية فلسطينية كما ظهر في تحليل الوثائق العامة خلال فترة التحليل.

مناقشة النتائج الكمية والنوعية

اجمعت النتائج الكمية والنوعية على عدة محاور، ومنها: التخطيط الاستراتيجي، تنوع مصادر الدخل، إدارة الموارد بكفاءة، تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة، مع اختلاف في ترتيب ودرجة هذه المحاور، وتعزو الباحثة هذا الاختلاف في الدرجة الترتيبية للمحاور أن عينة الاستبانة شملت ثلاث مستويات وظيفية، أما نتائج المقابلات فقد كانت من عينة قصدية من قيادات إدارية أكاديمية وإدارية وهي ما تعكس الواقع للسياسات الإدارية بطريقة أكثر دقة واطلاع على الواقع ومن منصب مسؤول، وأن نتائج أداة تحليل الوثائق هي ما رصدت الممارسات الفعلية والواقعية الناتجة عن السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.

وتشير الباحثة أن نتائج تحليل الوثائق رصدت غياب السياسات الإدارية المرتبطة في جوانب عدّة من فلسفة الجامعة المنتجة مثل الأبحاث العلمية التطبيقية أو حتى براءات اختراع، وهو ما أكدته أداة الاستبانة في الفقرة رقم (6) والتي جاءت بدرجة مرتفعة من الاستبانة، والتي تنص "تقلص الجامعة دعم الأبحاث العلمية، دعم المشاركة في المؤتمرات..نتيجة أزمتها المالية"، كما أن النتائج النوعية رصدت غياب الدور الحكومي في المقابلات والتي جاءت أقوال المشتركين فيه أن الحكومة الفلسطينية تقدم صفر من المخصصات المالية أمّا في تحليل الوثائق ظهر دور الحكومة على شكل مشاريع مشتركة وتسهيلات قانونية ولم تظهر أي مساعدات مالية وهذا ما انسجم مع الفقرة رقم (54) والتي جاءت بدرجة منخفضة من الاستبانة، والتي تنص "تستفيد الجامعة من التمويل المقدم من وزارة التعليم العالي" كما جاءت الفقرة رقم (12) بدرجة مرتفعة من الاستبانة، والتي تنص "غياب الدعم الحكومي".

كما أظهرت النتائج النوعية ضعف في ريادة الأعمال والمشاريع الإنتاجية مع قطاعات الطب والزراعة والاقتصاد والتعليم، إذ أظهرت الممارسات الفعلية من تحليل الوثائق أن الشراكة قائمة على التدريب بدرجة أولى، ولا تمارس ريادة الأعمال الإنتاجية كما تتشكل في فلسفة الجامعة المنتجة وتتوافق هذه النتيجة مع الفقرة رقم (32) التي جاءت مُنخفضة من الاستبانة، والتي تنص " تطور الجامعة مجموعة من الحلول الإبداعية لمواجهة الأزمة المالية"، كما أظهرت النتائج النوعية ضعف استفادة الجامعات من خبراء وتجارب دولية في إدارة شؤونها المالية وظهر في تحليل الوثائق والمقابلات في رمز استقطاب جامعة القدس لشركة عالمية ألمانية لمعالجة القضية المالية، ولم يكن هناك أي رموز لجامعة النجاح أو بوليتكنك فلسطين لاستقطاب خبراء أو تطبيق تجارب عالمية لإدارة الموارد المالية أو غيرها، ويتوافق هذا مع الفقرة رقم (40) التي جاءت منخفضة من الاستبانة، والتي تنص "تستقطب الجامعة كفاءات متخصصة لإدارة الشؤون المالية".

وقد شكّل التنوع في الأدوات والعينات صورة بانورامية لدرجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية، إذ انبثقت محاور من أداة المقابلات فقط، وهي محور الحوكمة والشفافية وهو ما ظهر عن تصورات المشتركين في المقابلات من ضرورة ملحة في السياسات الإدارية لكي تنجح في إدارة أي أزمة مالية تواجهها، و محور الثقافة التنظيمية الذي ظهر من تصورات المشتركين في المقابلات مع الحاجة لبيئة حاضنة تكسوها ثقافة تنظيمية قوية تستطيع مواجهة الأزمات، وتعزو الباحثة الميزة لهذه الدراسة أنّ عند بناء أداة الاستبانة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة فإن الحوكمة والشفافية لم يسלט الضوء عليها كعنصر أساس ومهم.

وبينما انبثق محور الميزة التنافسية عن أداة تحليل الوثائق وهو ما تم رصده من إنجازات وتصنيفات تحققها الجامعات من سمعة أكاديمية وبحثية ضمن سياسات إدارية مخطط لها في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن أداة الاستبانة والمقابلة تعكس تصورات أفراد العينة، ولكن لا ترصد الميزة التنافسية الحقيقية التي حققتها الجامعات وهو ما أبرز هذا المحور كنتيجة عن الممارسات الفضلى الإدارية لمواجهة الأزمة المالية.

وتلخّص الباحثة أن النتائج الكميّة والنوعية جاءت منسجمة، وقدمت الأدوات صورة متكاملة وتفسيرية لسؤال الدراسة الأول " ما درجة توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟".

2.5. مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثاني والذي ينص على

"هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة باختلاف متغيرات (الجنس، الجامعة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)؟"
الفروق تبعاً لمتغير الجنس

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة بوعي مشترك لدى الجنسين بطبيعة الأزمة المالية التي تواجه الجامعات الفلسطينية العامة، مما يؤكد وجود رؤية موحدة، ومستوى متقارب من الإدراك لواقع الأزمة وكيفية إدارتها في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى أن السياسات الإدارية تعد جزءاً من الإطار المؤسسي العام الذي يطلع عليه جميع العاملين بصرف النظر عن جنسهم، إذ أن اطلاعهم على معاشيتهم للأزمة المالية ومعرفتهم للسياسات الإدارية داخل الجامعة لمواجهة الأزمة المالية مرتبط بطبيعة عملهم ومواقعهم الإدارية وسياسات الجامعة وليس بجنسهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (نصير والإبراهيم، 2018)، في عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، بينما خالفها نتائج دراسة كل من (أبو بكر ومتولي، 2021)، و(البهدهي والسعود، 2020) إذ لم يظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

الفروق تبعاً لمتغير الجامعة

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجامعة، وجاءت الفروق لصالح جامعة القدس إذ سجلت أعلى متوسط دال إحصائياً، تليها جامعة النجاح الوطنية، ثم جامعة بوليتكنك فلسطين وتعزو الباحثة ذلك إلى اختلاف السياسات والتوجهات الإدارية بين الجامعات، ثم إن جامعة القدس كانت أزمتها المالية الأكثر حدة بين الجامعات وكانت على شفا حفرة من الإغلاق، إلى أن تبنت سياسة إدارية جديدة بخبرة عالمية لمعالجة الأزمة المالية، وقد تمّ بشفاافية وإعلان أرقام المديونية على الملأ، وتبنت خطة معالجة الأزمة المالية الخماسية عام 2015 وقد قطعت شوطاً أكبر في تبني تطبيق السياسات الإدارية لمواجهتها، لذا انعكس ذلك على إدراك أفراد العينة فيها لوجود هذه السياسات بشكل أكبر، وقد اتفقت هذه المنتجة مع نتيجة دراسة (أبو الخير،

(2024)، في عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة، بينما خالفها نتائج دراسة (نصير والإبراهيم، 2018) إذ لم يظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة.

الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وتعزو الباحثة ذلك أنّ إدراك توافر السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة لا يتأثر بعدد سنوات الخبرة، وذلك إلى عدم وضوح هذه السياسات لجميع أفراد العينة وهو غير مرتبط في سنوات الخبرة فإن الجامعات لا تكشف عن حجم الموازنة السنوية من إيرادات أو حجم المديونية، بل إن الجامعات الفلسطينية لا تكشف خططها الاستراتيجية ضمن السياسات المعلنة ليطلع عليها كافة الموظفين لذلك لم يشكّل سنوات الخبرة فروقاً في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفرّاج، 2021)، ودراسة (الجماصي، 2014) في عدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، بينما خالفت هذه النتيجة دراسة (البهدهي والسعود، 2020)، التي ظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وتعزو الباحثة ذلك أنّ السياسات الإدارية والمالية لإدارة الأزمة المالية فيها جانب من الغموض ولا يكشف مجلس الإدارة عنها لكافة الموظفين، وقد يستطيع الموظفون الكشف عن السياسات الإدارية المرتبطة في الجانب الأكاديمي والبحثي ولكنه لا يعطي صورة كاملة عن إدارة الأزمة المالية ارتباطاً في المؤهل العلمي، لذلك لم يظهر فروق وفقاً لطبيعة هذه الدراسة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الجماصي، 2014)، وقد خالفت هذه النتيجة نتائج دراسة كل من (القضاة، 2022)، و(البهدهي والسعود، 2020) و (أبو بكر ومتولي، 2021)، إذ ظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الفروق تبعاً لمتغير للمسمى الوظيفي

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، لصالح الإداريين، إذ سجلوا أعلى متوسط دال إحصائياً، يليهم الأكاديميون في مسمى إداري ثم، الأكاديميين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنّ 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 التي قد يراها ويشخصها الأكاديمي الذي يتفاعل مباشرة مع الأثر اليومي للأزمة، سواء في جودة التعليم والبحث العلمي 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. وقد اتفقت هذه المنتجة مع نتيجة دراسة(البهدهي والسعود، 2020)، و(الفرّاج، 2021) في وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، بينما خالفها نتائج دراسة (نصير والإبراهيم، 2018) إذ لم يظهر لديها فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثالث

والذي ينصّ على: "ما التصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟"

في ضوء نتائج الدّراسة طوّرت تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تكوّن التّصور من: أهداف التّصور، مسوّغات (أهمية) التّصور، أبعاد التّصور المقترح، آلية تطبيق التّصور، متطلبات التّصور، معوقات التّصور، آلية التغلب على المعوقات.

وقد تميّز التّصور المقترح بعرض أبعاد للسياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة، والذي يقدّم إطاراً شاملاً لإدارة الأزمة المالية، من الواقع الفلسطيني بكلّ تحدياته، منطلقاً بالتخطيط الاستراتيجي المرتبط بالإمكانيات المتاحة وأفضل السبل، مروراً بالعمليات والتنفيذ لطرح تنوع مصادر الدخل واستغلال الموارد بكفاءة، وتعزيز فلسفة الجامعة المنتجة ضمن ثقافة تنظيمية، بالإضافة للحوكمة والشفافية الإداريّة، وصولاً لتحقيق ميزة تنافسيّة واستدامة مالية للجامعات الفلسطينية العامة.

4.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي ينصُّ على "ما درجة ملاءمة التّصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟"

عُرِضَ التّصور المقترح على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحديد درجة ملاءمته، وقد جاءت في درجة (ملائم بدرجة مرتفعة)، وقدم المحكّمون اقتراحاتهم وتعديلاتهم حوله، والتي تمحورت حول بعض الصّياغات اللغويّة، وإضافة بعض العناوين، وقد أخذت الباحثة بغالبية ملاحظات المحكمين من حيث تعديل الصّياغات، وإضافة بعض العناوين والأشكال التّوضيحية، وبعد إجراء التّعديلات المطلوبة أصبح التّصور المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جاهزاً للتطبيق.

5.5 التّوصيات

- في ضوء التّائج التي توصلت إليها الدّراسة، توصي الباحثة ببعض التّوصيات، وهي:
- تبنّي التّصور المقترح واعتماده من قبل الجامعات الفلسطينية العامة، كونه جاء وفق الأسس والمنطقات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية الفلسطينية، وموافقاً للبيئة الفلسطينية بما فيها من تحديات فُرص.
 - مُطالبه الجامعات الفلسطينية العامة بقانون تشريعي موحد ومجمع عليه إلى الحكومة الفلسطينية، يتضمّن تسهيلات وإعفاءات ضريبية وتراخيص ناظمة لنشاطها الإنتاجي.
 - إنشاء الجامعات محافظ استثمارية (وقفيات)، وصناديق إئتمانية، لاستثمار العائد منها في تطوير العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.
 - الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية، واستقطاب خبراء مختصين في التخطيط الاستراتيجي لإدارة موارد الجامعات بكفاءة.
 - إنشاء وحدة إنتاجية مختصة تشرف على تعزيز الإنتاجية الجامعية بما فيها من استثمار الأصول، وتطوير العمل الإنتاجي من شراكات وحاضنات أعمال ومراكز خدمة.
 - إصدار دليل الممارسات الإنتاجية الأكاديمية والبحثية، وتضمينه ضمن الخطط الأكاديمية كتقييم كمي لترقية أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات مساقات في البرامج الأكاديمية.
 - إنشاء منصة إلكترونية تعرض فيها الجامعات كافة الخدمات التي تمتلكها من خلال بنيتها التحتية وكوادر بشرية.

- تعزيز شراكة الجامعات مع المجتمع المحلي والإقليمي والدّولي مما يعزز من تدويل التعليم واستقطاب تمويل، ورفع السمعة الأكاديمية في معايير التصنيفات الدولية للجامعات.
- عمل دراسات متخصصة في إدارة الأزمات المالية للجامعات الفلسطينية في أنموذج الجامعات العالمية.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

- أبو الحاج، عزمي مصطفى. (2017). دور إعادة الهندسة في تطوير الأداء في التعليم العالي في فلسطين. مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط، 33(7)، 205-238.
- أبو الخير، راوية الأغا. (2024). أنموذج مقترح لجامعة فلسطينية منتجة في ضوء بعض التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 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.
- أبو بكر، أحمد صديق ومتولي، التهامي محمد. (2021). سياسة تربوية مقترحة للتعليم الموازي بجامعة الأزهر في ضوء متطلبات الجامعة المنتجة، مجلة التربية - جامعة الأزهر، 40(192)، 71-160.
- أبو علام، رجاء محمود. (2011). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- أبو عواد، نداء. (2013). الليبرالية الجديدة والتعليم: مضمونها وآثارها في السياق الفلسطيني المستعمر. ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر السنوي الخامس، التعليم من أجل الحرية والعدالة الاجتماعية، بيرزيت: معهد دراسات المرأة.
- اشتية، محمد. (2009). تطوير وإصلاح التعليم العالي الفلسطيني (الإشكالات والآثار المستقبلية). رام الله: المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والاعمار - دائرة السياسات الاقتصادية.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. (2024). تحليل أداء الموازنة العامة 2023. رام الله - فلسطين. مسترجع في تاريخ 25-12-2024، من https://www.aman-palestine.org/cached_uploads/download/2024/08/29/2023finance-1724924401.pdf.
- البحراني، ماهر بن أحمد. (2021). مصادر تمويل التعليم العالي في سلطنة عُمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة محمد الأول. وجدة، المغرب.

- البحيري، السيد. (2004). تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة "دراسة مستقبلية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر. غزة، فلسطين.
- بريني، دحمان. (2018). دور الجامعة في خدمة المجتمع. مجلة افاق للعلوم، مجلة جامعة زيان عاشور، 4(13)، 164-174.
- البشر، سعود. (2023). آليات تمويل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في ضوء الجامعات المماثلة في الولايات المتحدة، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، 1، 14-28.
- بكر، السيد وجمعة، فتحية والسعودي، رمضان. (2019). تمويل التعليم الجامعي المصري من موارد بديلة. مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، 3، 397-423.
- بلتاجي، مروة شبل. (2015). تمويل التعليم العالي في مصر، المشكلات والبدائل المقترحة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة، 16(3)، 3-24.
- البلوي، محمد. (2020). واقع حوكمة التمويل في الجامعات السعودية الحكومية: دراسة تحليلية، مجلة القراءة والمعرفة، 223، 223-247.
- البهدهي، غدير والسعود، راتب. (2020). درجة تطبيق جامعة الكويت لأبعاد المسؤولية المجتمعية بناءً على أسس الجامعة المنتجة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها وقادة المجتمع. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية- المجلة التربوية الأردنية، 5(3)، 93-119.
- بني مقداد، نعيمة علي وعاشور، محمد. (2018). دور إدارة جامعة اليرموك في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة: العقبات والحلول. المجلة التربوية- جامعة الأزهر، 32(126)، 160-194.
- بوطورة، فضيلة وأبو حفص، حبيبة وخولة، عزاز. (2020). تمويل التعليم العالي والبحث العلمي بين تعدد المصادر وتفاوت نسب الانفاق مع إشارة لحالة الجزائر. مجلة البديل الاقتصادي، 7(1)، 11-33.
- جامعة الخليل. (2025). النشأة والتأسيس. مسترجع في تاريخ 20-3-2025. من <https://www.hebron.edu/index.php/about-2/col2/hu-overview.html>
- جامعة القاهرة. (2021). أخبار الجامعة. مسترجع في تاريخ 10-2-2025. من https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-13681.html?utm_source=chatgpt.com
- جامعة القاهرة. (2024). جامعة القاهرة و7 سنوات من الإنجازات في المشروعات الإنشائية الكبرى. مسترجع في تاريخ 10-2-2025. من <https://cu.edu.eg/ar/Cairo-University-News-15104.html>

- جامعة القدس. (2025). عن جامعة القدس. مسترجع في تاريخ 21-2-2025. من [/https://www.alquds.edu/ar/faculties-at-al-quds-ar](https://www.alquds.edu/ar/faculties-at-al-quds-ar)
- جامعة الملك سعود. (2023). أوقاف جامعة الملك سعود. مسترجع في تاريخ 15-2-2025، من <https://endowments.ksu.edu.sa/ar>
- جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية. (2023). الخطة الاستراتيجية الجديدة لجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية، مسترجع في تاريخ 15-2-2025، من <https://www.kaust.edu.sa/en/news/crown-prince-mohammad-bin-salman-launches-the-new-kaust-strategy>
- جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية. (2025). بوابة البحث والاكتشاف. مسترجع في تاريخ 15-2-2025، من <https://www.kaust.edu.sa/ar>
- جامعة النجاح الوطنية. (2025). حول جامعة النجاح الوطنية حقائق وأرقام. مسترجع في تاريخ 21-2-2025. من <https://www.najah.edu/ar/about/annu-facts>
- جامعة بوليتكنك فلسطين. (2025). عن جامعة بوليتكنك فلسطين. مسترجع في تاريخ 21-2-2025. من <https://www.ppu.edu/p/ar/about/structure>
- جامعة بيت لحم. (2025). عن جامعة بيت لحم. مسترجع في تاريخ 21-2-2025. من <https://www.bethlehem.edu/ar/about/facts>
- جامعة بيرزيت. (2023). البيانات المالية لجامعة بيرزيت للسنة المنتهية في 31 آب 2023، مسترجع في تاريخ 25-12-2024. من: https://www.birzeit.edu/sites/default/files/upload/report_of_the_year_ended_aug_31_2023_-_upd_ext.pdf
- جامعة بيرزيت. (2025). جامعة بيرزيت حقائق وأرقام. مسترجع في تاريخ 21-2-2025. من <https://www.birzeit.edu/ar/about/facts>
- جقمان، جورج و نسيبة، سري وبلبل، ميرفت و قسيس، نبيل وزيداني، سعيد و ريحان، رمزي و السقا، أباهر و التميمي، عبد الرحمن. (2019). التحديات المركبة أمام الجامعات الفلسطينية، هل من مخرج. بيرزيت: معهد مواطن للديمقراطية وحقوق الإنسان.
- الجماسي، محمد. (2014). درجة توافر خصائص الجامعة المنتجة في الجامعات الفلسطينية وسبل تعزيزها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2024). استعراض الحصاد الاقتصادي لعام 2024 والتنبؤات الاقتصادية للعام 2025. استرجع في تاريخ 2-2-2025، من <https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=5904>

- جوهر، علي والأزاز، أسامة وقوطة، مروة. (2021). أخطر الأزمات التي واجهت الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في يناير 2011. *مجلة كلية التربية- جامعة دمياط*، 76، 359-360.
- حاج أمين، عبد الحميد وحجر، منصور. (2023). دور التربية الإسلامية في تطوير الذات وبناء الفرد المتوازن من وجهة نظر أساتذة التربية بكليات التربية بالجامعات السودانية. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 43، 63-72.
- حباكة، أمل. (2022). دراسة مقارنة لمصادر تمويل بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات الحكومية المصرية، *مجلة كلية التربية*، 19(113)، 300-358.
- الحسنات، خالد أحمد. (2022). تاريخ التعليم في فلسطين دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*. (120)، 383-518.
- الخطيب، خليل محمد مطهر. (2023). تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: التحديات والسياسات والخيارات الاستراتيجية. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، 8، 201 - 232.
- الخطيب، نايف عبد الرؤوف و أبو زياد، نناشا عمر. (2024). التعليم العالي في فلسطين نشأته وتطوره: دراسة مقارنة قبل وبعد قيام السلطة الفلسطينية. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6(4)، 40-71.
- الخليفة، عبد العزيز. (2014). صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجًا. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس جامعة الملك سعود*، 46، 97-123.
- الدمخ، أمينة والعتيبي، سامية والبارقي، مصلحة. (2020). تصور مقترح لتطوير نظام تمويل التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية* ، 4(15)، 177 - 198.
- الدوسري، مها فهد والبشر، نجلاء محمد، والمفيز، خولة عبد الله. (2022). متطلبات تطوير أنموذج الجامعة المنتجة بالجامعات السعودية في ضوء تجربة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. *مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، 84، 1-20.
- رجب، هدى ويوسف، غادة وأحمد، هبة. (2021). التعلم الإلكتروني ودوره في تطوير جودة التعليم الجامعي، *مجلة كلية التربية النوعية للدراسات التربوية والنوعية*، 18، 3-20.
- رشوان، محمد و عبد الرسول، محمود وحسين، رشا. (2024). الجامعة المنتجة مدخل لتعزيز التمويل الذاتي للجامعات المصرية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 18(14)، 359-405.

- زين الدين، محمد مجاهد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلميةمكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- الزعانين، غسان. (2018). ابعاد الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة، رام الله: المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية مسارات.
- الزهراني، سعدية والدسوقي ، ايمان. (2020). دور القيادات الاكاديمية في تحقيق متطلبات الجامعة المنتجة بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل ، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع-كلية الامارات للعلوم التربوية، 61، 157-183.
- الزهراني، عبد الواحد سعود. (2021).تصوّر مقترح للتغلب على تحديات الجامعات السعودية الناشئة في ضوء متطلبات مفهوم الجامعة المنتجة. مجلة التربية- جامعة الأزهر، 2(40)، 39-118.
- الزهراني، محمد. (2020).معايير تقييم جودة البحوث النوعية في العلوم الإنسانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 8(3)، 605-622.
- زيدان، أسامة. (2022). الجامعة المنتجة مدخل جديد لتمويل التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية - جامعة دمياط، 37(84)، 2-32.
- السعيد، إبراهيم. (2019). نموذج جامعة ريادة الأعمال: مدخل لتتويج مصادر تمويل الجامعات المصرية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 9(1)، 95-130.
- السلمي، عبد المحسن. (2024). فلسفة الجامعة المنتجة في ضوء وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعوديةدراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 125(1)، 1601-1642.
- سليم، حسن ومتولي، التهامي. (2021). خبرات بعض الدول في الجامعة المنتجة وعلاقتها بالحاضنات والكراسي البحثية وسبل الاستفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة التربية- جامعة الأزهر، 40(192)، 115-231.
- شاهين، محمد. (2016). تمويل التعليم العالي في فلسطين بين الواقع والمأمول. صحيفة الأيام. مسترجع في تاريخ 1/17 /2025، من https://www.al-ayyam.ps/ar_page.ph
- شبيب، معمر ومشعل، أمل و رجا، ثائر. (2021). تمويل التعليم الجامعي العام في فلسطين: الفرص والتحديات. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والبحوث التربوية، 3(6)، 281-295.
- الشرعي، بلقيس وغالب، المجهوري وناصر، سعد والسيابي، خلفان. (2022). دور القيادات التربوية في تفعيل المشاركة المجتمعية لمواجهة الأزمة المالية" كوفيد-19" بمحافظة مسقط سلطنة عُمان. مجلة الإدارة التربوية، 9(35)، 13-75.

- شركة وادي الرياض. (2025). *رؤى الصندوق الاستثماري: مشروعاتنا الاستراتيجية*. مسترجع في تاريخ 2024-10-24، من [/https://rvc.com.sa/our-investments](https://rvc.com.sa/our-investments)
- 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.html>
- الصوراني، غازي. (2022). *أزمة التعليم في الجامعات الفلسطينية*. مسترجع في تاريخ: 2024/12/25، من <https://hadfnews.ps/uploads/documents/YXvRL.pdf>
- الضامن، منذر. (2007). *أساسيات البحث العلمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الظافر، خالد بن سعد. (2018). *استثمارات الوقف التعليمي في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجًا*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- عبد الغفور، همام والعزاوي، محمد و لراوي، يحيى. (2018). *الجامعة المنتجة الرؤى الاستراتيجية ووسائل التنفيذ*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، عصام والفار، شادي. (2021). *دور الجامعة المنتجة في تنمية التفكير المنتج والاتجاه نحو الأنشطة الرقمية*. مجلة التربية - جامعة الأزهر، 40(192)، 501-560.
- عبد الكريم، نصر. (2013). *نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي*. رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.
- العنبي، نور. (2022). *دور البحث العلمي في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة*. مجلة كلية التربية. 38(3)، 236-260.
- العزام، ميسم. (2019). *التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي وسبل معالجتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، دراسات العلوم التربوية*، 46(3)، 19-31.
- عقل، فواز. (2003). *دور الجامعة في خدمة المجتمع*. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- الغامدي، منال. (2021). *تنويع مصادر تمويل التعليم العالي بجامعة أم القرى في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6)، 30-52.
- الغريبي، 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، 7(35)، 1-18.
- الفراج، لولوة. (2021). *تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التحديات والحلول*، جامعة شقراء أنموذجًا. جمعية الاجتماعيين في الشارقة، 38(15)، 129-158.

- قشوع، شادي، وأعور، طارق. (2024). التحديات المالية التي تواجه التعليم العالي وسبل معالجتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية (دراسة حالة جامعة النجاح الوطنية)، مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات، 3، 1-24.
- القضاة، عبد الله كريم. (2022). الجامعة المنتجة: صيغة مقترحة لتطوير التعليم الجامعي الأردني للوصول إلى العالمية. المجلة الدولية لضمان الجودة، 5(2)، 95-114.
- الكتاب السنوي الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. مسترجع في تاريخ 20-12-2024، من [#https://www.mohe.pna.ps/services/statistics](https://www.mohe.pna.ps/services/statistics)
- الماجد، ابتسام. (2018). تصور مقترح لبدائل تمويلية في الجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(6)، 30-52.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: دار الدعوة.
- محمد، جبريل وبطة، هند. (2018). التعليم العالي الفلسطيني بين الحق فيه وفوضى السوق. رام الله: مركز بيسان للبحوث والأنماء.
- مخيير، سراب فاضل. (2021). بناء أنموذج الجامعة المنتجة. مجلة كلية التربية- الجامعة المستنصرية، 1، 143-160.
- المصري، طاهر. (2017). الحق في التعليم والازمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة، سلسلة التقارير الخاصة رقم (89). رام الله: الهيئة المستقلة لحقوق الانسان " ديوان المظالم".
- مطر، داليا عبد الحكيم. (2022). تصور مقترح للجامعة المنتجة في ضوء متطلبات الميزة التنافسية. مجلة كلية التربية- جامعة طنطا، 85، 487-523.
- صبري، خولة. (2006). سياسات تطوير نوعية مهنة التعليم في الأراضي الفلسطينية، رام الله: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.
- المعيدي، عبدالله (2024)، أحكام عقود التمويل في الفقه الإسلامي، مسترجع في تاريخ 2024/10/23 من <https://shamela.ws/book/1653>.
- المندلوي، علاء عبد الخالق. (2024). من التعليم إلى الإنتاج: دراسة تحليلية لمفهوم الجامعة المنتجة وتطبيقاته العالمية. اشراقات تنموية، 39، 1-43.
- المهدي، ياسر فتحى الهنداوي. (2020). تحديات تنويع مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 9(2)، 65-77.
- نصير، نجوه والابراهيم، عدنان. (2016). دور الوقف في تمويل الجامعات الاردنية الحكومية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 22(4)، 349-374.

- نعمة، مناف وداخل، علاء. (2019). استراتيجيات تمويل التعليم وإمكانية التحول نحو الجامعة المنتجة وتحقيق التكامل مع سوق العمل: تجارب مختارة مع إشارة خاصة للعراق. *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، 17(61)، 62-86.
- نعيرات، رائد و عليوي، معاذ. (2021) البحث العلمي في فلسطين: الواقع، التحديات، الاستراتيجيات. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع*، 10(3)، 85-118.
- الهرباوي، فاطمة. (2020). الجامعات المنتجة تجارب وتوجهات عالمية وإقليمية: دراسة تحليلية، *مجلة العلوم النفسية التربوية*، 4(46)، 117-135.
- الوقائع الفلسطينية. (2018). *قرار بقانون رقم (6) لسنة 2018 بشأن التعليم العالي*، العدد: 142. نابلس: ديوان الفتوى والتشريع.
- يونس، فيصل. (2006). في العلوم الاجتماعية أزمة أكبر من أزمة. القاهرة: مطابع الشروق.

2. المراجع باللغة الأجنبية

- Abad, E., & González, M. D. (2021). Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126133.
- Aboh, S. O. (2024). Assessing the State of Funding for Effective Service Delivery in Federal University Libraries in North Central, Nigeria. *International Journal of Vocational Education, Library and Information Science*, 2(1), 307-318.
- 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.
- Ashabeah, F. (2001). The productive university is one of the alternatives to privatizing university education in Egypt: an analytical study. *The Second Educational Conference "Privatization of Higher and University Education"*, (2), Sultanate of Oman
- Ashour, H. K., Mahlhal, A. H., & Jebur, A. K. (2021). The role of productive university in supporting the budget and educational process development. *Economic Annals-XXI*, 188(3-4), 23-30.
- Attia, M. (2016). *Scientific research in education: Its curricula and tools, statistical means* (2nd ed.). Amman, Jordan: House of Curricula for Publishing and Distribution.
- Babina, T., He, A. X., Howell, S. T., Perlman, E. R., & Staudt, J. (2020). *The color of money: Federal vs. industry funding of university research* (NBER Working Paper No. 28160). National Bureau of Economic Research
- Bensalem, F., & Gaidi, K. (2020). Financing higher education in Algeria – Reality and challenges. *Journal of Innovation and Industrial Development*, 3(2), 96-111.
- Bound, J., Braga, B., Khanna, G., Turner, S. (2021), The Globalization of Postsecondary Education: The Role of International Students in the US Higher Education System. *Journal of Economic Perspectives*, 35(1), 84-163.

- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- British Educational Research Association. (2011). *Ethical guidelines for educational research*. <https://www.bera.ac.uk/publication/ethical-guidelines-for-educational-research-2011>
- Cai, Y., & Ahmad, I. (2023). From an entrepreneurial university to a sustainable entrepreneurial university: Conceptualization and evidence in the contexts of European university reforms. *Higher Education Policy*, 36(1), 20–52.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
- Chinyoka, A., & Mutambara, E. (2020). The challenges of revenue generation in state universities: The case of Zimbabwe. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1–18.
- Choy, S., & Delahaye, B. (2011). Partnerships between universities and workplaces: Some challenges for work-integrated learning. *Studies in Continuing Education*, 33(2), 157–172.
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- David, P. A., Geuna, A., & Steinmueller, W. E. (1995). *Additionality as a principle of European R&D funding (MERIT Research Memoranda No. 2/95-012)*. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).
- 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 Behavioural Science*, 21(2), 1–8.
- El-Hilali, A. A., & El-Sherbiny, A. N. (2008). *Planning and the dynamics of change in educational systems*. New University House.
- Eskinat, A., & Teker, S. (2024). Financial sustainability of higher education system. *PressAcademia Procedia*, 18(1), 71-72
- Etzkowitz, H. (1993). Enterprises from science: The origins of science-based regional economic development. *Minerva*, 31(3), 326–360.
- Etzkowitz, H., Dzisah, J., & Clouser, M. (2022). Shaping the entrepreneurial university: Two experiments and a proposal for innovation in higher education. *Industry and Higher Education*, 36(1), 3–12.
- Fischer, B., Guerrero, M., Guimón, J., & Schaeffer, P. R. (2021). Knowledge transfer for frugal innovation: Where do entrepreneurial universities stand. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 360–379.
- Garad, A., & Al-Ansi, A. M. (2023). Transforming Higher Education into Integrated Productive Institutions: A Conceptualization Review. *European Journal of Contemporary Education and E-Learning*, 1(3), 3–18.
- Geuna, A. (1999). *The economics of knowledge production: Funding and the structure of university research*. Edward Elgar Publishing.
- Glaser, B. G. & Stauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter.
- Grbić, M., Jakšić, M., & Todorović, V. (2020). Higher education financial sources and models. In E. L. Brown, A. Krasteva, & M. D. Essien (Eds.), *Handbook of*

research on enhancing innovation in higher education institutions. (pp. 317–340). IGI Global.

- Harvard University. (2023). *Financial report: Fiscal year 2023*.
- Jalal, A. (2020). Research productivity in higher education environment. *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 3(1), 1–14.
- Kaberia, S. K., Muithya, V. M., & Muathe, S. M. (2024). Entrepreneurial university ecosystem in the evolving higher education landscape in Kenya. *Higher Education Research*, 8(1), 1–17.
- Kassahun, B. M. (2022). *Autonomizing public universities in Ethiopia: Exploring the potential challenges*. ResearchGate
- Klingler-Vidra, R., & Chalmers, A. W. (2023). The entrepreneurial university's impact on regional socioeconomic development: *The “alumni policymaker” mechanism*. *Business and Politics*, 25(3), 251–292.
- Laubov, T., & Heshmati, A. (2017). Impact of financial crises on the dynamics of capital structure: Evidence from Korean listed companies. *The Singapore Economic Review*, 62(5), Article 1950049.
- Lenzer, J., & Kulczakowicz, P. (2021). Fueling spin-offs: Case studies of university-based technology start-up funding. *Technology and Innovation*, 22, 1–13.
- Liang, W. (2023). Financial sustainability among higher education institutions in the United States. *Journal of Contemporary Educational Research*, 7(12), 277–281.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2011). *Basic statistics for business & economics*. McGraw-Hill Irwin
- Liu, Z., Wang, Y., Li, M., & Zhang, J. (2024). University–industry cooperation and productivity growth in China: Evidence from text mining and enterprise data. *Heliyon*, 10(4), e26397.
- Mao, J., Chen, W., & Wang, Z. (2024). Relationship among the scale of university funding, structure of revenue and expenditure, and academic output: Evidence from China’s 36 World-Class universities. *Studies in Higher Education*, 49(12), 1–25
- Markham, A., & Buchanan, E. (2012). *Ethical decision-making and internet research: Recommendations from the AoIR Ethics Working Committee (Version 2.0)*. Association of Internet Researchers. http://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_5612_0.pdf
- Massachusetts Institute of Technology. (2015). *Entrepreneurship and innovation at MIT: Continuing global growth and impact*. <https://web.mit.edu/innovate/entrepreneurship2015.pdf>
- Moyo, T., & McKenna, S. (2021). Constraints on improving higher education teaching and learning through funding. *South African Journal of Science*, 117(1-2), 1-7.
- Muscio, A., Quaglione, D., & Vallanti, G. (2013). Does government funding complement or substitute private research funding to universities. *Research Policy*, 42(1), 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.
- Office of Technology Licensing. (2025). *Office of Technology Licensing at Stanford University*. Retrieved May 28, 2025, from <https://otl.stanford.edu/>

- 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.
- Ogunode, N. J., Olowonefa, J. A., & Suleiman, S. (2024). Benefits of funding tertiary education in Nigeria. *European Journal of Artificial Intelligence and Digital Economy*, 1(3), 5–16.
- Oruc, A. (2021). Requirements for productivity in the academic environment. *Higher Education Studies*, 11(4), 40–47.
- Pierrakis, Y., Berbegal-Mirabent, J., Gil-Doménech, D., & Colombo, M. G. (2023). Academic institutions and the changing entrepreneurial finance landscape. *Venture Capital*, 25(3), 205–217.
- 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.
- Prona, B., and Demo, E. (2018). Universities and entrepreneurship: An overview of Albanian public HEIs on entrepreneurial university model aspects. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 107.
- Rådberg, K. K., & Löfsten, H. (2024). The entrepreneurial university and development of large-scale research infrastructure: Exploring the emerging university function of collaboration and leadership. *The Journal of Technology Transfer*, 49(1), 334-366.
- Roessner, J. D., Iversen, E., & Boardman, P. C. (2024). Developing a framework for assessing the impacts of university–industry collaboration: Evidence from UK case studies. *The Journal of Technology Transfer*, 49(2), 235–256.
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691–791.
- Salamzadeh, Y., Sangosanya, T. A., Salamzadeh, A., & Braga, V. (2022). Entrepreneurial universities and social capital: The moderating role of entrepreneurial intention in the Malaysian context. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100609.
- Samuels, G., & Hendey, L. (2025). *The business of community data services: Results from a 2024 survey of NNIP partner organizations*. Urban Institute. <https://www.urban.org/research/publication/business-community-data-services>
- Satityapong, N., Na-Soontorn, T., & Amornkitpinyo, P. (2022). Innovative financial management model for private higher education institutions according to the long-term 20-year higher education plan. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 279–289.
- Sciarelli, M., Landi, G. C., Turriziani, L., & Tani, M. (2021). Academic entrepreneurship: founding and governance determinants in university spin-off ventures. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 1083-1107.
- Siram, J., Singh, G., Osei-Asiamah, J., Srinu, C., Vaddepalli, S., & Tripathi, A. (2024). Towards a framework for performance management and machine learning in a higher education institution. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 824-832.
- Siriteerawasu, W., & Niramitchainont, P. (2022). The scenarios of entrepreneurial university in 2030: A case study of Thai private universities. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 43(1), 194-200.
- Stanford Management Company. (2025). *Investing for Stanford's future*. Stanford University. <https://smc.stanford.edu>

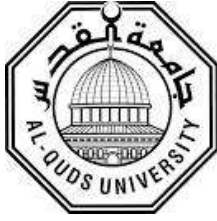
- Stanford Medicine Children’s Health. (2025). *World-class pediatric and obstetric care*. <https://www.stanfordchildrens.org/>
- Stanford Medicine. (2025). *Stanford University School of Medicine*. Retrieved May 25, 2025, from <https://med.stanford.edu/>
- Sullivan, T., Mackie, C., & Massy, W. (2012). *Improving measurement of productivity in higher education*. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. <https://doi.org/10.17226/13417>
- University of Cambridge. (2024). *Annual report and financial statements 2023–2024*. https://www.cam.ac.uk/system/files/university_of_cambridge_group_annual_reports_financial_statements_2023-24.pdf
- University of Manchester. (2023). *Annual report and financial statements 2022/23*. <https://www.manchester.ac.uk/discover/governance/financial-statements/>
- University of Michigan. (2024). *University budget book: Fiscal year 2024*.
- University of Oxford. (2024). *Annual report and financial statements 2023/24*. https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/Oxford_University_Financial_Statements_2023-24.pdf
- Upadhyaya, P., & Vrinda. (2021). Impact of technostress on academic productivity of university students. *Education and Information Technologies*, 26(2), 1647-1664.
- Webb, J. (2015). A path to sustainability: How revenue diversification helps colleges and universities survive tough economic conditions. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*, 2(1), 68-97.
- Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106.
- Zhang, H., Huang, K.-W., Alshareef, H. N., & Nunes, S. P. (2024). A fifteen-year journey of groundbreaking research and innovation at King Abdullah University of Science and Technology (KAUST). *Advanced Materials*, 36(51), 2418136. <https://doi.org/10.1002/adma.202418136>.

ملحقات الدراسة

- أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها الأولية.
- أداة الدراسة تحليل الوثائق العامة.
- قائمة أسماء المحكمين لأداتي الدراسة.
- أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.
- أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية.
- أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها النهائية.
- كتاب تسهيل المهمة لجامعة النجاح الوطنية.
- كتاب تسهيل المهمة لجامعة بوليتكنك فلسطين.
- موافقة مستتيرة للمشاركين.
- الموافقة الأخلاقية.
- قائمة محكمي التصور المقترح.
- الشراكات الدولية في تحليل الوثائق لجامعة القدس.
- الشراكة والانفتاح لجامعة النجاح الوطنية- تحليل وثائق.
- الشراكة والانفتاح لجامعة بوليتكنك فلسطين- تحليل وثائق.
- وحدات إنتاجية لجامعة القدس- تحليل وثائق.
- وحدات إنتاجية لجامعة النجاح الوطنية- تحليل وثائق.
- وحدات إنتاجية لجامعة بوليتكنك فلسطين- تحليل وثائق.
- مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة القدس - تحليل وثائق.
- مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.
- مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق.

- المنح التي توفرها جامعة القدس للطلبة - تحليل وثائق.
- مصادر التمويل الخارجية لجامعة القدس - تحليل وثائق.
- مصادر التمويل الخارجية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.
- مصادر التمويل الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق.
- خدمة المجتمع لجامعة القدس - تحليل وثائق.
- خدمة المجتمع لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.
- خدمة المجتمع لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق.
- الاعتمادات الدولية لجامعة القدس - تحليل وثائق.
- الاعتمادات الدولية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.
- السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة القدس - تحليل وثائق.
- السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.
- السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق.

ملحق (1.3): أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها الأولية



عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...
حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، صممت هذه الأداة (وهي الثانية) وهي المقابلة، وسوف تُجرى مع عينة من القيادات الجامعية (رئيس جامعة، نائب رئيس، مساعد رئيس، مستشار رئيس، عميد). ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة علمية طيبة، تعرض الباحثة الأسئلة المقترحة للتعرف إلى واقع "السياسات الإدارية لمواجهة الأزمات المالية في الجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة"، راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بأسئلة المقابلة المقترحة، من حيث انتمائها للموضوع الذي وضعت له، ودرجة مناسبتها لتحقيق أغراض الدراسة، وصحة صياغتها اللغوية، وهل هي بحاجة إلى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ شاكرة لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: نتاشه عمر أحمد أبو زياد

اسم المحكم	التخصص	الرتبة العلمية	مكان العمل

السؤال الأول الرئيس : كيف تشخص واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة؟

أ. ما العوامل الرئيسية التي أدت إلى حدوث أزمة مالية للجامعات الفلسطينية العامة؟

ب. كيف أثرت حدة هذه الأزمة على مسيرة الجامعات (أكاديميًا، بحثيًا، اجتماعيًا)؟

ت. ما هي الخطط الطارئة، وطويلة المدى التي تضعها الجامعات العامة لمواجهة هذه الأزمة؟

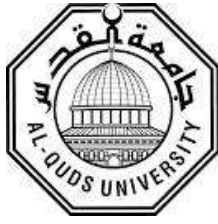
السؤال الرئيس الثاني: كيف تسهم فلسفة الجامعة المنتجة في إدارة الأزمة المالية؟

أ. كيف تبنت جامعتكم فلسفة الجامعة المنتجة ؟

ب. ما التحديات التي تواجهها الجامعات العامة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة لزيادة مواردها المالية؟

ت. ما الآليات التي تقترحونها لضمان تنفيذ فلسفة الجامعة المنتجة بنجاح على أرض الواقع في ضوء

فلسفة الجامعة المنتجة؟



ملحق (2.3): أداة الدراسة تحليل الوثائق العامة

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية
بسم الله الرحمن الرحيم
الوثائق العامة للجامعات الفلسطينية العامة حول

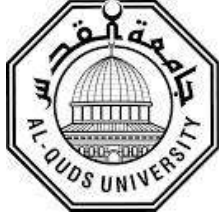
(السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة)
تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، صممت هذه الأداة (وهي الثالثة) ليتم تحليل الوثائق العامة المتاحة عبر الإنترنت لجامعة النجاح الوطنية، جامعة القدس، جامعة بوليتكنك فلسطين. والبيانات المستقاة من تحليل الوثائق تهدف للإجابة على السؤال الآتي:
"ما السياسات الإدارية المتوافرة لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة" وسوف تضم الوثائق العامة:

المواقع الرسمية الإلكترونية:	الرابط الإلكتروني
جامعة القدس	https://www.alquds.edu/ar/
جامعة النجاح الوطنية	https://www.najah.edu/ar/academic/undergraduate-programs/
جامعة بوليتكنك فلسطين	https://www.ppu.edu/p/ar
جامعة القدس - الصفحة الرسمية عبر موقع التواصل Facebook فيس بوك	https://www.facebook.com/share/1AFtMAeBJy/
الصفحة الرسمية عبر موقع -جامعة النجاح الوطنية Facebook التواصل فيس بوك	https://www.facebook.com/share/16anP7XR7Z/
الصفحة الرسمية عبر -جامعة بوليتكنك فلسطين Facebook موقع التواصل فيس بوك	https://www.facebook.com/share/18stoG94pk/
جامعة القدس - الصفحة الرسمية عبر الشبكة المهنية LinkedIn لينكد إن	https://www.linkedin.com/school/alquds-university/
الصفحة الرسمية عبر -جامعة النجاح الوطنية LinkedIn الشبكة المهنية لينكد إن	https://www.linkedin.com/school/anajahuni/
الصفحة الرسمية عبر -جامعة بوليتكنك فلسطين LinkedIn الشبكة المهنية لينكد إن	https://www.linkedin.com/school/palestine-polytechnic-university/

ملحق (3.3): قائمة أسماء المحكمين لأداتي الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجهة التي يعمل لديها	الدولة
1	أنور الكوثراني	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة لبنان الدولية	لبنان
2	باسم علي عبيد حوامة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة مؤتة	الأردن
3	خالد نظمي قرواني	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
4	محمد عبود الحراحشة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة آل البيت	الأردن
5	عفيف حافظ أحمد زيدان	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس	فلسطين
6	حافظ محمد عباس الشمري	أستاذ دكتور	أدب نقدي	الجامعة المستنصرية	العراق
7	كمال مخامرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس	فلسطين
8	عبد الرحمن حسين	أستاذ دكتور	البرمجة والتحكم والتكوين.	أكاديمية التعليم العالي	تركيا
9	هبة خالد العدساني	أستاذ مشارك	تقنيات التعليم	جامعة الملك فيصل	السعودية
10	محمود جبرين طميرزي	أستاذ مشارك	اللغة الإنجليزية وتكنولوجيا التعليم	جامعة فلسطين الأهلية	فلسطين
11	جعفر وصفي أبو صاع	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية الخضوري	فلسطين
12	أشرف محمد أبو الخيران	أستاذ مشارك	علوم تربوية	جامعة القدس	فلسطين
13	خالد أحمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة	الأردن
14	ثائر علي أبو خليل	تفتيش ومتابعة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم	فلسطين
15	عبد الكريم عواد	أستاذ مشارك	إدارة استراتيجية	جامعة قطر	قطر
16	عبد اللطيف عنوز	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة قطر	قطر
17	زاهي كامل عبد الله ياسين	أستاذ مساعد	القيادة التربوية	الجامعة العربية الأمريكية	فلسطين
18	تميم موسى الكراد	أستاذ مساعد	علوم تربوية	جامعة الفرات	سورية

ملحق رقم (4.3): أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية



استبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة.

حضرة الأستاذ/ة..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والادارة التربوية من جامعة القدس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) لتضعها بين أيديكم لإبداء ملاحظاتكم والإفادة من خبرتكم ومعرفتكم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث: رأيكم في فقراتها، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات: منتمية أو غير منتمية، صالحة أو غير صالحة، بحاجة للتعديل أو الإضافة أو الحذف، والتعديل المقترح، علماً بأن إبدال الإجابة سيكون (كبير جداً، كبير، عادي، قليل، قليل جداً)، وأن الاستبانة النهائية سيتم توزيعها إلكترونياً لأفراد عينة الدراسة باستخدام نماذج مايكروسوفت.

شاكراً لكم تعاونكم.

الباحثة: نتاشه عمر أحمد أبو زياد

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية والشخصية:

- الجنس:

() ذكر () أنثى

- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

() أقل من 5 سنوات () 5 سنوات- أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

- المؤهل العلمي:

() ماجستير () دكتوراه

- المسمى الوظيفي:

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

() إداري () أكاديمي

الجزء الثاني: مجالات أداة الدراسة وفقراتها، والتي تقيس السياسات المالية لدى الإدارات الجامعية لمواجهة الأزمات المالية في الجامعات العامة.

المجال الأول: تشخيص الأزمة المالية: ملامح الأزمة وأسبابها						
أ. ملامح الأزمة						
الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		الحاجة للتعديل
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
التعديل المقترح						
	1-	تعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية.				
	2-	تقلص الجامعة من عدد الموظفين.				
	3-	قيام الجامعة بإلغاء بعض البرامج الدراسية بهدف خفض النفقات.				
	4-	مبادرة الجامعة بزيادة الرسوم الدراسية خلال السنوات الخمس الماضية.				
	5-	تجميد الجامعة لبعض من حقوق العاملين بسبب الأزمة المالية (الترقيات، إجازة التفرغ العلمي، العلاوات،...)				
	6-	تراجع الاهتمام بالبحث العلمي في الجامعة نتيجة الأزمة المالية.				
	7-	وقف تطوير البنى التحتية في الجامعة.				
	8-	نسبة عدد الطلبة الى أعضاء هيئة التدريس.				
	9-	تعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية.				
ب. أسباب الأزمة						
	1-	غياب الدعم الحكومي.				
	2-	ارتفاع كلفة التعليم الجامعي.				
	3-	غياب المهنية في أداء الإدارة المالية في الجامعات العامة.				
	4-	عدم قيام الجامعة بتحليل مواردها				

						المالية بشكل دوري.
						5- توقف الدعم العربي للجامعات الفلسطينية.
						6- الوضع السياسي في فلسطين.
						7- الوضع الاقتصادي في فلسطين.
						8- الفساد الإداري في الجامعات.
						9- عزوف الطلبة عن الالتحاق بالجامعات الفلسطينية العامة.
المجال الثاني: التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمة						
						1- تقوم الجامعة ببناء خطط طوارئ مالية فعّالة.
						2- تُوفر الجامعة إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات المالية المدروسة في أوقات الأزمات.
						3- تُخصص الجامعة الموارد المالية بشكل فعال في مواجهة الأزمات.
						4- تُسهم الجامعة في بناء ثقافة مؤسسية قوية، تقوم على الاستعداد لمواجهة التحديات المالية.
						5- تحرص الجامعة على استقطاب خبرات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد المالية.
						6- تُوظف الجامعة الأدوات التكنولوجية والبرامج التي تدعم عملية اتخاذ القرار في أوقات الأزمات.
						7- تطور الجامعة مجموعة من الحلول الإبداعية لمواجهة الأزمات المالية.
						8- تُنظم الجامعة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى وعي جميع الموظفين بإدارة الأزمات المالية.
						9- تستجيب الجامعة للأزمات التي تواجهها.
المجال الثالث: إدارة المواد المالية بكفاءة						
						1- تستثمر الجامعة مواردها البشرية

						والمادية والمالية وفق إستراتيجية واضحة.
						2- تُطبق الجامعة سياسة رشيدة لترشيد الإنفاق الجامعي.
						3- تُحقق الجامعة الكفاءة المالية عبر تحسين العمليات التشغيلية.
						4- تتخذ الجامعة خطوات عملية نحو تحقيق الاستقلال المالي من خلال تنويع مصادر إيرادات الجامعة.
						5- تستقطب الجامعة كفاءات متخصصة لإدارة الشؤون المالية.
						6- تستعين الجامعة بخبرات عالمية بهدف الاستشارة المالية
						7- تحرص الجامعة على أن لا تؤثر الأزمات المالية على جودة التعليم
المجال الرابع: مصادر التمويل الجامعي						
						1- تحقق الجامعة إيرادات من خلال رسوم الطلبة.
						2- تُحقق الجامعة إيرادات من تأجير أراضيها.
						3- تستخدم الجامعة مرافقها كمراكز إنتاج لتقديم خدمات خدمية متقدمة.
						4- تمتلك الجامعة منشآت إنتاجية.
						5- تحصل الجامعة على تمويل من جهات داعمة.
						6- تحصل الجامعة على تمويل من خلال الوقف.
						7- تسوق الجامعة إنتاجها العلمي للمستفيدين.
						8- تحصل الجامعة على إيرادات من الوصايا والهبات.
						9- تقدم الجامعة استشارات علمية لمؤسسات إنتاجية خدمية.
						10- تُفعل مراكز خدماتية تلبى احتياجات

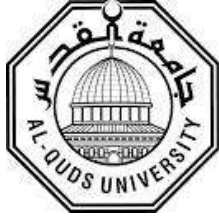
						المجتمع.
						11- تستفيد الجامعة على التمويل المقدم من وزارة التعليم العالي.
المجال الخامس: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة						
						1- تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجامعة المنتجة في رسالتها.
						2- تطور الجامعة أفكاراً خلاقة في مجال مشاريعها الانتاجية.
						3- تسعى الجامعة لتصل بمشاريعها الانتاجية الى الجامعة المنتجة.
						4- تعمل الجامعة على تطوير القدرات البحثية الانتاجية لأعضاء هيئة التدريس.
						5- تمكن الطلبة من التدريب أثناء الدراسة في قطاعات الاعمال الانتاجية.
						6- تسعى لتطوير مناهج دراسية تبعاً للتطورات التتموية في العالم
						8- تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية في مجالات ذات علاقة بالجامعة المنتجة.
						9- تحفز الجامعة المبادرين بالاعمال الريادية.
						10- توجه بحوث الدراسات العليا نحو القضايا الانتاجية
						11- تحفز نشر الأبحاث في مجلات عالمية مرموقة.
						12- تعمل على بناء شراكات مع قطاعات الإنتاج المحلية.
						13- تعقد الجامعة اتفاقيات مع جهات دولية داعمة للمشاريع الريادية المنتجة.
						14- ترصد الجامعة نسبة من ميزانيتها السنوية لدعم المشاريع المنتجة.

رجاءً: بماذا توصي الجامعات العامة في فلسطين لتجاوز أزماتها المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟

.....

.....

شكراً لتعاونكم وبوركت جهودكم



ملحق (5.3): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

استبانة

عمادة الدراسات العليا

السياسات الإدارية لمواجهة الأزمات المالية للجامعات الفلسطينية العامة

كلية العلوم التربوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة.

حضرة الأستاذ/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والادارة التربوية من جامعة القدس. وتحقيقاً لأهداف الدراسة نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة عن هذه الاستبانة وفق ما ينطبق مع فناعتكم حول واقع السياسات الإدارية في جامعتكم، كخطوة أولى ضمن خطوات إعداد تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة. شاكرين لكم الإسهام في هذا الجهد التربوي، والمساعدة في جمع البيانات من خلال تعبئة الاستبانة الإلكترونية المرفقة، علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تكون إلا لأهداف البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

ولكم فائق الاحترام.

الباحثة: نتاشه عمر أحمد أبو زياد

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والشخصية:

- الجنس:

() ذكر () أنثى

- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

() أقل من 5 سنوات () 5 سنوات - أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

- المؤهل العلمي:

() ماجستير () دكتوراه

- المسمى الوظيفي:

() أكاديمي مكلف بعمل اداري

() رئيس جامعة، نائب رئيس، مساعد رئيس، مستشار رئيس، عميد

() إداري () أكاديمي

- الجامعة:

() جامعة النجاح الوطنية () جامعة القدس () جامعة بوليتكنك فلسطين

القسم الثاني: مجالات أداة الدراسة وفقراتها، والتي تقيس السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.

الدرجة					الفقرات	الرقم
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
المجال الأول: تشخيص الأزمة المالية (ملاحمها وأسبابها)						
أ. ملاحم الأزمة						
					1	تُعاني الجامعة من نقص في الموارد المالية.
					2	تقلص الجامعة من عدد موظفيها على حساب العمل.
					3	تُلغى الجامعة بعض البرامج الدراسية لخفض النفقات على الرغم من أهميتها.
					4	ترفع الجامعة الرسوم الدراسية باستمرار لتغطية نقص الموارد المالية.
					5	تُجمد الجامعة بعض حقوق العاملين (الترفيقات، اجازات التفرغ العلمي، العلاوات، ...) بسبب ازمتها المالية.
					6	تقلص الجامعة دعمها للبحث العلمي (دعم الأبحاث العلمية، دعم المشاركة في المؤتمرات، ...) نتيجة أزمتها المالية.
					7	تقلص الجامعة من تطوير البنى التحتية.
					8	تعمل على زيادة نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس.
					9	تقلص الجامعة الابتعاث والإيفاد.
					10	تراجع اهتمام الجامعة بتطوير مصادر التعلم (الاجهزة، المصادر، البرمجيات، الأوعية الرقمية، ...) بهدف تقليل التكاليف المالية.
					11	تقلص الجامعة من التزاماتها في تقديم خدماتها للمجتمع.

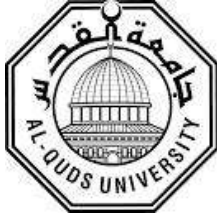
					ب. أسباب الأزمة:
					12 غياب الدعم الحكومي.
					13 ارتفاع كلفة التعليم الجامعي.
					14 غياب المهنية في أداء الإدارة المالية في الجامعة.
					15 عدم قيام الجامعة بتحليل مواردها المالية بشكل دوري.
					16 تقلص الدعم الخارجي للجامعات الفلسطينية.
					17 الوضع السياسي في فلسطين.
					18 الوضع الاقتصادي في فلسطين.
					19 عزوف الطلبة عن الالتحاق بالجامعات الفلسطينية العامة.
					20 الفساد الإداري في الجامعات.
					21 ضعف مقدرة الجامعة على استثمار مواردها.
					22 ضعف الخطط التسويقية للجامعة.
					23 ضعف الوعي بأهمية الجامعة المنتجة.
					24 ضعف التشبيك مع القطاعات التي يمكن أن تساعد على توفير موارد إضافية للجامعة.
					25 ضعف أداء مركز الاستشارات وخدمة المجتمع.
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية					
					26 تقوم الجامعة ببناء خطط استراتيجية فعالة لمواجهة المخاطر المالية.
					27 تُوفّر الجامعة إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات المالية المدروسة في أوقات الأزمات.
					28 تُخصّص الجامعة الموارد المالية بشكل فعال في مواجهة الأزمات.
					29 تُسهم الجامعة في بناء ثقافة مؤسسية قوية، تقوم على الاستعداد لمواجهة التحديات المالية.

					30	تحرص الجامعة على استقطاب خبرات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد المالية.
					31	توظف الجامعة (الأدوات التكنولوجية والبرامج) التي تدعم عملية اتخاذ القرار في أوقات الأزمات.
					32	تطور الجامعة مجموعة من الحلول الإبداعية لمواجهة الأزمات المالية.
					33	تُنظم الجامعة برامج تدريبية مستمرة لرفع مستوى وعي جميع الموظفين بإدارة الأزمات المالية.
					34	تستجيب الجامعة للأزمات التي تواجهها.
					35	تقوم الجامعة بالتخطيط لمشاريع ريادية تدعم موازنة الجامعة.
المجال الثالث: إدارة الموارد المالية بكفاءة						
					36	تستثمر الجامعة مواردها المادية وفق إستراتيجية واضحة.
					37	تُطبّق الجامعة سياسة رشيدة لترشيد الإنفاق الجامعي.
					38	تُحقق الجامعة الكفاءة المالية عبر تحسين العمليات التشغيلية.
					39	تتخذ الجامعة خطوات عملية نحو تحقيق الاستقلال المالي من خلال تنويع مصادر إيراداتها.
					40	تستقطب الجامعة كفاءات متخصصة لإدارة الشؤون المالية.
					41	تستعين الجامعة بخبرات عالمية بهدف الاستشارة المالية.
					42	تحرص الجامعة على ألا تؤثر الأزمات المالية على جودة التعليم.
					43	تستفيد الجامعة من التجارب العالمية في إدارة مواردها المالية بكفاءة.

المجال الرابع: تنوع مصادر التمويل الجامعي					
				44	تحقق الجامعة إيرادات من خلال رسوم الطلبة.
				45	تُحقق الجامعة إيرادات من الاستثمار في أراضيها.
				46	تستخدم الجامعة مرافقها كمراكز إنتاج لتقديم خدمات متقدمة.
				47	تمتلك الجامعة منشآت إنتاجية.
				48	تحصل الجامعة على تمويل من جهات داعمة.
				49	تحصل الجامعة على تمويل من خلال الوقف.
				50	تسوق الجامعة إنتاجها العلمي للمستفيدين.
				51	تحصل الجامعة على إيرادات من الوصايا والهبات.
				52	تقدم الجامعة استشارات علمية لمؤسسات إنتاجية خدمية.
				53	تُفَعِّل الجامعة مراكز خدماتية تلبي احتياجات المجتمع.
				54	تستفيد الجامعة من التمويل المقدم من وزارة التعليم العالي.
				55	تفعل الجامعة التواصل مع الخريجين للاستفادة منهم في دعم الجامعة.
				56	تحصل الجامعة على موارد مالية من مشاريعها الاستثمارية.
المجال الخامس: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة					
				57	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجامعة المنتجة في رسالتها.
				58	تطور الجامعة أفكاراً خلاقة في مجال مشاريعها الانتاجية.
				59	تسعى الجامعة لتصل بمشاريعها الانتاجية الى الجامعة المنتجة.

				60	تعمل الجامعة على تطوير القدرات البحثية الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس.
				61	تمكن الجامعة طلبتها من التدريب في قطاعات الاعمال الإنتاجية أثناء دراستهم.
				62	تسعى الجامعة لتطوير مناهج دراسية تبعاً للتطورات التتموية في العالم.
				63	تطور الجامعة البرامج الاكاديمية التي تطرحها لتتناسب مع فكرة الجامعة المنتجة.
				64	تستقطب الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذوي كفاءة عالية في مجالات ذات علاقة بالجامعة المنتجة.
				65	تحفز الجامعة المبادرين بالأعمال الريادية.
				66	توجه الجامعة بحوث الدراسات العليا نحو القضايا الإنتاجية.
				67	تحفز الجامعة نشر الأبحاث في مجالات عالمية مرموقة.
				68	تعمل الجامعة على بناء شراكات مع قطاعات الإنتاج المحلية.
				69	تعقد الجامعة اتفاقيات مع جهات دولية داعمة للمشاريع الريادية المنتجة.
				70	ترصد الجامعة نسبة من ميزانيتها السنوية لدعم المشاريع المنتجة.
				71	تتبنى الجامعة فعلاً فلسفة الجامعة المنتجة من خلال مشاريعها التي أنجزت حتى الآن.

شكراً لتعاونكم وبوركت جهودكم



ملحق (6.3): أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

مقابلة

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

(السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، صممت هذه الأداة (وهي الثانية) وهي المقابلة، وسوف تُجرى مع عينة من القيادات الجامعية (رئيس جامعة، نائب رئيس، مساعد رئيس، مستشار رئيس، عميد). ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة علمية طيبة، تعرض الباحثة عليكم الأسئلة المقترحة.

*مع الإشارة أن الإجابات على أسئلة المقابلة جميعها سيتم تحليلها لاستخراج السياسات الإدارية، ضمن هدف الدراسة من السؤال الأول " ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة راجية منكم إبداء تصوراتكم وآراءكم في الإجابة عن الأسئلة الآتية: وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة: نتاشه عمر أحمد أبو زياد

السؤال الأول الرئيس: كيف تشخص واقع الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة؟

- أ. ما العوامل الرئيسة التي أدت إلى حدوث أزمة مالية للجامعات الفلسطينية العامة؟
- ب. كيف أثرت حدة هذه الأزمة على مسيرة الجامعات (أكاديميا، بحثياً، اجتماعياً)؟
- ت. ماهي مصادر التمويل الدائمة والطارئة، لميزانية الجامعات الفلسطينية العامة؟
- ث. ما هي الخطط الطارئة، وطويلة المدى التي تضعها الجامعات العامة لمواجهة هذه الأزمة؟
- ج. هل استعانت الجامعات العامة بخبرات عربية أو دولية، لوضع خطط لمعالجة الأزمة المالية فيها، كيف ساعد ذلك؟

السؤال الثاني الرئيس: كيف تسهم فلسفة الجامعة المنتجة في إدارة الأزمة المالية؟

- أ. كيف تبنت جامعتكم فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ب. ما التحديات التي تواجهها الجامعات العامة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ت. ما هي المنطلقات الأساسية التي يجب أن تتبناها الجامعات لإدارة أزمته المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ث. ما المتطلبات الأساسية التي تقترحونها لضمان تنفيذ فلسفة الجامعة المنتجة بنجاح على أرض الواقع في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟

ملحق (7.3): كتاب تسهيل المهمة لجامعة النجاح الوطنية.

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2025/1/18

حضرة السادة / جامعة النجاح الوطنية المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة نقاشه عمر أحمد ابو زياد ورقمها الجامعي (22221209) من تخصص دكتوراه القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :
" تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة "
لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

ملحق (8.3): كتاب تسهيل المهمة لجامعة بوليتكنك فلسطين

<p>Al-Quds University Faculty of Educational Sciences Dean's Office</p>	<p>سنة ١٤٤٥ هـ جامعة القدس كلية العلوم التربوية مكتب العميد</p> 	<p>جامعة القدس كلية العلوم التربوية مكتب العميد</p>
<p>التاريخ: 2025/1/18</p>		
<p>حضرة السادة / جامعة البوليتكنك المحترمين</p>		
<p>الموضوع: تسهيل مهمة</p>		
<p>تحية طيبة وبعد،،</p>		
<p>تقوم الطالبة نتاشه عمر أحمد ابو زياد ورقمها الجامعي (22221209) من تخصص دكتوراه القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :</p>		
<p>" تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة "</p>		
<p>لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.</p>		
<p>وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،</p>		
<p>أ.د. محمود أبو صفا عميد كلية العلوم التربوية</p> 		
<p>نسخة: الملف</p>		

ملحق (9.3): موافقة مستنيرة للمشاركين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس



عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

موافقة مستنيرة

لإجراء مقابلة

(السياسات الإدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تصور مقترح لإدارة الأزمة المالية في الجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة". كمتطلب لنيل درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، تتقدم الباحثة بارسال موافقة مستنيرة:

- تقر فيها الباحثة في الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات التي يمكن أن تؤدي إلى تحديد هوية المشارك في المقابلة، وأخذ الإذن في وصوفات المشارك.
 - المشاركة في عينة البحث (المقابلة)، أمر طوعي، ورفض المشاركة لن يترتب عليه أية خسارة لمنفعة يستحقها الشخص المشارك، وللمشارك الحق في الانسحاب من البحث في أية مرحلة دون أن يتعرض لخسارة أو فوات منفعة يستحقها لأي سبب.
 - تتعهد الباحثة بأن المشارك سيحاط علماً في جميع المعلومات التي قد تستجد خلال مدة إجراء الدراسة، والتي يمكن أن تؤثر معرفته بها في استمرار مشاركته في البحث.
 - طريقة تسجيل المقابلات هي عبر التسجيل الصوتي، وتدوين الملاحظات، وسيتم اتلاف التسجيلات الصوتية بعد تفرغها لغرض ترميز البيانات فيما يخدم الإجابة على أسئلة الدراسة.
- ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفه علمية طيبة، تعرض الباحثة محوري المقابلة، وما انبثق منها من أسئلة مفتوحة، ليطلع عليها المشارك مع الإشارة أن جميع الأسئلة سيتم تحليلها للإجابة عن السؤال " ما درجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة" **ومحاور المقابلة كالاتي:**

المحور الأول: تشخيص واقع الأزمة المالية للجامعات العامة.

- أ- ما العوامل الرئيسية التي أدت إلى حدوث أزمة مالية؟
- ب- كيف أثرت حدة هذه الأزمة على مسيرة الجامعات (أكاديميا، بحثياً، اجتماعياً)؟
- ت- ماهي مصادر التمويل الدائمة والطارئة، لميزانية الجامعات الفلسطينية العامة؟
- ث- ما هي الخطط الطارئة، وطويلة المدى التي تضعها الجامعات العامة لمواجهة هذه الأزمة؟
- ج- هل استعانت الجامعات العامة بخبرات عربية أو دولية، لوضع خطط لمعالجة الأزمة المالية فيها، كيف ساعد ذلك؟

المحور الثاني: تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة في إدارة الأزمة المالية.

- أ- كيف تبنت جامعتكم فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ب- ما التحديات التي تواجهها الجامعات العامة في تطبيق فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ت- ما هي المنطلقات الأساسية التي يجب أن تتبناها الجامعات لإدارة أزمته المالية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟
- ث- ما المتطلبات الأساسية التي تقترحونها لضمان تنفيذ فلسفة الجامعة المنتجة بنجاح على أرض الواقع في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؟

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : نتاشة أبو زياد

ملحق (10.3): الموافقة الأخلاقية

Al-Quds University
Jerusalem
Deanship of Scientific Research



جامعة القدس
القدس
عمادة البحث العلمي

Research Ethics Committee
Committee's Decision Letter

Date: April 30, 2025
Ref No: 550/REC/2025

Dear Ms. Natasha Abuzyiad,

Research ethics application. After reviewing your submission titled: "A Proposed Perception for Financial Crisis Management of Public Palestinian Universities in Light of the Philosophy of the Productive University", the Research Ethics Committee (REC) at Al-Quds University confirms that your application aligns with our ethics guidelines, which are based on the principles outlined in the Declaration of Helsinki.

Please note that this approval does not replace other required permissions, such as for sample shipment or data sharing. We also request a copy of your final report or publication when available.

This approval is valid for two Years. If your research extends beyond this period, a renewal request will be necessary. The approval remains valid as long as there are no changes to the research protocol.

Sincerely,

Suheir Ereqat, PhD
Associate Professor of Molecular Biology

Research Ethics Committee Chair

Cc. Prof. Hanna Abdel Nour - President
Cc. Members of the committee
Cc. file

Abu-Dies, Jerusalem P.O.Box 20002
Tel-Fax: #970-02-2791293

research@admin.alquds.edu

ابوديس، القدس ص.ب. 20002
تلفاكس: #970-02-2791293

ملحق (11.3): قائمة محكمي التصور المقترح

اسم المحكم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
حسن صلاح دويك	أستاذ دكتور	كيمياء المبلمرات والكيمياء الصناعية	جامعة القدس
سعدي محمود الكرنز	دكتوراه	علم اقتصاد	جامعة القدس
محمد حسينات	أستاذ دكتور	علم اجتماع	جامعة البلقاء التطبيقية
محارب علي الصمادي	أستاذ دكتور	مناهج وطرق تدريس	جامعة البلقاء التطبيقية
مجدي زامل	أستاذ دكتور	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
زياد زريقات	أستاذ دكتور	علم اقتصاد	جامعة اليرموك
عدنان بدري	أستاذ دكتور	قيادة وإدارة وأصول التربية	جامعة اليرموك
مجدي عقل	أستاذ دكتور	تكنولوجيا التعليم	الجامعة الإسلامية
أحمد فتحي أبو كريم	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة جرش
سعيد سامي الحلاق	أستاذ دكتور	علم الاقتصاد والاقتصاد المالي	جامعة اليرموك
تيسير محمد الخوالدة	أستاذ دكتور	أصول التربية وسياسات تربوية	جامعة آل البيت

ملحق (1.4): الشراكات الدولية في تحليل الوثائق لجامعة القدس

الدولة	الجهة الشريكة
United States of America (USA)	Bard College
	Florida Institute of Technology
	Florida university
Germany	Friends of Al-Quds University Association – Germany
	Pforzheim University
	HTW Saarland University of Applied Sciences
مصر	مستشفى سعاد كفاقي الجامعي
المغرب	جامعة محمد الخامس
Sweden	Mälardalen University
Denmark	University of Copenhagen
Italy	University of Cagliari
Netherlands	Leiden University of Applied Sciences
Poland	Powiański University
Turkey	Batman University
	Çanakkale Onsekiz Mart University
	Gaziantep University
	Hacettepe Üniversitesi
	İstanbul Üniversitesi
	Karabük University
	Kırıkkale Üniversitesi
	Middle East Technical University
	Sağlık Bilimleri University
	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
	Süleyman Demirel University
	University of Health Sciences
	Spain
Autonomous University of Barcelona (UAB)	
University of Huelva	
University of Jaén	
Colombia	University of Los Andes
عمان	جامعة الشرقية
Finland	Tampere University of Applied Sciences
United Kingdom (UK)	London School of Economics and Political Science
Czech Republic	Masaryk University
Portugal	Polytechnic Institute of Castelo Branco
France	Sciences Po Political Science University

*يمثل الجدول نموذجًا عن الجهات الشريكة أكاديميا خلال فترة تحليل وثائق جامعة القدس المنشورة من تاريخ

2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (2.4): الشراكة والانفتاح لجامعة النجاح الوطنية- تحليل وثائق

الجهات المحلية الشريكة
- مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية.
- شركة سما لصناعة الأدوية.
- شركة كومت لأنظمة المعلومات والتجهيزات المكتبية.
- شركة أصل التكنولوجيا.
- مكتبة البحث والمعرفة المجتمعية.
- جمعية مهندسون بلا حدود.
- جمعية مهندسي الكهرباء والإلكترونيات.
- المجلس التمريضي الأردني.
- اتحاد الجامعات المتوسطة.
- مؤسسة التعليم من أجل التوظيف.
- شركة المشرق للتأمين
- الشركة المتحدة لتجارة السيارات.
- شركة إتكو لحلول الطاقة.
- شركة الجرارات الفلسطينية.
- شركة المنارة للاستشارات.
- العامور للصناعة والتجارة.
- بلدية نابلس.
- مؤسسة المواصفات الفلسطينية.
- شركة عبد الرحمن الحجاوي وأولاده.
- الشركة الملكية للتجارة الصناعية.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- شركة إسراء للبرمجة والكمبيوتر.
- اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية
- الشركة العالمية التكنولوجية
- مختبرات حجاوي الإنشائية
- شركة القدس للمستحضرات الطبية.
- شركة فلسطين للاستثمار الصناعي.
- الشركة العربية للدهانات.
- شركة مسار الدولية
- شركة نابلكو المنيوم فلسطين
- شركة تكنولوجيا فلسطين
- شركة عرب للمقاولات

الجهات الدولية الشريكة	
الدولة	الجهة الشريكة
السعودية	شركة العجيبى
تونس	مستشفيات تونس
	ALECSO – Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization
Poland	University of Warsaw.
France	University of Lille
United Kingdom	IAESTE – The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience
Spain	University of Barcelona

*يمثل الجدول نموذجًا عن الجهات الشريكة لجامعة النجاح خلال فترة تحليل وثائق الجامعة المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (3.4): الشراكة والانفتاح لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق

الجهات المحلية الشريكة
- جمعية الأطباء البيطريين.
- مؤسسة قادر للتنمية الاجتماعية.
- وزارة الصناعة.
- الاتحاد العام للصناعات.
- شركة STE Business Builder.
- بلدية الخليل.
- بلدية دورا.
- بلدية الظاهرية.
- شركة نماء للتنمية والتمويل الأصغر.
- جمعية الإغاثة الطبية.
- شركة EXergy المتخصصة في أنظمة التكييف والتبريد والتدفئة.
- مؤسسة Action Aid Palestine.
- مركز أبحاث الأراضي.
- مؤسسة Mercy Corps.
- شركة مدى للاتصالات.
- شركة بلتاجي العز.
- نقابة المحاسبين الفلسطينيين.
- مؤسسة الدفاع المدني الفلسطيني.
- جمعية الإغاثة الطبية الفلسطينية.
- مؤسسة المنارة للتعليم الأكاديمي.
- شركة PalEv المتخصصة في خدمات السيارات الكهربائية والهجينة.
- المستشفى الأهلي.
- مستشفى الخليل الحكومي.
- مؤسسة لايف جت.
- جامعة فلسطين الأهلية
- شركة CARORI
- شركة المشير للسلع الاستهلاكية والاستثمار المساهمة الخصوصية المحدودة
- جمعية دورا الأمل الخيرية
- اتحاد الأكاديميين الفلسطينيين-فورتبال
- شركة جوال

الجهات الدولية الشريكة	
الدولة	الجهة
كوريا	الوكالة الكورية للتعاون الدولي.
قطر	مؤسسة حمد الطبية.
الأردن	مستشفى ابن النفيس.
	الجامعة الأردنية.
	جامعة الحسين التقنية.
	جامعة أريد الأهلية.
ماليزيا	الجامعة الإسلامية العالمية .
تركيا	جامعة أوشاك.
	جامعة اسطنبول ايدن.
رومانيا	Dunarea de Jos university of Galati

*يمثل الجدول نموذجاً عن الجهات الشريكة لجامعة بوليتكنك فلسطين خلال فترة تحليل وثائق الجامعة المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (4.4): وحدات إنتاجية لجامعة القدس - تحليل وثائق

مراكز ومعاهد بحثية	
-	مختبر أبحاث الأدوية المضادة للسرطان.
-	مختبر علم الأعصاب الإدراكي.
-	مركز أبحاث البيئة المائية.
-	مركز التنوع البيولوجي.
-	مختبر أبحاث الفيزياء الحيوية.
-	مركز التحليل الكيميائي والبيولوجي.
-	مختبر الكيمياء الحاسوبية وتصميم الأدوية.
-	مختبر الليزر والأشعة تحت الحمراء.
-	مختبر الوراثة الجزيئية.
-	مختبر أبحاث الميكروبيولوجيا.
-	مختبر أبحاث النانوتكنولوجيا.
-	مركز علوم وتكنولوجيا الإشعاع.
-	مختبر أبحاث العلوم الطبية.
-	مختبر أبحاث المياه والبيئة.
-	مختبر التربة والهيدرولوجيا.
-	مركز الأمراض الوراثية والأبضية.
-	مركز الجودة في المختبرات الطبية.
-	معهد التغذية والصحة.
مراكز أكاديمية وثقافية	
-	مركز دراسات القدس.
-	مركز التعاون المجتمعي.
-	مركز رام الله يونس أمري ترك الثقافي.
مراكز مجتمعية وتنموية وتعليمية	
-	كلية القدس المهنية.
-	مكتب التعاون الأكاديمي الدولي.
-	مكتبات جامعة القدس.
مراكز لغات وتبادل ثقافي	
-	مركز اللغات.
-	معهد كونفوشيوس لتعليم اللغة والثقافة الصينية
-	مكتب التبادل الأكاديمي الألماني
مراكز رقمية وإحصائية	
-	مركز القدس للدراسات الإحصائية والتحول الرقمي.
متاحف تعليمية وثقافية	
-	مركز ومتحف أبو جهاد للحركة الأسيرة.
-	متحف جامعة القدس للعلوم.
-	متحف الرياضيات - جامعة القدس.

*يمثل الجدول نموذجًا عن الوحدات الإنتاجية لجامعة القدس خلال فترة تحليل وثائق الجامعة المنشورة من تاريخ

2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (5.4): وحدات إنتاجية لجامعة النجاح الوطنية

المراكز البحثية والعلمية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز التخطيط الحضري والحد من مخاطر الكوارث. - مركز أبحاث الطاقة والماء والأمن الغذائي. - مركز أبحاث التنمية الاقتصادية والاجتماعية. - مركز أبحاث العلوم الطبية والصحية. - مركز الدراسات الدستورية. - كرسي اليونسكو لحقوق الإنسان والديمقراطية والسلام. - كرسي اليونسكو للإدارة المستدامة للموارد المائية. - مركز البحث العلمي - مستشفى النجاح الوطني الجامعي.
المراكز الأكاديمية والثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز النجاح للدراسات الدينية. - مركز الدراسات الدستورية. - مركز اللغة العربية للناطقين بغيرها.
المراكز الطبية والخدمات الصحية
<ul style="list-style-type: none"> - مستشفى النجاح الوطني الجامعي مع عياداته الخارجية. - مركز البحث العلمي - مستشفى النجاح الوطني الجامعي.
المراكز المجتمعية والخدمية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز الخدمة المجتمعية. - مركز التعليم المستمر. - مركز الاستشارات والدراسات الفنية. - مركز استطلاعات الرأي والدراسات المسحية.
المراكز الإنتاجية التقنية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز هشام حجاوي التكنولوجي. - مركز الزراعة والطب البيطري.
المتاحف والمعارض
<ul style="list-style-type: none"> - متحف جامعة النجاح الوطنية.

ملحق (6.4): وحدات إنتاجية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق

مراكز بحثية وعلمية
<ul style="list-style-type: none"> - المركز الفلسطيني الكوري للتكنولوجيا الحيوية. - وحدة أبحاث الإلكترونيات الصناعية. - وحدة أبحاث الطاقة البديلة والبيئة. - مركز التميز في أبحاث وخدمات المياه والطاقة والبيئة.
مراكز أكاديمية وثقافية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز التميز في التعليم والتعلم. - مركز الابتكار والشركات الصناعية.
المراكز المجتمعية والخدمية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز الابتكار ونقل التكنولوجيا وريادة الأعمال. - المركز الوطني الفلسطيني للصحة والسلامة المهنية وحماية البيئة. - مركز التدريب المهني والتعليم المستمر. - مركز فحص السيارات. - مركز خدمات التوظيف ومتابعة الخريجين. - مركز التكامل مع الصناعة. - مركز فحوصات الحجر والمواد الإنشائية. - مركز التشغيل والريادة. - مركز تطوير الصناعات الجلدية والأحذية. - مركز الاستشارات الفنية والهندسية. - مركز التحاليل الكيميائية والبيولوجية والمعايرة.

*يمثل الجدول نموذجًا عن الوحدات الإنتاجية لجامعة بوليتكنك فلسطيني خلال فترة تحليل الوثائق المنشورة من

تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (7.4): مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة القدس - تحليل وثائق

أقسام الطلبة
مصادر إيرادات من استثمار البنية التحتية وأنشطة ربحية.
عيادات طب الأسنان.
سكن طالبات داخلي (450) وحدة سكنية.
مختبرات طبية: تمتلك الجامعة (13) مختبر طبي متخصص.
مركز القدس لدراسات الإحصائية والتحول الرقمي: تقديم خدمات تحليل البيانات والإحصاءات للجهات الخارجية.
مركز العمل المجتمعي.
مشروع زراعي - طوباس/ الأغوار.
أكاديمية القدس للبحث العلمي (QASR): لدعم البحث العلمي التطبيقي والابتكار وريادة الأعمال.
شركة مدينة القدس الطبية: لتطوير الصناعة الطبية والدوائية.
مشروع الوظائف الخضراء.
وحدة الأصدقاء وجمع التبرعات (جمعيات أصدقاء جامعة القدس).
مشروع محطة الطاقة الشمسية.
مركز أبحاث البيئة المائية: يجري فحوصات وتحاليل للمياه والنباتات والطحالب والمعادن الثقيلة والتربة.
مركز التحليل الكيميائي والبيولوجي: يقدم خدمات تحليلية في المجالات الكيميائية والبيولوجية.
محطة تكرار مياه عادمة.
مصنع Jerusalem Rose (لمستحضرات التجميل).
مركز الجودة في المختبرات الطبية (CQML): يقدم خدمة ضبط جودة المختبرات وإعطاء تراخيص.
مركز القدس للتكنولوجيا وريادة الأعمال.
مختبر التقييم التغذوي.
معهد كونفوشيوس.
المكتبة العامة - البلدة القديمة.
وقفية القدس للتعليم.
مدرسة خاصة تابعة للجامعة تتبع نظام التعليم الأمريكي.

*يمثل الجدول نموذجًا عن مصادر الإيرادات الذاتية المنشورة عبر وثائق جامعة القدس من تاريخ 2024-2-25

إلى 2025-2-25.

ملحق (8.4): مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.

أقسام الطلبة
إيرادات ذاتية من استثمار البنية التحتية، وتشمل:
مستشفى النجاح الوطني الجامعي.
معهد الطب العدلي: يضم قسم التشريح، الكيمياء الجنائية، الأشعة، ويخدم الطلبة والجمهور.
عيادات خارجية (تابعة للمستشفى): تقدم خدمات للجمهور: عيادة الجراحة عيادة الأشعة عيادة التخدير عيادة الامراض الباطنية مركز جراحة الكلى والمسالك البولية عيادات بيطرية عيادة العلاج الطبيعي عيادة أمراض الاطفال عيادة طبيب الأسرة مركز تصوير أشعة مختبر طبي مركز للبصريات.
مركز النجاح للتدريب على دعم الحياة.
روضة منتسوي النجاح.
مركز التعليم والتدريب السريري.
مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر: يقدم استشارات وتدريبات للقطاع العام والخاص.
مركز (TESI) لدعم التعليم الفني.
مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات: يقدم دورات تدريبية للأفراد والمؤسسات.
مركز النجاح للتجميل والعناية بالبشرة: يقدم خدمات تجميلية.
مركز النجاح للبحث العلمي في العلوم الطبية.
مركز الطفل الفلسطيني.
مركز أبحاث المياه: يقدم حلولاً لإدارة المياه المستدامة.
مركز الموارد التعليمية للغات LRC: يقدم خدمات مدفوعة مثل الترجمة وتعليم لغات.
المنشآت الرياضية: تستثمر الجامعة المنشآت الرياضية في تأجير المرافق الرياضية، تنظيم الدورات التدريبية، استضافة الفعاليات الرياضية، تقديم برامج اشتراك شهرية، والتعاون مع مؤسسات المجتمع لاستخدام مرافقها الرياضية مقابل أجر مدفوع، وتضم:
المسبح: مسبح نصف أولمبي بمساحة 350 متر مربع، مع مدرج يتسع لـ(340) مقعد.
الملعب المغلق: مساحة 1400 متر مربع لألعاب السلة والطائرة واليد والريشة الطائرة، مع مدرج يتسع لـ(500)

<p>مقعد.</p> <p>الملعب المكشوف: مساحة 1100 متر مربع لألعاب السلة والطائرة والتنس الأرضي، مع مدرج يتسع لـ(400) مقعد.</p> <p>صالات رياضية: قاعة لياقة بدنية، قاعة جمباز، قاعة سكواش، قاعة ملاكمة ومنازلات قاعة تنس طاولة.</p>
<p>المكتبة المركزية: تقدم خدمات متنوعة</p>
<p>برنامج الابتكار وريادة الأعمال : يدعم تأسيس شركات ناشئة ويسهم في توفير تمويل ودعم مشاريع مع جهات شريكة.</p>
<p>حديقة النجاح للابتكار.</p>
<p>نادي الابتكار للعباقرة الصغار: يقدم أنشطة ترفيهية ربحية تشكل نوادٍ صيفية ورحلات ومخيمات وغيرها.</p>

*يمثل الجدول نموذجًا عن مصادر الإيرادات الذاتية المنشورة عبر وثائق جامعة النجاح الوطنية المنشورة من تاريخ

2024-2-25 إلى 2025-2-25م.

ملحق (9.4): مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة بوليتكنك فلسطين – تحليل وثائق

أقسام الطلبة
موارد مالية من الاستثمار في البنية التحتية:
المركز الوطني للابتكار الصناعي: تقدم خدمة للمؤسسات الصناعية من خلال بيوت الخبرة، والتدريب والتأهيل.
مركز التميز والتعليم المستمر: تقديم دورات متنوعة للجمهور.
مركز فحص السيارات: يعمل بشكل يومي، في فحص المركبات.
مركز فحص السيارات الهجينة والكهربائية.
مركز صيانة السيارات الهجينة والكهربائية.
مركز الحجر والرخام: تقديم فحوصات للحجارة أو تصديرها.
مركز أبحاث التميز في الطاقة المتجددة يعمل على معالجة المياه في المدارس ومواكبة التطور في ابحاث الصرف الصحي.
المركز الوطني للصحة والسلامة المهنية في المجتمع: يقدم للجمهور خدمات صحية نفسية إرشادية.
مركز فحوصات كيميائية وبيولوجية يقدم فحوصات للأدوية البشرية والبيطرية ومستحضرات التجميل.
مركز تطوير منتجات الجلود والأحذية.
مشروع صناعة البلاستيك الحيوي SMART –BEE.
تعقد الجامعة في مرافقها أنشطة تعليمية وترفيهية متنوعة، ومنها مخيمات صيفية وأندية تدريبية..الخ.

*يمثل الجدول نموذجاً عن مصادر الإيرادات الذاتية المنشورة عبر وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين من تاريخ 25-

2024-2 إلى 2025-2-25.

ملحق (10.4): المنح التي توفرها جامعة القدس للطلبة - تحليل وثائق.

اسم البرنامج الممول	حجم المنحة
برنامج ماجستير هندسة الكترولنيات والحاسوب	كاملة
برنامج ماجستير القانون	كاملة
برنامج ماجستير الكيمياء الحيوية والأحياء الجزيئية	كاملة
برنامج ماجستير العلوم الصيدلانية	كاملة
برنامج ماجستير تكنولوجيا التصوير الطبي	كاملة
برنامج ماجستير الوقاية وضبط الأمراض المعدية	كاملة
بكالوريوس الفيزياء	منح كاملة وجزئية.
بكالوريوس التربية الخاصة	من 10-50%
بكالوريوس اللغة الصينية وآدابها	20 منحة دراسية كاملة
بكالوريوس الصيانة وترميم الآثار	50%
برنامج الدراسات الأمريكية في كلية القدس بارد	75%
بكالوريوس علم النفس	50%
بكالوريوس تعليم المرحلة الأساسية ورياض الأطفال	10-50%
بكالوريوس الاحترافي في الزراعة المستدامة	5 منح دراسية 100%
ماجستير الصحة النفسية المجتمعية	30%
بكالوريوس علم الحاسوب	منح كاملة وجزئية.
بكالوريوس محاسبة باللغة العبرية	50%
الطلبة من البلدة القديمة	كاملة
ماجستير التنافسية واقتصاديات التنمية	30%
ماجستير الريادة في الأعمال الرياضية	30%
ماجستير الترجمة التحريرية والشفوية	5 منح كاملة وجميع الطلبة الجدد 30%
ماجستير التنمية المستدامة	منحة كاملة لجميع الطلبة
ماجستير صحة الأم والطفل	30%
50% لجميع منتسبي نقابة التمريض والقبالة الفلسطينية	
ماجستير الدراسات الاستراتيجية والسياسات العامة	30%
ماجستير العلوم الصيدلانية	30%
برنامج هندسة مصادر المياه	5 منح كاملة
برنامج الدراسات المقدسية	5 منح كاملة، والملتحقين الجدد 40%
ماجستير الدراسات الأوروبية	منحة 100% لسنة أولى

75% من الرسوم الدراسية	ماجستير الدراسات الأمريكية
75%	كلية القدس بارد
30%	ماجستير اللغة العربية
منح كاملة وجزئية	بكالوريوس الكيمياء والتكنولوجيا الكيميائية والرياضيات الفيزياء العلوم الحياتية
30%	ماجستير الدراسات الإسلامية المعاصرة
30%	برامج الدراسات العليا في كلية الصحة العامة
100% لأربع سنوات الحاصلين على معدل أكثر من 90 في الثانوية العامة مع مصروف جيب منح كاملة تغطي الرسوم الدراسية لمعدل 80-90% منح 50% للحاصلين على معدل 70-80%	كلية الدعوة وأصول الدين والقرآن والدراسات الإسلامية
30%	ماجستير الإرشاد النفسي والتربوي
100%	بكالوريوس الهندسة الصناعية
100%	بكالوريوس الهندسة الإلكترونية مسار الاتصالات والشبكات
منح كاملة وجزئية.	بكالوريوس علم الحاسوب
50%	بكالوريوس التربية الخاصة
50%	بكالوريوس علم نفس
50%	بكالوريوس المحاسبة في بيت حنينا للطلبة المقدسيين
منح كاملة وجزئية	الطلبة المقدسيين
30%	ماجستير الصحة النفسية المجتمعية

*يمثل الجدول نموذجًا عن المنح الطلابية التي توفرها الجامعة للطلبة من خلال تحليل وثائق جامعة القدس المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (11.4): مصادر خارجية لإيرادات جامعة القدس - تحليل وثائق

حاضنات الأعمال
<p>فرع حرم أبو ديس</p> <p>فرع شارع صلاح الدين - القدس</p> <p>فرع البلدة القديمة - القدس</p> <p>فرع بيت حنينا - القدس</p> <p>فرع رام الله</p>
جهات شريكة
<p>- البنوك المصرفية: تقديم دعم لصندوق الطالب المحتاج، وتوفير حسابات مصرفية مخصصة للتبرعات، ويشمل (بنك فلسطين، بنك القاهرة عمان، البنك العربي - فلسطين، البنك الإسلامي للتنمية).</p> <p>- شركة المدائن للمواد الغذائية.</p> <p>- جمعية قدسنا وصندوق تمكين القدس.</p> <p>- اللجنة القطرية الدائمة لدعم القدس.</p> <p>- اللجنة الدولية للصليب الأحمر.</p> <p>- الجمعية الخيرية المتحدة للأراضي المقدسة.</p> <p>- مؤسسة انبوكيد الإيطالية.</p> <p>- مؤسسة مجموعة الاتصالات للتنمية المجتمعية.</p> <p>- مؤسسة الإنسانية أولاً.</p> <p>- مؤسسة "أفا" للتنمية وبناء القدرات.</p> <p>- الحكومة الفرنسية: تقديم كراسي بحثية للأكاديميين والطلبة.</p> <p>- صندوق منحة طلبة فلسطين.</p> <p>- وكالة بيت مال القدس.</p> <p>- مديرية التنمية الاجتماعية في محافظة القدس.</p> <p>- الهيئة الألمانية للتبادل الأكاديمي.</p> <p>- محافظة القدس.</p> <p>- القنصلية الفرنسية.</p> <p>- جمعيات أصدقاء جامعة القدس.</p> <p>- وقيانات جامعة القدس.</p>
رجال أعمال - تبرعات سخية.
<p>- رجل الأعمال منيب رشيد المصري.</p>
<p>- رجل الأعمال سمير عادل عويضة.</p>
<p>- المهندس علي عطا.</p>
<p>- المهندس مازن سنقرط.</p>

*يمثل الجدول نموذجًا عن مصادر الإيرادات الخارجية المنشورة عن وثائق جامعة القدس من تاريخ 25-2-2024 إلى 25-2-2025.

ملحق (12.4): مصادر التمويل الخارجية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق

وحدات مخصصة لاستقطاب التمويل.
<p>وحدة المنح والمشاريع. وحدة شؤون البعثات. وحدة المساعدات والقروض.</p>
البرامج الأكاديمية الممولة
<p>مؤل 12 برنامج دراسات عليا بنسبة 20-30%، وهي: برنامج ماجستير الحوكمة ومكافحة الفساد برنامج ماجستير الادارة الهندسية برنامج ماجستير التمويل التمويل برنامج ماجستير الذكاء الاصطناعي برنامج ماجستير ادارة الاعمال برنامج ماجستير هندسة الانشاءات برنامج ماجستير هندسة الطرق والمواصلات برنامج ماجستير قوانين الاستثمار والتمويل برنامج ماجستير التسويق الرقمي برنامج ماجستير هندسة المياه والبيئة برنامج ماجستير ذكاء الاعمال وتحليل البيانات برنامج ماجستير القانون الدولي وحقوق الانسان وبرنامج دكتوراه العلاقات العامة والاتصال بنسبة 20-30% .</p>
جهات شريكة رافدة لميزانية الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - صندوق المنح للطلبة الفلسطينيين. - صندوق منح الطلبة ذوي الإعاقة. - صندوق ملتقى الخير. - صندوق التكافل الخيري طولكرم وسلفيت. - جمعية قطر الخيرية. - جمعية وafa للتنمية. - جمعية الزيتون للتنمية. - شركة باديكو. - شركة المقاولون. - شركة الشرق الأدنى - الشركة العربية للمركبات - شركة سعد الدين.

- شركة يعيش.
- مركز التراث.
- مركز الدراسات النسوية.
- منظمة شباب الغد.
- مؤسسة الاتصالات.
- مؤسسة عبد الله الغرير.
- مؤسسة ريتش.
- البنك الإسلامي العربي.
- لجنة زكاة القدس.
- لجنة زكاة نابلس.
- اللجنة القطرية لدعم القدس.

رجال أعمال - تبرعات سخية.

- السيد أحمد عويضة.
- السيد غازي جاموس.
- السيد طريف القصص.
- السيد عماد كمال.
- الحاج عدلي يعيش.
- السيد سامر جاغوب.
- السيد معروف طراد الشيخ.

ملحق (13.4): مصادر التمويل الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق

وحدات مخصصة لاستقطاب التمويل.
<ul style="list-style-type: none"> صندوق دعم الطالب. برنامج الزكاة. برنامج الوقف. حاضنة الأعمال.
جهات شريكة رافدة لميزانية الجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - الوكالة الكورية للتعاون الدولي. - شركة STE BUSINESS BUILDER. - شركة نماء للتنمية والتمويل الصغير. - شركة EXergy المتخصصة في أنظمة التكييف والتبريد والتدفئة. - مركز أبحاث الأراضي. - جمعية الإغاثة الطبية/ الجمعية الخيرية المتحدة للأراضي المقدسة. - مؤسسة Actiom Aid Palestine. - اتحاد صناعة الحجر والرخام. - البنك الإسلامي الفلسطيني.
رجال أعمال - تبرعات سخية.
<ul style="list-style-type: none"> - الحاج رويين عبد القادر الجولاني. - الحاج فضل عابدين. - الحاج وائل الحياوي.

*يمثل الجدول نموذجًا عن مصادر الإيرادات المنشورة عن وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين من تاريخ 25-2-2024 إلى 2024 إلى 25-2-2025.

ملحق (14.4): خدمة المجتمع لجامعة القدس - تحليل وثائق

خدمات تعليمية
<ul style="list-style-type: none"> - مشروع " المركز التعليمي المتنقل": يوفر خدمات تعليمية وتدريبية في المناطق المهمشة جنوب الضفة الغربية والأغوار. - قدمت الجامعة أكبر برنامج مساعدات للطلاب في جامعات فلسطين بلغت (5250) منحة. - استقطاب 10 الاف طالب من قطاع غزة لاستكمال تعليمهم الكترونيا في جامعة القدس. - معهد الطفل في البلدة القديمة : يقدم الخدمات المجانية الآتية: <ul style="list-style-type: none"> • تقديم فحوصات سمع لرياض الاطفال. • حملات صحية توعوية للأطفال. • عمل علاجات لطلاب اضطرابات النطق. • تقديم خدمات التطوير اللغوي والممارسات النمائية. • تقديم مشاريع ترميم مجتمعية: مثل ترميم مجمع دار القنصل. • تنفيذ مشاريع تعليمية لرياض الأطفال. - تقدم الجامعة مشروع التعليم للجميع، يقدم خدمات تعليمية مجانية لطلبة مدينة القدس. - المكتبة العامة في البلدة القديمة. - متحف الرياضيات: يقدم أنشطة تعليمية مجانية. - متحف العلوم: أنشطة تعليمية مجانية. - تقدم الجامعة خدمات ترجمة مجانية في قضايا حقوق الإنسان وللمنظمات الحقوقية العاملة في القدس.
خدمات قانونية
<ul style="list-style-type: none"> - مركز العمل المجتمعي يقدم الخدمات القانونية المجانية الآتية: <ul style="list-style-type: none"> • قضايا الإقامة. • لم الشمل. • التأمين الصحي. • قضايا الأطفال والأرامل والشيخوخة والعجز التأمين الوطني. • قضايا الداخلية المتعثر بها المقدسيون. • خدمات تصاريح مشفوعة. وذلك من خلال مركز العمل المجتمعي الموزع في ست مناطق: <ul style="list-style-type: none"> عيادة جبل المكبر القانونية مركز العمل المجتمعي البلدة القديمة مركز العمل المجتمعي مركز العمل المجتمعي كفر عقب مركز العمل المجتمعي مخيم شعفاط مركز العمل المجتمعي العيسوية.

- تقدم الجامعة خدمات قانونية إلكترونية من خلال موقع "المرجع" لمساعدة المجتمع العربي الفلسطيني للوصول إلى القوانين وقرارات المحاكم الإسرائيلية باللغة العربية.
خدمات مجتمعية
- مشروع أبادي مقدسية (تمكين المرأة المقدسية اقتصادياً).
خدمات الصحة العامة والرفاهية
- العيادة الطبية الجامعية: رعاية صحية مجانية للطلبة والموظفين والجمهور .
- عيادات طب الأسنان تقدم خدمات الرعاية الصحية المجانية لسكان المنطقة.
- حملات توعية صحية لصحة الأسنان، وسرطان الثدي.
- إقامة نشاطات طبية تشمل فحوصات وتوعية، مثل: اليوم الطبي المجاني لمرضى السكري.

*يمثل الجدول نموذجاً عن الخدمة المجتمعية التي توفرها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة القدس المنشورة

من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

*يذكر أن جامعة القدس فازت بجائزة المجلس الأعلى للمسؤولية المجتمعية لأعمال الخير عن مشروع المركز التعليمي المتنقل لعام 2024.

* الحصول على جائزة Macjannet والمرتبة الأولى للمواطنة العالمية السنوية 2024 في خدمة المجتمع.

* فاز مركز التعليم المستمر وخدمة المجتمع بمشروع 2024 Empower Palestine.

ملحق (15.4): خدمة المجتمع لجامعة النجاح الوطنية- تحليل وثائق

خدمات تعليمية
<ul style="list-style-type: none"> - توفير (600) منحة جزئية لطلبة الجامعة من ميزانية الجامعة. - تم تنظيم ثلاثة لقاءات مدرسية لتعزيز الثقة بالنفس لـ (100) طالب وطالبة. - (300) عضو هيئة تدريس، قَدَم محاضرات عن بعد لطلاب جامعات غزة. - طباعة وتحويل (30) كتاباً لتلبية احتياجات الطلبة المكفوفين. - تقديم خدمات تعليمية لـ(150) طفلاً من برنامج التعليم المساند. - قُدِمَت (120) ساعة تدريبية في اللغة الإنجليزي مجاناً.
أنشطة مجتمعية
<ul style="list-style-type: none"> -إنشاء مركز كن أماناً لحماية أفراد المجتمع من الانتهاكات الإلكترونية. - مشروع تشجير مدارس مدينة نابلس: تم زراعة (464) شجرة على (19) حديقة مدرسة. - إقامة ندوة توعية بعنوان: "بورصة فلسطين: البوابة الاستثمارية الأولى في فلسطين". - إقامة مجموعة ورش توعية للأمهات حول تنمية مهارات الأطفال والتدخل المبكر. - عقد دورات تدريبية مجانية للجمهور في الإسعاف الأولي. - مشاركة الطلبة في فعاليات قطف الزيتون مع المجتمع المحلي. - شارك (4020) طالباً وطالبة في العمل التطوعي ضمن مؤسسات مجتمعية. - التبرع بـ (6047) وحدة دم لدعم الجهود الصحية. - كفالة (120) أسرة من ذوي الدخل المحدود في رمضان. - كفالة (120) طفلاً يتيماً بتوفير الدعم المالي المستمر. - كفالة(112) حالة من المسنين بمساعدات نقدية منتظمة. - جمع وتوزيع (280) قطعة ملابس على أسر محتاجة. - توزيع (3600) كيلوغرام من الخبز. - تقديم مساعدات نقدية لـ (120) مستفيداً. - توزيع (1500) عبوة مستلزمات لذوي الإعاقة وكبار السن. - تقديم الدعم الغذائي لـ (335) حالة من خلال كوبونات شرائية. - توزيع (85) كويون غذائي للطلبة المشمولين في مركز الشيخ زايد. - توزيع (250) حقيبة وقرطاسية وزي مدرسي ومعطف على عدد من المدارس. - نظمت أنشطة ترويحية وطبية لـ (110) أطفال مرضى. - إعادة تأهيل (25) مسكناً لتحسين الظروف المعيشية للأسر المحتاجة، شملت تطوير الغرف والمرافق الصحية.

*يمثل الجدول نموذجاً عن خدمة المجتمع التي توفرها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة النجاح المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (16.4): خدمة المجتمع لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق

أنشطة مجتمعية
<p>- قدم الطلبة أكثر من (12251) ساعة تدريبية في مؤسسات المجتمع المحلي خلال عام 2023-2024.</p> <p>- تمتلك الجامعة مراكز تقنية متخصصة في فحص المركبات وصيانتها.</p> <p>- يقدم مركز التميز في أبحاث وخدمات المياه والطاقة والبيئة عدة حلول في مجالات المياه والبيئة للمجتمع المحلي.</p> <p>- يقدم مركز تطوير منتجات الجلد والأحذية استشارات ودورات فنية وتقنية متخصصة وفحوصات لصناعة الجلود والأحذية.</p> <p>- يعمل المركز الوطني الفلسطيني للسلامة والصحة المهنية على تعزيز معايير السلامة والصحة لأماكن عمل في المجتمع المحلي.</p> <p>- تقدم الجامعة خبرات للقطاع الخاص عبر مركز التكامل مع الصناعة من خلال منصة الكترونية خاصة في تقديم الخبرات والحلول والتوجيه... الخ.</p> <p>- تقدم الجامعة مشاريع تأهيلية وتدريبية للمجتمع المحلي، ومنها:</p> <p>* مشروع بناء القدرات للمؤسسات المزودة لخدمات المياه في محافظتي الخليل وبيت لحم.</p> <p>* فعاليات السلامة المهنية عبر مركزها المتخصص في سلامة البيئة المهنية.</p> <p>* ندوات في حقوق الإنسان والمرأة وقضايا اللاجئين والثقافة والسياسية الفلسطينية عبر مركز التميز في فلسطين.</p> <p>* يمثل الجدول نموذجاً عن خدمة المجتمع التي توفرها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.</p>

ملحق (17.4): الاعتمادات الدولية لجامعة القدس - تحليل وثائق

اعتمادات دولية للبرامج الأكاديمية
<ul style="list-style-type: none">- كلية الطب البشري: حصلت على الاعتماد العالمي من الفيدرالية العالمية للتعليم الطبي (WFME).- كلية الحقوق: الانضمام إلى الاتحاد الدولي لكليات القانون (IALS).- برنامج ماجستير الصحة العامة- تخصص علم الأوبئة: حصل على اعتماد هيئة الاعتماد التعليمي الأوروبية في الصحة العامة (APHEA).- برنامج العلوم الطبية المخبرية: حصل على اعتماد وكالة الاعتماد الوطنية لعلوم المختبرات السريرية بالولايات المتحدة الأمريكية (NAACLS).- كلية الاقتصاد والأعمال: حصلت على عضوية هيئة الاعتماد الدولي (AACSB) للهيئة الدولية لكليات الأعمال.
مراكز معتمدة ومرخصة.
<ul style="list-style-type: none">- معهد كونفوشيوس: حصل على رخصة رسمية من الحكومة الصينية لعقد امتحان المستوى الصيني الحكومي (HSK).- مركز ضبط الجودة النوعية لأداء المختبرات الطبية: يشرف على 738 مختبر في فلسطين وخارجها، ومرخص من وزارة الصحة الفلسطينية لمنح شهادات الجودة والترخيص للمختبرات.

*يمثل الجدول نموذجاً عن الاعتمادات التي تمتلكها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة القدس المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (18.4): الاعتمادات الدولية النجاح الوطنية- تحليل وثائق

اعتمادات دولية للبرامج الأكاديمية
<ul style="list-style-type: none">- الانضمام إلى الشبكة الدولية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي (INQAAHE).- الانضمام إلى تجربة (ATLAS) في المركز الأوربي للأبحاث النووية (CERN).- برنامج الطب البشري: حصل على الاعتماد الدولي من الفيدرالية العالمية للتعليم الطبي (WFME).- قسم البصريات: عضو في المجلس العالمي للبصريات.- كلية الزراعة والطب البيطري: حصلت على شهادة (PAL-GAP)، لجودة المحاصيل الزراعية.
مراكز معتمدة ومرخصة
<ul style="list-style-type: none">- مستشفى النجاح الوطني الجامعي: حصل على تصنيف 4 نجوم، ضمن GlobalHospital Rating العالمي.- مركز التعليم الإلكتروني: حصل على اعتماد شهادة الجودة العالمية (ISO).- المركز الجامعي لجراحة الكلى والمسالك البولية: حصل على اعتماد معايير الجودة في تقديم الخدمات الجراحية (SRC).- المركز التجميلي الطبي: حصل على ترخيص وزارة الصحة الفلسطينية.

*يمثل الجدول نموذجًا عن الاعتمادات التي تمتلكها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة النجاح المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (19.4): السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة القدس - تحليل وثائق

السمعة الأكاديمية والبحثية للجامعة
<ul style="list-style-type: none"> - تصنيف (QS) العالمي: المرتبة الأولى فلسطينياً، و(52) عربياً، و(861) عالمياً. - تصنيف (RUR) العالمي: المرتبة الأولى فلسطينياً و (840) عالمياً في مجال العلوم الطبية.
السمعة الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة
<ul style="list-style-type: none"> - ضمن تصنيف (QS): تحسن من 4.2 إلى 5.8 لمؤشر الاعتراف الأكاديمي بأعضاء هيئة التدريس. - ضمن تصنيف (QS): تقييم 30.6 لمؤشر تعزيز التعاونات البحثية الدولية لأعضاء هيئة التدريس. - تصنيف ستة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس ضمن قائمة "Stanford Top 2% of Scientists" التي تصدرها جامعة ستانفورد، والتي تضم الباحثين الأعلى تأثيراً على مستوى العالم استناداً إلى مؤشرات الاستشهاد العلمي وجودة الإنتاج البحثي. - انضمام عميد البحث العلمي (أ.د. الهام الخطيب) لبرنامج القيادة العالمية لصحة الفم لعام 2025 (GOHL). - تصنيف عميد كلية التربية (أ.د. محمود أبوسمرة) مرتبة (19) من بين (311000) باحث لمعامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية أرسيف لعام 2024-2025. - ضمن تصنيف (QS): ارتفاع من 12.3 إلى 23.5 لمؤشر مخرجات التوظيف لطلبة الجامعة مع سوق العمل. - خريجو الصيدلة يحققون نسبة نجاح كاملة في امتحان مزاولة المهنة الإسرائيلي. - خريجو كلية الحقوق يحققون نسبة نجاح شبه كاملة في امتحان القبول لمزاوله مهنة المحاماة. - خريجو كلية الطب يتفوقون بنسبة 100 % نجاح في مزاوله مهنة الطب.

*يمثل الجدول نموذجاً عن السمعة الأكاديمية للجامعة خلال فترة تحليل وثائق جامعة القدس المنشورة من تاريخ

2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (20.4): السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق

السمعة الأكاديمية والبحثية للجامعة	
-	تصنيف الجامعة ضمن (QS)العالمي: حققت الجامعة المرتبة (320) عالمياً في مؤشر الاستدامة البيئية. أما في التأثير الاجتماعي، فقد حصلت على المرتبة (543) عالمياً في مؤشر تبادل المعرفة، بينما أحرزت المرتبة (546) عالمياً في مجال الحوكمة.
-	تصنيف الجامعة ضمن أفضل 5% من جامعات العالم وفق تصنيف (ويبوميتركس) العالمي.
-	تصنيف الجامعة ضمن (URAP) للأداء الأكاديمي والبحثي للجامعات في مرتبة (1400) عالمياً.
-	تصنيف الجامعة في مرتبة (20) عربياً ضمن تصنيف الجامعات العربية لعام 2024 في السعودية.
-	تصنيف الجامعة في مؤشر التايمز لبريطاني الأكاديمي والبحثي في خمس تخصصات علمية.
-	حصول الجامعة على تصنيف (6) عربياً والأولى فلسطينياً ضمن تصنيف (UI Green Metric 2024) .
-	حصول مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية على الفئة العليا (Q1) في تصنيف معايير معامل التأثير والاستشهادات المرجعية (Arcif).
السمعة الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.	
-	15 أكاديمياً ضمن قائمة أفضل 10% من العلماء حول العالم في مؤشر (AD Scientific Index (2025)
-	باحثو الجامعة يتصدرون تصنيف (Alper- Dpger Scientific Index) ترتيب الباحثين في العالم.
-	حصول طلبة من الجامعة على المركز الأول في أولمبياد اللغة الإنجليزية العالمي للجامعات 2024.
-	حصول طلبة من الجامعة على جائزة أفضل منتج ضمن مسابقة الشركة الطلابية لعام 2024.
-	حصول طلبة من الجامعة على أول ثلاث مراكز من بطولة الجامعات التكنولوجية Tech League في مجال الذكاء الاصطناعي.
-	حصول طلبة من الجامعة على المركز الأول في مسابقة (Arab Starpack Student).

*يمثل الجدول نموذجاً عن السمعة الأكاديمية للجامعة خلال فترة تحليل وثائق جامعة النجاح الوطنية المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

ملحق (21.4): السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق

تميز الأداء
<ul style="list-style-type: none">- حصول عضو هيئة تدريس (الدكتور حسام الرجوب) رتبة باحث ضمن أفضل 2% من الباحثين على مستوى العالم.- فوز طلبة من الجامعة على (المرتبة الثانية) في أولمبياد اللغة الإنجليزية للجامعات 2024.- حصول الجامعة على أفضل رئيس فرع للجمعية الأمريكية لطلاب العمارة.- الفوز في مسابقة هاكاثون الحوسبة الكمية والذكاء الاصطناعي الدولي.- حصول طلبة من الجامعة على المركز الثاني على مستوى الوطن العربي والإسلامي في مسابقة الملك عبد العزيز الدولية لحفظ القرآن الكريم وتجويده.- فوز الجامعة في مشروع الجامعات التي تقود الابتكار والريادة.

*يمثل الجدول نموذجًا عن السمعة الأكاديمية والبحثية التي تمتلكها الجامعة من خلال تحليل وثائق جامعة بوليتكنك فلسطين المنشورة من تاريخ 2024-2-25 إلى 2025-2-25.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 2.1:	الجامعات الفلسطينية العامة بيانات كمية.	67
جدول رقم 1.3:	توزع أفراد مجتمع الدراسة وفق الجامعة والمسمى الوظيفي.	88
جدول رقم 2.3:	توزيع أفراد عينة الدراسة الكمية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.	89
جدول رقم 3.3:	وصف عينة الدراسة التوعوية.	90
جدول رقم 4.3-أ:	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها.	93
جدول رقم 4.3-ب:	معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمجالاتها.	94
جدول رقم 5.3:	معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة.	94
جدول رقم 6.3:	معاملات ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا.	96
جدول رقم 1.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة.	102
جدول رقم 2.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تشخيص الأزمة المالية: ملامحها).	104
جدول رقم 3.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تشخيص الأزمة المالية: أسبابها).	105
جدول رقم 4.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية).	106
جدول رقم 5.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (إدارة الموارد المالية بكفاءة).	107
جدول رقم 6.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (تنوع مصادر التمويل الجامعي).	108
جدول رقم 7.4-أ:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).	109
جدول رقم 7.4-ب:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).	110

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 8.4:	نتائج مراحل الترميز لتحليل بيانات المقابلات من خلال برنامج (MAXQDA-2022)	111
جدول رقم 9.4:	عدد الرموز في تحليل الوثائق تبعاً لمتغير الجامعة وتصنيف الترميز المحوري.	133
جدول رقم 10.4:	نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجنس.	142
جدول رقم 11.4-أ:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجامعة.	142
جدول رقم 11.4-ب:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، تبعاً لمتغير الجامعة.	143
جدول رقم 12.4:	نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير الجامعة.	143
جدول رقم 13.4:	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير الجامعة.	143
جدول رقم 14.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	144
جدول رقم 15.4:	تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	144
جدول رقم 16.4:	نتائج اختبارات للعينات المستقلة (Independent t Test) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	145
جدول رقم 17.4:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	146

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 18.4:	نتائج الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر سياسات إدارية لمواجهة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	146
جدول رقم 19.4:	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	147
جدول رقم 20.4:	آلية تطبيق البعد الأول للتصور المقترح (التخطيط الاستراتيجي).....	154
جدول رقم 21.4:	آلية تطبيق البعد الثاني للتصور المقترح (الثقافة التنظيمية).....	155
جدول رقم 22.4:	آلية تطبيق البعد الثالث للتصور المقترح (إدارة الموارد بكفاءة).....	156
جدول رقم 23.4:	آلية تطبيق البعد الرابع للتصور المقترح (تنوع مصادر الدخل).....	157
جدول رقم 24.4:	آلية تطبيق البعد الخامس للتصور المقترح (الميزة التنافسية).....	158
جدول رقم 25.4:	آلية تطبيق البعد السادس للتصور المقترح (الحوكمة والشفافية).....	159
جدول رقم 26.4:	آلية تطبيق البعد السابع للتصور المقترح (تعزيز فلسفة الجامعة المنتجة).....	160
جدول رقم 27.4:	مهام المتابعة الخاصة في اللجنة المالية والاقتصادية.....	161
جدول رقم 28.4:	مهام المتابعة الخاصة في لجنة الحوكمة والشفافية.....	161
جدول رقم 29.4:	مهام المتابعة الخاصة في لجنة الإنتاج الأكاديمي والبحثي.....	161
جدول رقم 30.4:	مهام المتابعة الخاصة في لجنة التدقيق وإدارة المخاطر.....	162

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل رقم 1.2:	أهمية التّمول للجامعات، من إعداد الباحثة.	20
الشكل رقم 2.2:	أدوار الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.	37
الشكل رقم 3.2:	أهداف الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.	39
الشكل رقم 4.2:	وظائف الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.	44
الشكل رقم 5.2:	مبررات التحول نحو الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.	45
الشكل رقم 6.2:	آليات التحول الى الجامعة المنتجة، من إعداد الباحثة.	49
شكل رقم 7.2:	المباني الاستثمارية لدعم ميزانية أوقاف جامعة الملك سعود.	51
شكل رقم 8.2:	القطاعات التي تستثمر فيها جامعة الملك سعود، من إعداد الباحثة.	52
شكل رقم 9.2:	مصادر تمويل جامعة ستانفورد في أميركا، من إعداد الباحثة.	54
شكل 10.2:	قيمة الدّخل من استثمار الإنتاجية في التّعليم والبحث والنّشر حتى عام 2024 لجامعة كامبريدج في بريطانيا، من إعداد الباحثة.	56
شكل رقم 11.2:	مصادر إيرادات جامعة مانشستر في عام 2023، من إعداد الباحثة.	57
الشكل رقم 12.2:	أنظمة الدراسة في مؤسسات التعليم العالي، من إعداد الباحثة.	64
الشكل رقم 13.2:	تصنيف الجامعات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، من إعداد الباحثة.	65
شكل رقم 1.4:	الخريطة المفاهيمية لأداة المقابلة: مراحل الترميزات، من إعداد الباحثة.	112
شكل رقم 2.4:	الترميز المفتوح "تحديات التّمول في الجامعات الفلسطينية العامة"، من إعداد الباحثة.	114
شكل رقم 3.4:	الخريطة المفاهيمية لأداة تحليل الوثائق وفق مستويات الترميز، من إعداد الباحثة.	134
شكل رقم 4.4:	المنطلقات الاستراتيجية والقانونية الفلسطينية للتصور المقترح، من إعداد الباحثة.	150
شكل رقم 5.4:	ركائز التصور المقترح، من إعداد الباحثة.	152
الشكل رقم 6.4:	هيكلية تصور (نتاشه أبو زياد، 2025) المقترح لإدارة الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة.	164

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (1.3):	أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها الأولية.....	196
ملحق (2.3):	أداة الدراسة تحليل الوثائق العامة.....	197
ملحق (3.3):	قائمة أسماء المحكمين لأداتي الدراسة.....	198
ملحق رقم (4.3):	أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.....	199
ملحق (5.3):	أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.....	205
ملحق (6.3):	أداة الدراسة (المقابلة) في صورتها النهائية.....	211
ملحق (7.3):	كتاب تسهيل المهمة لجامعة النجاح الوطنية.....	212
ملحق (8.3):	كتاب تسهيل المهمة لجامعة بوليتكنك فلسطين.....	213
ملحق (9.3):	موافقة مستتيرة للمشاركين.....	214
ملحق (10.3):	الموافقة الأخلاقية.....	216
ملحق (11.3):	قائمة محكمي التصور المقترح.....	217
ملحق (1.4):	الشراكات الدولية في تحليل الوثائق لجامعة القدس.....	218
ملحق (2.4):	الشراكة والانفتاح لجامعة النجاح الوطنية- تحليل وثائق.....	219
ملحق (3.4):	الشراكة والانفتاح لجامعة بوليتكنك فلسطين- تحليل وثائق.....	221
ملحق (4.4):	وحدات إنتاجية لجامعة القدس- تحليل وثائق.....	223
ملحق (5.4):	وحدات إنتاجية لجامعة النجاح الوطنية.....	224
ملحق (6.4):	وحدات إنتاجية لجامعة بوليتكنك فلسطين- تحليل وثائق.....	225
ملحق (7.4):	مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة القدس - تحليل وثائق.....	226
ملحق (8.4):	مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق.....	227
ملحق (9.4):	مصادر الإيرادات الذاتية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق.....	229

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق (10.4):	المنح التي توفرها جامعة القدس للطلبة - تحليل وثائق	230
ملحق (11.4):	مصادر خارجية لإيرادات جامعة القدس - تحليل وثائق	232
ملحق (12.4):	مصادر التمويل الخارجية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق	233
ملحق (13.4):	مصادر التمويل الخارجية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق	235
ملحق (14.4):	خدمة المجتمع لجامعة القدس - تحليل وثائق	236
ملحق (15.4):	خدمة المجتمع لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق	238
ملحق (16.4):	خدمة المجتمع لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق	239
ملحق (17.4):	الاعتمادات الدولية لجامعة القدس - تحليل وثائق	240
ملحق (18.4):	الاعتمادات الدولية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق	241
ملحق (19.4):	السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة القدس - تحليل وثائق	242
ملحق (20.4):	السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة النجاح الوطنية - تحليل وثائق	243
ملحق (21.4):	السمعة الأكاديمية والبحثية لجامعة بوليتكنك فلسطين - تحليل وثائق	244

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
	الإقرار.....	أ
	شُكْرٌ و عِرْقَان	1
	الملخّص	2
	Abstract	4
	الفصلُ الأوّل: مُشكلةُ الدّراسة وأهميّتها	5
1.1	المُقدّمة	5
2.1	مُشكلةُ الدّراسة وأسئلتها	8
3.1	فرضيات الدّراسة	11
4.1	أهداف الدّراسة	11
5.1	أهميّة الدّراسة.....	12
1.5.1	الأهميّة النّظرية.....	12
1.5.2	الأهميّة العمليّة والتّطبيقية.....	12
6.1	مصطلحات الدراسة	13
7.1	حدود الدّراسة	14
8.1	مُحددات الدّراسة	14
	الفصل الثاني: الأدب النّظري والدّراسات السابقة.....	15
1.2	الأدب النّظري.....	15
1.1.2	المحور الأوّل: تمويل الجامعات (Financing Universities):.....	15
1.1.1.2	مفهوم تمويل الجامعات	16
2.1.1.2	نشأة تمويل الجامعات	18
3.1.1.2	أهميّة تمويل الجامعات	19
4.1.1.2	مصادر تمويل الجامعات	20
5.1.1.2	مصادر تمويل الجامعات العامة في فلسطين	23
6.1.1.2	تحديات تمويل الجامعات	25
7.1.1.2	تشخيص الأزمة المالية للجامعات الفلسطينية العامة	26
8.1.1.2	التّخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة المالية للجامعات	30

الرقم	المبحث	الصفحة
2.1.2	المحور الثاني: الجامعة المنتجة (Productive University)	31
1.2.1.2	مفهوم الجامعة المنتجة	31
2.2.1.2	نشأة الجامعة المنتجة	34
3.2.1.2	أدوار الجامعة المنتجة	36
4.2.1.2	أهداف الجامعة المنتجة	37
5.2.1.2	أهمية الجامعة المنتجة	39
6.2.1.2	وظائف الجامعة المنتجة	40
7.2.1.2	مبررات التحول نحو الجامعة المنتجة	44
8.2.1.2	متطلبات الجامعة المنتجة	45
9.2.1.2	آليات التحول إلى الجامعة المنتجة	47
10.2.1.2	نماذج تطبيقية لفلسفة الجامعة المنتجة	49
11.2.1.2	جامعة القدس أنموذجاً للجامعة المنتجة	58
3.1.2	المحور الثالث: نبذة عن الجامعات الفلسطينية (Palestina Universities)	62
1.3.1.2	أنظمة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين	63
2.3.1.2	الجامعات الفلسطينية العامة	65
2.2	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة	68
1.2.2	الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغير تمويل الجامعات وتحدياتها	68
1.1.2.2	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بتمويل الجامعات وتحدياتها	72
2.2.2	الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة في متغير الجامعة المنتجة	76
1.2.2.2	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الجامعة المنتجة	82
	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	86
1.3	منهجية الدراسة	86
2.3	مجتمع الدراسة	87
3.3	عينة الدراسة	88
1.3.3	عينة البيانات الكمية	88
2.3.3	عينة البيانات النوعية (المقابلة)	89
3.3.3	العينة الاستطلاعية	90
4.3	أدوات الدراسة: البناء، والصدق، والثبات	90
1.4.3	بناء أدوات الدراسة	90

الرقم	المبحث	الصفحة
2.4.3	صدق أدوات الدراسة	92
3.4.4	ثبات أدوات الدراسة	96
6.3	إجراءات الدراسة	98
7.3	المعالجات الإحصائية	99
	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	101
1.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	101
1.1.4	النتائج الكميّة (لأداة الاستبانة):	101
2.1.4	النتائج النوعية (لأداة المقابلة)	111
3.1.4	النتائج النوعية (لأداة تحليل الوثائق)	133
2.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	141
3.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	147
4.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	165
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	166
1.5	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	166
2.5	مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثاني	177
3.5	مناقشة النتائج المتعلقة في السؤال الثالث	179
4.5	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	180
5.5	التوصيات	180
	قائمة المراجع	182
	ملحقات الدراسة	194
	فهرس الجداول	245
	فهرس الأشكال	248
	فهرس الملاحق	249
	فهرس المحتويات	251