



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

نحو بناء استراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس (التحديات  
والسياسات المقترحة)

آلاء داود يوسف جمعة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022م

نحوبناء استراتيجيَّة فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس (التّحديات  
والسياسات المقترحة)

إعداد:

آلاء داود يوسف جمعة

بكالوريوس علم حاسوب من جامعة القدس / فلسطين

المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال -  
كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة القدس.

1443 هـ / 2022 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

### إجازة رسالة

نحو بناء استراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس (التحديات والسياسات المقترحة)

اسم الطالبة: آلاء داود يوسف جمعة

الرقم الجامعي: 21620441

المُشرف: د. إبراهيم محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/1/24م من أعضاء لجنة المناقشة المُدرجة أسماؤهم وتوافقهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة : د. إبراهيم محمد عوض

2. ممتحناً داخلياً : أ.د. محمود الجعفري

3. ممتحناً خارجياً : أ.د. سمير حزبون

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2022م

## الإهداء

إلى كلّ من ساهم في أضاء شمعة في دربي.  
إلى كلّ من دُلّل لي الصّعاب التي اعترضت طريقي.  
إلى كلّ من أخذ بيدي إلى جادة الطريق.  
إلى كلّ من وثق بي وبقدراتي.  
إلى كلّ من زرعت كلماته براعم الأمل في نفسي.  
وإلى من كانت عباراته بلسماً في طريقي تحفّزني وتستثير همّتي حتى علوت شيئاً فشيئاً إلى قمة  
المجد.  
إلى أمّي الغالية التي ما فتئت تلهج بالدعاء لي.  
إلى والدي الذي أزرني في مسيرتي.  
إلى مُعلّمي الذي أرشدني إلى جادة الطريق في رسالتي حتى خرجت إلى النور بحلتها البهيّة.  
إليك جميعاً أهدي رسالتي العلميّة مع خالص تقديري وامتناني.

آلاء داود يوسف جمعة

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّة هذه الرِّسالة أنَّها قُدِّمَتْ إلى جَامِعَةِ القُدْس؛ لنَيْلِ دَرَجَةِ المَاجِسْتِير، وأنَّها نَتِيجَةُ أبحاثي الخاصَّة باستثناء ما تمَّت الإشارة له حيثما ورد، وأنَّ هذه الدِّراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا لأي جَامِعَة أو مَعهدٍ آخِر.

الاسم : آلاء داود يوسف جمعة

التوقيع: 

التاريخ: 2022 /01/24

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً طيباً مباركاً كما يحبّ ربنا ويرضى، الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وصلّى اللهم على خاتم الرسل، على من لا نبيّ بعده، والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وعلى ما أعانني به لإنجاز هذا العمل، وأتقدم بشكري لكلّ من:

الدكتور ابراهيم عوض الذي تواضع وأشرف على هذه الرسالة، ولما كان لنصحه من أثر في إنجازها. جامعة القدس بطواقمها الإداريّة والأكاديميّة، وأخصّ بالذكر العمداء الأفاضل بتكرّمهم بمنحي جزءاً من وقتهم في إجابتهم عن أسئلة المقابلات.

الشكر الجزيل للجنة المناقشة تقديراً لملاحظاتهم التي أثّرت في إنجاز الرسالة. إلى طلبة جامعة القدس على تكرّمهم بمنحهم جزءاً من وقتهم لتعبئة الاستبانة. وأخيراً الشكر والعرفان إلى كلّ من مدّ لي يد العون لإتمام هذا العمل المتواضع.

آلاء داود يوسف جمعة

## مُصطلحات الدراسة:

**الاستراتيجية:** الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة المختلفة يتم تقديمها بمزيج فريد من القيم بحاجة إلى فهم منافسك في السوق لتحديد كيف يتم التفاعل بمشروعك معهم (Lucid, 2021)

**الإدارة الاستراتيجية:** هي عملية ديناميكية من أجل تحقيق هدف المؤسسة من خلال إدارة الموارد المتاحة وتوجيهها بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ومدى قدرتها على مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة من منافسة وفرص وتهديدات ومخاطرة مختلفة في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة للحاضر (ياسين، 2002).

**الميزة التنافسية:** تنشأ بمجرد أن تصل المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر وأعلى فعالية من تلك التي يمتلكها المنافسون الآخرون، ويتم تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (Porter, 1993).

**الحوكمة:** عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات هدفها تحقيق الجودة والتميز في الأداء وذلك من خلال اختبار الأساليب المناسبة والفعالة من أجل تحديد خطط وأهداف المؤسسة، أي وجود نظام يتم الحكم على العلاقات ما بين الأطراف الأساسية التي تؤثر على الأداء إضافة إلى تقوية المؤسسة وتحديد كل من المسؤول والمسؤولية (Williamson, 2009).

**القروض:** ما يعطى من أموال شريطة إرجاعها بعد أجل معلوم، فالافتراض أساسه الثقة بين الطرفين ليقوم الطرف الأول هوالدائن باقتراض مبلغ يتجسد بالافتراض هوالمال إلى الطرف الثاني وهوالمدين مقابل تعويض أو ثمن معين يعرف بالفائدة (محمد وآخرون 2013)

**قروض وزارة التعليم العالي:** هي مساهمة صندوق إقراض الطالب في تغطية الرسوم الجامعية والتي تعطى بلا فوائد على أن يقوم الطالب بتسديدها بعد أن يتخرج، حيث إنّ هدفها الأسمى وصول الطلاب إلى الخدمات التعليمية (عبد الكريم، 2013).

**التعليم العالي:** يقصد بالتعليم العالي على أنه برامج الدراسة والتدريب الذي يقوم به الطالب بعد حصوله على شهادة الثانوية العامة التي توفره له الجامعات المعترف بها من وزارة التعليم العالي، وهي الجامعات الخاصة والحكومية وذلك من خلال برامج مقدّمة من هذه المؤسسات سواء من عبر الشبكات والوكالات المضيفة العامة والخاصة (الريبيعي، 2008).

**المنح:** المنحة الدراسية هي مبلغ يتم منحه للطالب الذي يطمح لاستكمال دراسته الجامعية وتحقيق هدفه بالتخرج وإكمال هدفه الذي يسعى إليه، نظراً لعدة أسباب منها التدهور الاقتصادي وارتفاع فوائد القروض والتكاليف الدراسية الباهظة (موقع المنحة، 2021).

## المخلص

تهدف الدراسة إلى الوقوف على محدّات ودوافع إقبال الطلبة للالتحاق ببرامج طلبة البكالوريوس وذلك من أجل بناء استراتيجية فعّالة لإدارة تلك المنح والقروض في الجامعة، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز القدرة التنافسيّة للجامعة وزيادة الإقبال عليها ليس فقط في الضفّة الغربيّة وإنّما أيضا في الأراضي المحتلّة. ومن أجل تحقيق تلك الغاية تسعى هذه الدراسة إلى التعرّف على أهمّ العوائق التي تحدّ من استقطاب الطلبة للالتحاق في جامعة القدس في كليّاتها المختلفة وتقييم الآليات المتّبعة بالجامعة بخصوص إدارة المنح والقروض ومتابعة الطلبة بعد تخرّجهم ومساعدتهم لإيجاد فرص عمل وتعزيز القدرة التنافسيّة لدى الطلبة الخريجين وذلك بإرشادهم لاكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل ومحاولة الخروج باستراتيجية فعّالة مقترحة لبناء آليات إدارة المنح والقروض ومتابعة الطلبة بعد تخرّجهم.

لتحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام المنهج الوصفي الاستكشافيّ. ومن أجل تلك الغاية، تمّ تصميم استبانة للطلبة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتمّ توزيعها على مجتمع الدراسة المكوّن من طلاب جامعة القدس سنة رابعة فما فوق في الكليّات المهنيّة وعددهم (2206) طالبا وطالبة، وتمّ اختيار عيّنة طبقية عشوائية. اشتملت على (318) طالبا وطالبة من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات تمّت معالجتها إحصائيّا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وتمّت مقابلة عمداء كليّات جامعة القدس وتمّ تحليل إجاباتهم بعد الحصول عليها باستخدام نموذج (VRIO)، وتوصلت الدراسة لنتائج عدة، أهمّها:

• إنّ أهمّ العوائق التي قد تحدّ من استقطاب الالتحاق بجامعة القدس موقعها الجغرافيّ ونظام التقسيط للأقساط الجامعيّة، وأنه كلّما قامت الجامعة باستخدام آليات لجمع المعلومات يتمّ من خلال تحسين جودة المنح المقدّمة قلّ الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح المقدّمة للطلبة، وكلّما شعر الطلبة بالرضا حول حصولهم على المنح قلّ الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح للطلبة، وأنّ السبب الأعلى لاختيار الطالب جامعة القدس يعزى إلى دخل الأسر، وأنّ هناك علاقة عكسيّة بين حرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها والحاجة لدقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح حيث إنّها أصبحت واضحة ومفيدة، وكلّما زادت الامتيازات لذوي الأفكار الخلاّقة والمبدعة حرصت الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها، وأنه كلّما زادت المتابعة من قبل الدائرة الأكاديميّة قلّت التكاليف الخاصّة بتواصل الجامعة مع الطلبة.

وكانت أهم التوصيات تطوير خطط خاصة بمتابعة الخريجين وفتح قنوات اتصال مع توسيع شبكة العلاقات لديها من أجل العمل على تدريبهم والتواصل معهم والاتصال بهم لخلق فرص عمل مناسبة لهم، وتطوير نظام حوكمة للمنح المقدّمة للطلبة وهذا يؤكّد على توزيع منح بشكل عادل أكبر كي يلامس رضا الطلبة، العمل على تطوير خطط تعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد ذلك على إجراء تحسينات وتمييز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها وتزيد من ميزتها التنافسية لإدارة المنح والقروض.

# **Towards an effective strategy implementation of grants and loans at Al-Quds University: Challenges and proposed policies**

**Prepared by: Ala' Daoud Yousef Jum'a.**

**Supervisor: Ibrahim Awad.**

## **Abstract**

The study aims to identify the determinants and motives of the students to enroll in the undergraduate programs to develop an effective strategy for managing those grants and loans at the university. This may contribute to enhance the competitiveness of the university and to increase the demand of enrollment not only in the West Bank but also in occupied territories (1948).

In order to achieve this goal, the study seeks to identify the most important obstacles that limit the recruitment of students to join Al-Quds University, evaluate the mechanisms that are used by the university regarding managing the grants and loans, follow up with students after graduation, helping them to find job opportunities and enhance students' competitiveness.

The study will also seek to identify the guiding methods used to provide the students with the necessary skills for the labor market and trying to come up with an effective proposed strategy to develop mechanisms for managing grants and loans as well as following up with students after their graduation.

To achieve the objectives of the study, the descriptive exploratory approach was used. Therefore, a questionnaire was designed for students to obtain the necessary data for this study, and it was distributed to the (study community) consisting of Al-Quds University senior students in vocational colleges ;(2206) male and female students, and it was a random sample. It included (318) male and female students from the study community, and after collecting the data, it was processed statistically using the SPSS program, and the deans of the faculties of Al-Quds University were interviewed and their answers were analyzed using the VRIO model. The study reached several results, the most important results are:

One of the most important obstacles that may limit the enrollment at Al-Quds University is the geographical location of the university as well as the installment system of the university; When the mechanisms of collecting information in order to improve the quality of the granted grants becomes more, the attention of increasing number of grants offered to students becomes less.

Also, the more students feel satisfied about their obtaining grants, there is a less interest in increasing the number of grants. Moreover, the main reason for choosing Al-Quds University is related to the families' poor income. There is an inverse relationship between

the university's willingness to select useful data and the exclusion of unnecessary data before processing it and the need for accuracy of the data that students see regarding grants, as it has become clear and useful, and the greater the privileges for those with creative and creative ideas, the keener the university is to select the data that is useful for it and exclude the useless data before processing it. Also, the more follow-up by the academic department, the lower the costs of the university's communication with students.

The most important recommendations were the development for the follow-up plans for the graduates and creating communication channels in order to expand the network of relations and work on training and communicating with them to create suitable job opportunities for the graduates.

Also, to develop a controlling system for scholarships offered to students, and this guarantees the distribution of grants in an equal way to see students' satisfaction.

Working on development plans that reflect the university's mission and goals, this depends on making improvements and increase its competitive advantage for managing grants and loans.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

تعدّ الجامعات الركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع في كافة التخصصات، فمنها ينطلق الفكر المستنير الذي يعتمد على البحث والتجربة العلميّة، والمنهج المتخصّص، وهي وسيلة المجتمع نحو مستقبل زاهر، ومحقق للسير قدماً والرفاهية المنشودة للمجتمع، وفي ظلّ المتغيّرات العالميّة سريعة التطور، أصبح من الضروري إعادة النظر في نظام التعليم الجامعيّ، لمواجهة التحدّيات المستجدة وتلبية الاحتياجات المجتمعيّة التي نتجت عنها.

ومن هنا فإنّ الجامعات تسعى دوماً للتطوّر، من خلال العمل على تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها، ولكنّ الجامعات أصبحت تواجه تحديات عديدة منها: -

التّحديات الماليّة، والمنافسة الشديدة - المحليّة والدوليّة-، ولاننسى ضغوط سوق العمل المتغيرة والتي تعتمد فيها على خريجها من الطلبة. وفي ظل ذلك أصبح التعليم الجامعيّ أحد عناصر التقدم الاقتصاديّ والتقنيّ التكنولوجيّ والاجتماعيّ، والمحرّك الأساس لنهضة الأمم، فأصبح التنافس الحقيقيّ الآن بين دول العالم هوالتنافس في تطوير التعليم وخصوصاً التعليم الجامعيّ (السعيد، 2007).

ولا شك أن تميّز الجامعة يتمّ من خلال التحسين النوعيّ للجامعات، ووضع برامج للعلوم المستجدة والمستقبليّة، واستخدام نظم تعليميّة مبتكرة، والعمل على تعميق الترابط بين مؤسسات التعليم وقطاعات الإنتاج والخدمات، وتنمية التعاون والتبادل البحثي وتنمية التميز ورعاية الموهوبين، وإنشاء جوائز الأداء الجامعيّ المتميّز لأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على التطور، ودعم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتواصل، ودعم الأنشطة الطلابيّة الجامعية ورفع كفاءة خدمة الجامعة لمجتمعها المحلي، وتنمية البيئة، وبالاهتمام المستمر بوظيفتها التدريسيّة بكل معطيات مجتمع المعرفة في إطار مفهوم أوسع من التعليم مدى الحياة (الزغبى، 2010).

لذا فإن أزمة تمويل التعليم العالي من الهموم المشتركة للكثير من دول العالم النامية والمتقدمة. فقد تزايدت القيود على ميزانيات التعليم العالي باستمرار وذلك بسبب التزايد في عجز الموازنة للكثير من دول العالم، بالتالي انعكس على نسبة الإنفاق على التعليم العالي إلى الدّخل القومي، كما زادت حدّة أزمة التمويل عندما أصبح العائد الماديّ للتعليم العالي لا يمثل إلا نسبة ضئيلة ممّا يستثمر فيه، بسبب توجه الطلبة نحو تخصصّات المتعارف عليها وابتعادهم عن التخصصّات الجديدة منها النادرة (مزعل، 1985). فلم يعد باستطاعة خريجي الجامعات التمكن من الحصول على فرص عمل ثلاثم دراستهم على الرّغم من تزايد الطلب على التعليم العالي بسبب عدم مرافقته للتطوير في البرامج المطروحة وطرح برامج جديدة (Qasem, 1998). كما أن عدم الربط بين سياسات واستراتيجيات وأهداف التعليم العالي وخطط التنمية لم يحقق ترابطاً بين مخرجات الجامعة وسوق العمل، فالأصل في الإنفاق على التعليم أن يكون استثمارياً مرتبطاً بحاجات السوق من حيث نوع التخصصّ الذي يدرسه الطالب، ومدى ملاءمة تخصصّاتهم لسوق العمل، وما يمكن أن تقدّمه الجامعات من أبحاث وخدمات واستشارات لقطاع الأعمال كلّ ذلك مقابل عائد مجز يغطي تكلفة الطالب الجامعية لتوفير الخدمات فترة دراسته (التركستاني 1999، طاهر 1985).

هذا وتسببت أزمة تمويل التعليم العالي الفلسطينيّ بعرقلة تنفيذ الخطط والبرامج التطويرية للجامعات، الأمر الذي حدّ بصورة مباشرة من قدرة الجامعات الفلسطينية على تحقيق أهدافها عند استخدامها للموارد الماليّة والبشريّة بكفاءة وفاعليّة، لإنتاج مخرجات من خريجين وخريجات وخدمات وأبحاث ذات نوعيّة عالية قادرة على المنافسة في أسواق العمل المحليّة والخارجيّة، من خلال انسجام نوعية التعليم مع احتياجات سوق العمل المحليّة والخارجيّة (وزارة العمل الفلسطينيّة، الدليل الإحصائيّ للقوى العاملة 1998).

وفي الآونة الأخيرة ظهر جلياً سعي معظم الجامعات الفلسطينية إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الطلبة خاصة وأن هناك زيادة طبيعية في أعداد السكان، فحسب الجهاز المركزيّ للإحصاء الفلسطينيّ لعام 2019م فإن الكثافة السكانيّة في فلسطين مرتفعة بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص، حيث بلغت الكثافة السكانيّة المقدرة لعام 2019 نحو 826 فرداً /كم<sup>2</sup> في فلسطين، بواقع 528 فرداً في الضفة الغربية مقابل 5453 فرداً /كم<sup>2</sup> في قطاع غزة (موقع جهاز الاحصاء الفلسطينيّ، 2019).

وستتناول هذه الدراسة التعرف على: تعزيز الطلب على الجامعة وذلك من خلال استقطاب الطلاب عن طريق توفير المنح والقروض وإعلامهم بها وتزويدهم بمعلومات كافية وتفصيل واضحة لتعزيز القدرة التنافسية في جامعة القدس.

1. المتابعة مع الطلبة المقبولين حسب الكليات وسيتم التركيز عليها لاحقا.
2. تسليط الضوء على معرفة أسباب عدم زيادة أعداد الطلبة المقبولين.

## جامعة القدس

جامعة القدس هي جامعة فلسطينية، تأسست عام 1932. وبدأت بالتدريس عام 1994م، يقع الحرم الرئيسي للجامعة في مدينة أبوديس، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس، في الشيخ جراح وبيت حنينا ورام الله (البيرة) والحرم الرئيسي في أبوديس.

توفّر الجامعة فرصة للتعليم العالي والخدمات المجتمعية في منطقة القدس وفي البلدات والقرى ومخيمات اللاجئين المجاورة لها في الضفة الغربية. تحتوي الجامعة على خمس عشرة كلية أكاديمية موزعة على أربعة مواقع، وهي:

كلية الآداب، والعلوم والتكنولوجيا، والطب، وطب الأسنان، والصحة العامة، والقانون، والقرآن والدراسات الإسلامية، وكلية الدعوة وأصول الدين، والمهن الصحية، والهندسة، والفقهاء، والتعليم، والإدارة والاقتصاد، والكلية الشرفية (بارد) - القدس، والصيدلة. تستوعب هذه الكليات أكثر من ثلاثة عشر ألف طالب وطالبة من منطقة القدس ومن مناطق بيت لحم والخليل وجنين وأريحا ونابلس، ورام الله، وطولكرم، وقفيلية.

تقدم جامعة القدس بيئة تعليمية حيوية لطلابها وتخلق في الوقت ذاته نواة للإبداع وتبادل الأفكار، وحرية التعبير والابتكار في البحوث. تكمن رؤيتها في مواصلة تزويد الطلاب بأفضل أساليب التعليم الممكنة وترسيخ قيم المواطنة الملتزمة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتحفيز التعاون البناء، واحترام ثقافات العالم. أنشأت جامعة القدس، في سعيها المستمر لتعزيز النموذج التعليمي وأساليب التعليم المتبعة، عدة شراكات مع مؤسسات تعليمية أمريكية وأوروبية. يرتبط أكثر من 30 مركزا ومعهدا بالجامعة، حيث يعمل بعضها في إنشاء البحوث المبتكرة وبعضها الآخر يعمل على تلبية الاحتياجات المجتمعية من خلال تقديم المساعدة لمجتمع القدس (موقع جامعة القدس، 2021)

## رسالة جامعة القدس:

تتمثل رسالة جامعة القدس في التزامها في تقديم خدماتها للمجتمع من خلال تقديمها لبرامج تعليمية متميزة وخدمات واستشارات بحثية خلاقة. وتتعلق رسالتها من حرية التفكير والتعبير والتعليم بتأكيداتها أن التعليم من حق الجميع.

وترتكز رسالة جامعة القدس على عدم تمييزها بين العاملين وبين الطلبة على أي أساس كان، من الجنس أو الإطار السياسي، أو الامتداد الجغرافي، أو الدين والتزامها بتوفير بيئة تعليمية وعلمية قادرة على تحفيز طلبتها والباحثين نحو توسيع آفاق معرفتهم سواءً أكانت العلمية أم العملية ضمن إطار منظومة من القيم والمبادئ التي تتيح لهم التحليل البناء وحلّ المشكلات التي يمكن أن تواجههم.

وتسعى جامعة القدس إلى الاستمرار بتمييزها بالبحث العلمي وتسخير أبحاثها في العملية التعليمية وربطها بواقعها العملي في خدمة المجتمع من خلال مخرجاتها العلمية. وتطور معرفتها بتجدد دائم وتقوم بزيادة حجم المعرفة التخصصية والعامة لدى الطلبة ليكونوا مهنيين لاتخاذ قراراتهم والقدرة على وضع سياسات لحلّ مشاكلهم التي يمكن أن تواجههم في حياتهم العملية. فمن هنا فرسالة جامعة القدس تقوم بتزويد طلبتها بالأدوات اللازمة لرسم مستقبل باهر ومميز وناجح من خلال تشجيعها لهم بالبحث الأكاديمي وتفوقهم المهني.

وترتكز فلسفة الجامعة على تحقيق بيئة مميزة لعاملها وتوفر لهم نظام الحوافز الذي يدفعهم حتى يكون أدائهم متميزاً ما ينعكس إيجابياً على مخرجات الجامعة المختلفة. ولجامعة القدس التزام نحو مدينة القدس الشريف من خلال دعمهم وتقديم المؤازرة لهم بتوفير مراكز الجامعة المتخصصة بالقدس. (الخطة الاستراتيجية 2008-2012)

## الأهداف الاستراتيجية لجامعة القدس:

تم وضع الأهداف الاستراتيجية للجامعة حسب (الخطة الاستراتيجية 2008-2012)، كما يلي:

1. تعمل جامعة القدس على أن تكون مميزة بين الجامعات بتوفير تعليم جامعي بناءً وهادف وتحسين مخرجاتها من جودة التعليم والخريجين.
2. تعمل الجامعة باحتضان وتطوير الكفاءات لتعزيز بنية من الرأس مال البشري من أجل الرقي بمستواها التعليمي.

3. تعمل جامعة القدس على تطوير الأداء المؤسسيّ لتحقيق نموذج إداريّ يعزز بناء المؤسسات.
4. تعمل الجامعة على تطوير آليات التمويل من أجل الطلبة ومساعدة الجامعة لتحقيق الاستقرار الماليّ.
5. تعمل على توفير بيئة جامعية تعليميّة للطلبة من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات الجامعية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في عدم وجود زيادة حقيقيّة ملموسة لأعداد الطلبة المقبولين في جامعة القدس في العقد الأخير، رغم إضافة عدد من التّخصصات الأدبيّة والعلمية في الجامعة، ووجود فرق في أعداد الطلبة المقبولين بالنسبة للكليّات. فهنا يجب الوقوف لمراجعة سياسات القبول والتطوير على نظامه لتحقيق القدرة التنافسيّة للجامعة.

أظهرت بعض البيانات كما تم ذكره في مقدمة هذا الفصل على وجود تذبذب بأعداد الطلبة المقبولين في الجامعة، حيث يوضح الجدول أدناه أعداد الطلبة المقبولين في الجامعة بالعقد الأخير حيث إنّ هناك انخفاض ملحوظ لعدد من الكليّات في أعداد المقبولين باستثناء الطلبة المقبولين في المجمع الطبيّ وكانت في عام 2015، ومن ثم انخفاض كبير يتوجّب معرفة أسبابه.

ستقوم الدراسة بتوفير استراتيجيّة فعّالة من خلال توفير المنح والقروض، ومتابعة الخريجين لإيجاد فرص عمل ملائمة تتواءم مع مؤهلاتهم والتي تلعب دورًا فاعلاً مع تحفيز الطلبة للالتحاق بالجامعة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للوقوف على أهم العوامل المؤثرة لتحسين ظروف الطلبة على الالتحاق بالجامعة وتعزيز القدرة التنافسيّة في تعزيز إقبال الطلبة والمتمنّلة في المتابعة مع الطلبة المتقدّمين إلى الجامعة وتطوير سياسات استقبالهم، فدور الجامعة في توفير المنح والقروض من جهة الطلبة ومتابعة الطلاب بعد تخرجهم يزيد من معدّلات استقطاب الطلبة من جهة أخرى مما يزيد من معدّلات الطلبة المقبولين في الجامعة سنويّاً مع الحفاظ على جودة التعليم عبر الزمن. ويوضح الشكل أدناه نسبة أعداد الطلبة إلى الكليّات في تلك الفترة كالتالي:

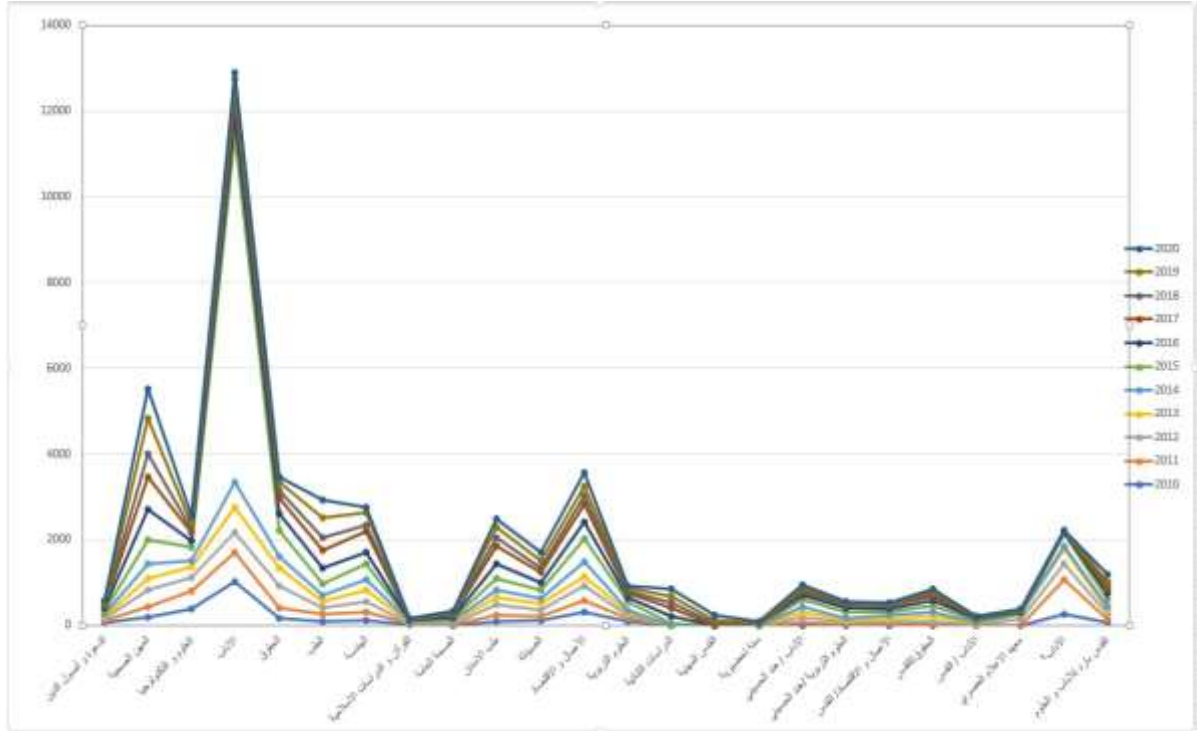
جدول رقم (1.1): أعداد الطلبة المقبولين بجامعة القدس وذلك خلال السنوات (2010-2020)

السنوات	أعداد الطلبة	نسبة التغيير خلال السنوات
2011/2010	3044	-----
2012/2011	3655	20%
2013/2012	3923	7%
2014/2013	3558	-9%
2015/2014	3251	-9%
2016/2015	5494	69%
2017/2016	4260	-22%
2018/2017	4594	8%
2019/2018	2485	-46%
2020/2019	3573	44%
2021/2020	3201	-10%

نسبة التغيير خلال السنوات: (والتي يتم حسابها من خلال الفرق بين القيمة الجديدة والقيمة القديمة مقسوماً على القيمة القديمة مضروباً في 100%)، القيمة الجديدة - القيمة القديمة/القيمة القديمة \*100%. (حساب النسبة المئوية، 2020)

يبين الجدول السابق التغيير في أعداد الطلبة المقبولين بالفترة من 2010 إلى 2020 بنسب متفاوتة يصل أعلاها في عام 2015 حيث كان عدد الطلبة 5494 طالب وطالبة في حين وصلت أدناها في عام 2018 حيث انخفضت النسبة إلى -46%، ويبين الرسم البياني نسبة الطلبة إلى الكليات الموجودة بالجامعة بالتفصيل.

الشكل (1.1): نسبة الطلبة إلى الكليات الموجودة بالجامعة وذلك خلال السنوات (2010-2020)



### 3.1 أهداف الدراسة

#### الهدف العام

تهدف الدراسة إلى الوقوف على محدّدات ودوافع إقبال الطلبة على الالتحاق ببرامج طلبة البكالوريوس وذلك من أجل بناء استراتيجية فعّالة لإدارة تلك المنح والقروض في الجامعة، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز القدرة التنافسيّة للجامعة وزيادة الإقبال عليها ليس فقط في الضفة الغربيّة وإنّما أيضا في الأراضي المحتلّة.

ومن أجل تحقيق تلك الغاية تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أهم العوائق التي تحدّد من استقطاب الطلبة للالتحاق في جامعة القدس في كلياتها المختلفة.
2. تقييم الآليات المتّبعة بالجامعة بخصوص إدارة المنح والقروض.
3. متابعة الطلبة بعد تخرّجهم ومساعدتهم لإيجاد فرص عمل وتعزيز القدرة التنافسيّة لدى الطلبة الخريجين وذلك بإرشادهم لاكتساب المهارات اللازمة لسوق العمل.

4. محاولة الخروج باستراتيجية فعّالة مُقترحة لتطوير آليات إدارة المنح والقروض ومتابعة الطلبة بعد تخرّجهم.

#### 4.1 تساؤلات الدّراسة

السؤال الرئيس لهذه الدّراسة:

1. ما الآليات المقترحة لبناء استراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض للطلبة ومن ثم متابعتهم بعد تخرّجهم؟

من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيس، ستسعى هذه الدّراسة للإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما العوائق التي قد تحدّ من استقطاب الطلبة للالتحاق بجامعة القدس؟
2. ما أفضل الآليات الواجب اتّباعها من قبل الجامعة بخصوص المنح والقروض؟
3. ما الآليات التي يتوجّب تبنيها من قبل الجامعة من أجل متابعة الطلبة الخريجين بعد تخرّجهم؟
4. كيف يمكن بناء استراتيجية فعّالة لتعزيز استقطاب الطلبة وزيادة معدلات الطلبة المقبولين في الجامعة سنويّاً؟

#### 5.1 أهمية الدّراسة

تسعى هذه الدّراسة الفريدة من نوعها على التركيز على بناء استراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض ومتابعة الطلبة بعد تخرّجهم في جامعة القدس، الأمر الذي قد يجعلها تسهم في زيادة القاعدة والاستفادة منها من قبل الباحثين مستقبلاً، بناءً عليه هناك أهمية علمية وتطبيقية لهذه الدراسة:

##### أ. الأهمية العلمية:

تحرص هذه الدّراسة الفريدة من نوعها على دراسة دور برنامج المنح والقروض المقدّمة في جامعة القدس لتعزيز القدرة التنافسية الذي أصبح موضوع اهتمام الجامعات. كما ستزود المكتبة العربية والفلسطينية بدراسة تطبيقية تعد كمرجع هام للباحثين والباحثات، كما ستفتح هذه الدراسة آفاق جديدة لأبحاث أخرى.

## ب. الأهمية التطبيقية:

1. توفير سياسات مقترحة يمكن تبنيها من قبل إدارة الجامعة لاستقطاب أكبر عدد من الطلبة.
2. توفير آليات جديدة من أجل متابعة الطلبة الخريجين بعد تخرجهم ومتابعتهم في سوق العمل.
3. تعزيز القدرة التنافسية للجامعة من خلال تزويد إدارة الجامعة باستراتيجية مقترحة يمكن استخدامها من أجل الوصول لمستوى ثابت ومتزايد ومطرد من الطلبة وذلك عن طريق استقطابهم من خلال المزايا التي يمكنهم من الحصول عليها.
4. حاجة جامعة القدس إلى زيادة أعداد الطلبة المُلتحقين فيها بمستوى ثابت ومتزايد وتسييل الضوء على إيجاد سياسات جديدة ومستحدثة لاستفادة أكبر عدد من الطلبة المتقدمين للمنح، والبحث في سبل تطوير آليات التقديم على المنح والقروض.
5. تعزيز القدرة التنافسية لدى جامعة القدس من خلال زيادة الطلب عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وتحسين مخرجاتها بما يحقق ويضمن الاستمرار في تقديم خدماتها بمستوى عال، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب بين الجامعات المنافسة.

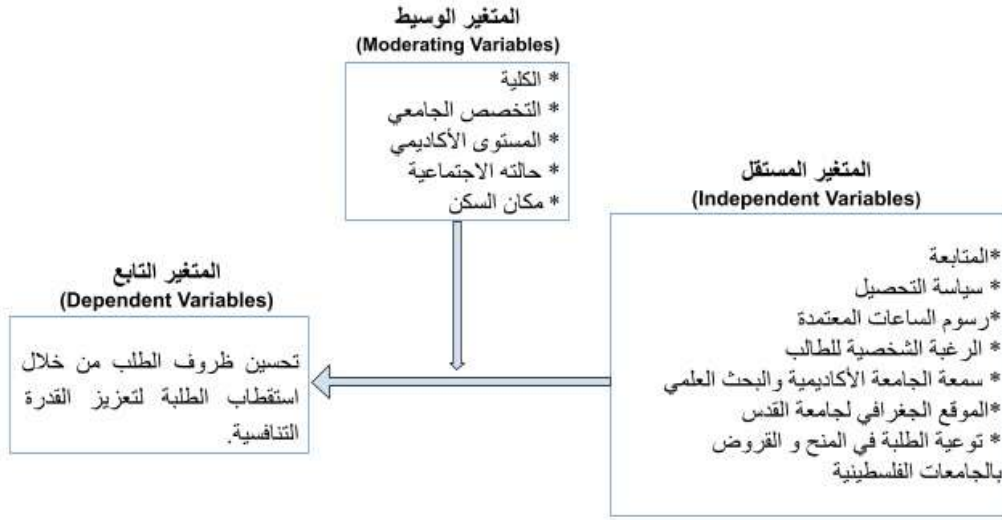
### 6.1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دراسة دور برامج المنح والقروض لتعزيز القدرة التنافسية في جامعة القدس.
2. الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذه الدراسة المتمثلة في دور برامج المنح والقروض لتعزيز القدرة التنافسية في جامعة القدس والحصول على البيانات التي تفيد هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة بين شهر (سيتم تحديد الفترة الزمنية لاحقاً).
3. الحدود المكانية: يتمثل المجال المكاني في طلبة جامعة القدس، في كلياتها بالحرم الرئيس والفروع المحلية.

### 7.1 نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تبيّنت هذه الدراسة النموذج الموضّح أدناه مشتملاً على أهم المتغيرات التي سيتم التعامل معها من أجل تحقيق هذه الدراسة بعد التعرف على متغيرات الدراسة، يتم وصف المتغيرات المدرجة في هذا النموذج بالفصل الثالث (فصل المنهجية والإجراءات)، وأصبح بالإمكان تحديد نموذج فرضي للمتغيرات بالدراسة (المتغير المستقل، المتغير المعدل، المتغير التابع) والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي :

## شكل (1-2) النموذج الفرضي للدراسة



ملاحظة: وصف المتغيرات للدراسة موجودة بالفصل الثالث.

## الفصل الثاني

### الإطار النظريّ والدراستات السابقة

المبحث الأول: الاستراتيجية:

#### 1.2 تعريف الاستراتيجية:

يعرّف بورتر الاستراتيجية على أنها مجموعة من الأنشطة المختلفة يتمّ تقديمها بمزيج فريد من القيم بحاجة إلى فهم منافسيك بالسوق لتحديد كيف يتم التفاعل بمشروعك معهم (Lucid, 2021).

يشاع في الوقت الحالي استخدام مفهوم الاستراتيجية في مجالات متنوّعة، وذلك لأنّ المؤسسات والقطاعات وغيرها بحاجة لاستخدام أنماط جديدة وغير تقليدية حتى تتناسب مع سرعة التغيّرات التي تكون غير متوقّعة (Galagan, 1997)، لذا فمفهوم الاستراتيجية يعني " خطط وأنشطة المنظمة التي يتمّ وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعّالة وذات كفاءة عالية" (السيد، 1993).

فتركز الاستراتيجية على كيفية استثمار نقاط القوة وتجنّب نقاط الضعف، حتى تتمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها فهي " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة" (ماهر، 1999).

#### 1.1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية

هي عملية ديناميكية من أجل تحقيق هدف المؤسسة من خلال إدارة الموارد المتاحة وتوجيهها بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ومدى قدرتها على مواجهة بيئة الأعمال المتغيّرة من منافسة وفرص وتهديدات ومخاطرة مختلفة في سبيل تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسة للحاضر (ياسين، 2002).

## 2.1.2 مكوّنات الإدارة الاستراتيجية

ويرى (الضمور والقطامين، 2005) أنّ مكوّنات الاستراتيجية كالتالي:

1. صياغة الاستراتيجية: وهي وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تمكّنها من التعامل مع التهديدات والفرص في البيئة الخارجية، في ظلّ عوامل القوّة والضعف في البيئة الداخلية، وتتضمّن: تحديد كلّ من رسالة المؤسسة وما أهدافها وخطط المؤسسة الاستراتيجية والسياسات التي تتبعها.

2. تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية، ويتضمّن ما يلي:

- البرامج التنفيذية: تشمل كلّ البرامج التي تقوم المؤسسة بتنفيذها من نشاطات أوخطوات لإنجاز مهمة محددة حيث تكون الاستراتيجية هنا ذات صيغة عملية.

- الإجراءات: وهي خطوات تنفيذية متتالية تبيّن بالتفصيل كيفية أداء مهمّة ما وذلك من خلال وضع تفاصيل دقيقة لتبيّن كيفية إنجاز البرامج وتسلسل إنجازها.

3. التقييم والرقابة الاستراتيجية: وهي تتضمّن تقييم ورقابة عمل مؤسسة تتمّ من خلال تقييم أدائها في عملية التنفيذ، لكي يتمّ التأكّد من تنفيذ أهدافها الاستراتيجية حسب خططها، أي بتطابق الخطط الأصل مع التنفيذ، وأن كلّ أهداف المؤسسة يتمّ إنجازها وذلك حسب الأصول.

## 3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:

- تطبق الكثير من المؤسّسات الإدارة الاستراتيجية والتي أصبحت تميّزها عن غيرها التي لا تطبقها، من هنا نرى الفوائد التي تتحقّق في تطبيقها (مرسي وسليم، 2007):

- تساعد المدراء على وضع رؤية طويلة المدى.
- تحقّق توضيح لمفاهيم التغيّرات البيئية السريعة ومدى تأثيرها على المؤسسة.
- تركيز المؤسسة على المسائل الهامة استراتيجياً.
- تساعد المؤسسة على معالجة وحلّ القضايا الاستراتيجية.
- القدرة على تنفيذ وإعداد الاستراتيجيات التي تحقّق مصالح الأطراف التي تستفيد من المنشأة كالعاملين والموردين وأصحاب أسهم المؤسسة والموردين.

## 4.1.2 أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

وتتكون من ثلاث أبعاد رئيسية كما وصفها (الضمور والقطامين، 2005):

1. الأهمية: وتعني مدى التعامل مع القضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها ذات الأبعاد التكتيكية.
2. النظرة المستقبلية بعيدة المدى: إن تطبيق الاستراتيجية يبدأ بتنفيذه من الآن وحتى سنوات طويلة ممتدة ويتم تحقيق نتائجها في المستقبل البعيد.
3. الشمولية: تعني أن القرارات الاستراتيجية تكون واسعة النطاق باتجاه المستقبل، وتكون واسعة الأفق غير محددة بوظيفة معينة.

## 5.1.2 مزايا الإدارة الاستراتيجية:

تتميز المؤسسة التي تقوم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بطريقة فعالة بمزايا عدة، ( Certo & Peter, 1990). منها:

- تقليل الفرص أمام المؤسسة في التعرض لمفاجآت ناجمة عن التقويم في سوق العمل، لأنها تتميز بالتركيز على تقييم بيئة منظمة بشكل مستمر.
- تقوم بمشاركة أعضاء المؤسسة بوضع الأهداف الاستراتيجية من أجل الالتزام بتحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- إمكانية الزيادة الربحية: كل الدراسات أكدت على أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يزيد من ربح المؤسسة .

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### 2.2 تعريف التنافسية:

**التنافسية (لغة)** تشقّ من تنافس أي تسابق، وفي التنزيل العزيز: "وفي ذلك فليتنافس المتنافسون" سورة المطففين: (26)، أي وفي ذلك فليتراعب المتراعبون. ونقول سقيم النفاس، أي أسقمته المنافسة والمغالبة على الشيء، ونقول أنفسهم أي أعجبهم وصار عندهم نفيساً، ونافت في الشيء منافسة ونفاساً إذا رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم، وتنافسوا فيه أي رغبوا، وفي الحديث الشريف: "أحشى أن تبسط الدنيا عليكم كما بسطت على من كان قبلكم فتنافسوها كما تنافسوها، هومن المنافسة والرغبة في الشيء والانفراد به، وهومن الشيء النفيس الجيد في نوعه.(ابن منظور، لسان العرب)

**ومصطلح التنافسيّة:** من أكثر المصطلحات التي شاعت في الكتابات الإداريّة والاقتصاديّة، وهنا يختلف مفهوم التنافسيّة وفقاً للمستوى الذي تتمّ عنده، فهناك تنافسيّة على المستوى الكليّ وهي تنافسيّة الدولة، وتنافسيّة على المستوى الأوسط وهي تنافسيّة النشاط، وتنافسيّة على المستوى الأقلّ وهي تنافسيّة المؤسّسة. (الصالح، تنافسيّة مؤسّسات التعليم العالي).

والتنافسيّة على مستوى الدولة تعني أن يكون للدولة سياسات وأوضاع تضمن وتحافظ على تحقيق مستوى عالٍ من متوسط دخل الفرد ولديها مستوى نموّ يكون على مستوى استمراريّ من التطور. ولكي تحقق الدولة ذلك تحتاج أن تكون قادرة على جذب استثمارات وأعمال باستمرار. وإنّ التنافسيّة، كما يعيها Porter تعني الشروط الاقتصاديّة الفرعيّة، فداخل كلّ دولة توجد جميع المؤسّسات داخل ظروف اقتصاديّة واحدة ولكنها تختلف في السياسات الاقتصاديّة، وهذه السياسات هي موضع الاهتمام والتي تستحق أن توجد على مستوى الاقتصاد، وهي التي تحدّد قدرة المؤسّسات على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة مميزة. وبالتالي تكون نتائج التنافسيّة أكثر ثراء ورفاهية وجودة حياة تقاس وتنعكس في مستويات عالية من متوسط دخل الفرد الواحد وإجماليّ الناتج الكليّ للدولة. (The Beacon Hill Institute, 2001)

وبالتالي يتداخل مفهوم التنافسيّة مع مفاهيم التنمية والنمو وازدهار الدولة، حيث يتّسم مفهوم التنافسيّة إلى تحقيق الدولة لتوازن في ميزانها التجاريّ، حيث إنّه يدلّ كلّ فائض فيه على قوة تنافسيّة للدولة، ووجود عجز فيه يدلّ على تدهور وتراجع في تنافسيّة الدولة. وإضافة إلى تحقيق هذا التوازن، فإنّ تحسين مستويات المعيشة لأفراد الدولة وزيادة دخلهم ونمو نصيب الفرد من الناتج المحليّ الإجماليّ دلّ على قوة الدولة التنافسيّة أيضاً. (نوير، موقع المعهد العربيّ للتخطيط بالكويت)

والتنافسيّة على مستوى القطاع تعرّف بأنّها :- عمليّة يهدف من خلالها القطاع إلى الحفاظ على استمراريّة محصلاته خلال الزمن، أو زيادة حصّته السوقيّة، وذلك دون أن يقوم بتخفيض للأسعار أو أن يتحمل خسائر، ولكن من خلال اتّباع استراتيجيات تركّز على التنافس من جانبين من جانب اختلاف وتمييز المنتج وجودته إومن جانب النفقات. (السيد إسماعيل، 2005)، والقطاع التنافسيّ هو القطاع الذي تحسن مؤسّساته من أدائها وذلك من خلال زيادة الإنتاجيّة بابتكارات تكنولوجيّة وإداريّة أو تقدّم جودة أفضل أو منتجات وخدمات بأسعار أقلّ، ولهذا تشهد منتجاتها إقبالاً بتزايد مستمر (Jmanyika, 2010).

والتنافسية على مستوى المؤسسة تعرف بأنها عملية تبذل فيها المؤسسة محاولات متكررة ومستمرة من أجل التميز والتفوق على المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها على الأسواق والعملاء، وتشتد المنافسة فيما بينها (لطفى سيد، 2009).

وهنا نوضح أنّ العلاقة بين التنافسية على صعيد قطاع المؤسسة والدولة علاقة تكاملية؛ حيث كل منها تؤدي إلى الأخرى (الجوارين، 2013).

**والتنافسية (إصطلاحاً)** تعني استعمال الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير سواءً على مستوى الدولة أو المؤسسة أو القطاع ككل لاغتنام كل مصادر القوة والفرص المتاحة لاكتشاف مجالات تتميز وتحقق وتتفوق بها على الآخرين بما يوصلها إلى تعميق الإدراك الذاتي بالثقة بالنفس والقدرة على تحقيق مستقبل مميّز والنقدّم إلى قمم النجاح ليمثل ذلك نموذجاً مثاليّاً يحتذى به من خلال النتائج العامة والإقبال على منتجات تلك المؤسسة من خلال بناء ثقة تزداد وتنموها عامّاً تلوعام، وهوكيان قائم على تأثيرها والانطباع والصورة الذهنية التي تتركها للفرد، وهذا المستقبل يمثل حلم وآمال وطموحات الأفراد والأمة، ويتولد بتشكيل للمزايا التنافسية من خلال علاقة تفاعلية ذكية عبقرية، وصولاً إلى وضع متقدّم بين باقي المنافسين سواء أكانوا أفراداً أو قطاعات أو مؤسسات أو دول (الخضيرى، 2004).

ويشير مصطلح المنافسة إلى الظروف التي تتم فيها عملية الإنتاج والتبادل التجاري، فهي العلاقة التي يحدّد إمكانية تنافسية الفرد أو القطاع أو المؤسسة، فبينما يتعلق مصطلح التنافسية بالأداء وبمصادر القوة والضعف، حيث أن مصطلح المنافسة يشير إلى الظروف التي تحدد شكل ودرجة التنافسية، فالمنافسة من حيث الدرجة والنوع تعد أحد المحددات المؤثرة في تنافسية الدولة أو القطاع أو الفرد، فالعلاقة هنا طردية فكّما زادت درجة المنافسة في السوق، كلما زادت القدرة التنافسية، فالأدوات والأساليب والأنماط التي تشجّع المنافسة تؤدّي إلى تحفيز المؤسسات على دعم التنافسية وامتلاك القدرات التنافسية والكفاءة أمام المنافسين (عمارة، 2002).

## 1.2.2 تعريف الميزة التنافسيّة

أما مصطلح الميزة التنافسية يكون على أسس التحليل الديناميكيّ، فالميزة التنافسيّة يتمّ صنعها ويمكن اكتسابها، فيمكن لدولة أن تقوم باستيراد عوامل الإنتاج مثل هرم التكنولوجيا، لتحقيق النمو، وتقوم بانتهاز الفرص في الأسواق العالميّة، حيث كان أول من أدرك أنّ الميزة التنافسية يمكن أن تصنع ويمكن أن تكون مكتسبة هم اليابانيون (شمت، 2010).

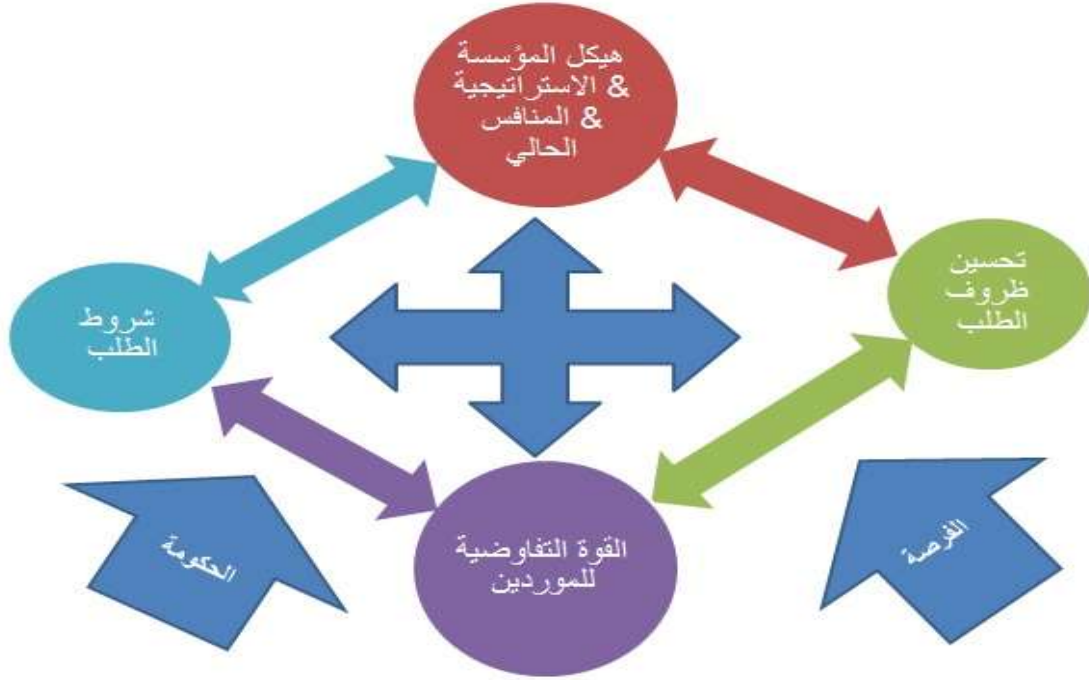
لذا فالميزة التنافسيّة هي الهدف الذي تريد الدولة أو المؤسسة أن تصبوإليه، وهذا الهدف هو تحقيق تميّز عن المنافسين في نفس المجال، ويتحقّق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل والأعلى لمجموعة العوامل التي توصلها إلى أعلى تنافس ممثلة في التكنولوجيا والمال والموارد البشريّة والماليّة ومهاراتها الإداريّة، وغيرها، وهذه العوامل تمثّل القدرة التنافسيّة للقطاع أوالدولة، وهذه العمليّة التي يتمّ فيها هذا الاستعداد والاستغلال بغاية الوصول للهدف بالتنافسيّة، وتتمّ التنافسيّة في مناخ وظروف تشجّع على التنافس، في ظل الاقتصاد، وأمّا مُحدّدات التنافسيّة فهي العوامل التي تحدّد تنافسيّة الدولة أوقدرتها التنافسيّة (الحوت، 2016).

وذكر Porter أن الميزة التنافسيّة تنشأ بمجرد أن تصل المؤسسة إلى اكتشاف سبل جديدة أكثر وأعلى فعالية من تلك التي يمتلكها المنافسون الآخرون، ويتم تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (Porter, 1993).

ومن هنا فيتوقّف نجاح أي مؤسسة في قطاع التعليم العالي في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسيّة على الموارد البشريّة بها، نظراً للدور المهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربويّة (المليجي، 2011) كما أن السباق التنافسيّ يدعو الجامعات إلى بذل أقصى الجهد في تعريف المستفيدين بأنشطتها وعمالئها وخدماتها، بما يحقّق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية (Suarez, 2006). ولربط مخرجات المؤسسات التعليميّة مع سوق العمل تقوم الجامعات بفتح تخصصات جديدة دوماً تماشيّاً مع ما يحتاجه، حتى أن مؤسسات الجودة والنوعيّة في وزارة التربية والتعليم العالي لا تمنح ترخيصاً جديداً لأي برنامج أو تخصص جديد دون جدوى اقتصاديّة لهذا التخصص (شحاته، 2001).

### 3.2 نموذج بورتر

فيما يؤكد عالم الاستراتيجية مايكل بورتر (Porter Michael) في نموذجه الشهير حول مصادر الميزة التنافسية الخمسة وهي تتلخص في قدرة المؤسسة على بذل أقصى جهد والحصول على عائدات أعلى من معدل المنافسين من خلال التصدي للقوى التنافسية الخمس الآتية ( الماضي، 2011) :



الشكل رقم (1.2): القوى الخمسة- بورتر

أ- دخول منافسين جدد في السوق.

ب- مواجهة خطر طرح بديل للمنتج في السوق.

ت- مواجهة القوة التفاوضية للمشتريين في السوق.

ث- مواجهة القوة التفاوضية للموردين في السوق.

ج- مواجهة المنافسة بين المنافسين القائمين في السوق.

وهنا تتنافس المؤسسات التعليمية من حيث:

1. التنافس على الموارد، حيث تتمثل في إقناع المسؤولين في شتى القطاعات العامة والخاصة، المحلية والدولية في حثهم على دعم الجامعة وهنا فموقع جامعة القدس يمثل قوة لدعمها كونها في القدس والتي تتحدى فيها الكثير من العقبات لاستمرار صمودها.

2. بحث الجامعات عن جهات ترعاها، وفي هذا الضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل ودعم الجامعة، حيث تشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة بين الجامعات مع ازدياد التكلفة عليها وعدد الملتحقين بها، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية بين الجامعات.

3. التنافس على الطلاب، حيث ترغب كل جامعة في اجتذاب طلاب جدد يضيفون المزيد من السُّمعة والعراقة إلى الجامعة، وطلاب متفوقين لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بالتفوق الأكاديمي والعلمي والعملية. وتتلهف كل جامعة أوكلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقين، فتقوم بعض الجامعات باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية وهذا ما قامت به جامعة القدس ببعض التخصصات العلمية وفي المجمع الصحي لها، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

4. التنافس على اجتذاب، فضلاً عن الاحتفاظ، بالهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل كادر أكاديمي وإداري مما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية (الحوت، 2016).

5. التنافس من أجل التفوق، فهناك في أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتميز وتدرج بالتصنيف العالمي، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدى بها الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأخرى. وهنا يظهر قدرة كل جامعة في تطوير برامجها ورغبتها في التميز أكثر من المؤسسات العريقة والمتميزة عالمياً مثل جامعة هارفارد وكمبردج، فهناك بعض الجامعات التي لها سمعة ممتازة لبرنامجها الجامعي في مجال معين مثل علوم البحار، فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون لها طابع ذنوعية عالية التميز، وهذا التفوق بدوره يجذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والعطايا والهدايا للمؤسسات التعليمية تساعدها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها على المدى البعيد(راولى & شيرمان، 2007).

كما أن المؤسسات بحاجة دوماً لحصر منافسيها، ومدى درجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليها، وأن تحاول دوماً من تطوير لائحة أولية تتكون من عدد من الاحتمالات التي تمكّنها من تطوير استراتيجية لوضع نفسها في مكانة أكثر جذباً من غيرها من المنافسين لها (Marios, 2006).

فوائد توفير مناخ يرسخ للمنافسة ومنع الاحتكار تعود على كل من الفرد والمجتمع، فتوفير مناخ صحي للمنافسة يدفع عجلة الإنتاج من خلال الابتكار، حيث إن الابتكار يكون في المخرجات والعمليات وأساليب الإدارة، وبالتالي يتم التحسين من رفاهية الفرد ومستوى معيشة المجتمع. والمسألة الحرجة هنا بطرح تساؤل ألا هو كيف يمكننا إيجاد ظروف لنقوم بزيادة حركة النمو والإنتاج في مؤسسات دولة معينة؟ والعمل على الاستمرار والديمومة من هذه الزيادة؟ فالطريق الوحيد لتحقيق هذه الزيادة واستدامته هو الإبداع والابتكار الخلاق، فمن خلال الإبداع يمكننا أن ننتج خدمات وسلع أكثر كفاءة وأكثر قيمة استهلاكية، وطريقه هو المنافسة. فالمنافسة القوية تكون دوماً من خلال بيئة عمل داعمة فتكون هي السبيل الوحيد لتحقيق وتحسين الإنتاجية المستمرة الدائمة، وبالتالي الرفاهية الاقتصادية. إذاً هنا نصل إلى أن المنافسة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبدورها تؤدي حتماً إلى تحسين رفاهية الفرد والمجتمع (Proter, 2002).

فتمثل صياغة الاستراتيجية التنافسية إلى الربط بين البيئة التنافسية مع بعضها البعض لمواجهة المتغيرات البيئية. والتي تمكنها من مقارنة نفسها بمنافسيها في نفس المجال والبيئة، والإدارة الاستراتيجية هي الإدارة التي تحقق للمؤسسة أو القطاع أقوى فرصة للقدرة التنافسية في ظلّ تحديات متغيرات البيئة التنافسية، وهنا تستخدم الإدارة الاستراتيجية أسلوب التحليل التنافسي كمدخل لدعم القدرة التنافسية، الذي يشير إلى نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، (Strength, (SWOT Weaknesses, Opportunities, Threats ويتضمن هذا النمط نوعين من المتغيرات الداخلية والخارجية، فالمتغيرات الداخلية :- هي المتغيرات التي تؤثر على الموقف التنافسي للمؤسسة، أما الخارجية فهي تشير إلى الفرص أو التهديدات التي يمكن مواجهتها، كما أنّ هذا الأسلوب للتحليل البيئي يعدّ أفضل طريقة لمعرفة قدرة المؤسسات التنافسية مقارنة بغيرها من المؤسسات العالمية. (صالح أحمد، 2006)

وعلى ضوء ما سبق، يمكن تحليل عوامل البيئة الخارجية للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بتوضيحها كما يلي :

#### أ - الفرص المتاحة للمؤسسات التعليمية:

1. انتشار جديدة لروافد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة لفتح أنواع للتعليم والتعلم.

2. إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يدعم الجامعات على تحقيق ميزتها التنافسية.
3. حصول الجامعات على عضوية في الاتحادات الدولية المختلفة .
4. التوجّه المحليّ والعالميّ نحوفتح مجالات التعاون بين الجامعات وغيرها من الجامعات على مستوى العالم.

5. تصنيف المؤسسات التعليمية من ضمن التصنيفات العالمية ضمن أسس معينة تنطبق عليها.

#### ب - التهديدات المحتمل مواجهتها للمؤسسات التعليمية (محمد خليل، 2019):

1. زيادة حدة المنافسة مع المؤسسات بعد انتشار الجامعات الأهلية والخاصة.
2. توجّه الدولة إلى التوسّع في نشر الجامعات الخاصة.
3. التزايد المستمر في مستوى متطلّبات وطموحات المستفيدين من مخرجات الجامعات .
4. تفرض الزيادة السكانية حاجة ماسة لإنشاء العديد من الجامعات الجديدة.
5. يفرض التقدّم العلميّ والتكنولوجيّ بتسارعه على الجامعات التحديث المستمر للمناهج وطرق التدريس والإمكانات والموارد المتاحة.
6. ضعف ثقة سوق العمل في الخدمات البحثية والإنتاجية التي تقدّمها الجامعات.
7. تأثير العولمة على المنافسة في سوق العمل.

### 1.3.2 نقاط القوة والعوامل الداخلية:

- السمعة الاكاديمية العالية في المجمع الطبيّ والبحث العلميّ.
- تستحدث جامعة القدس كليات جديدة يتطلّبها سوق العمل مثل كلية فارق الشاميّ للتجميل
- تتميز جامعة القدس ببرامج تعليمية بالتعاون مع GIZ وهو برنامج الدراسات الثنائية ويعتبر من البرامج المميزة والفريدة من نوعها في فلسطين.
- تشترك جامعة القدس في مشاريع علمية تنافسية مع الجامعات والمؤسسات الفلسطينية والدولية
- تحتوي جامعة القدس على وحدة ضمان الجودة التي تدعم وحدات ضمان الجودة بالكليات
- اشترك جامعة القدس بقواعد بيانات عالمية للمكتبة " موقع جامعة القدس "
- امتلاك موقع إلكترونيّ لجامعة القدس يسهل على الطالب والموظف البيانات التي يمكنه الوصول إليها ويحدث دورياً، وبين Porter هنا أهمية الإنترنت حيث يعتبر واحداً من الأدوات المستخدمة لتنفيذ الفعالية التشغيلية. لأنّه يزيد من قيمة السلسلة للشركة باستخدام استثمار حيث يعتبر مقارنة مع

الأدوات الأخرى من تكنولوجيا المعلومات فعلاً، لذلك فإنّ الشركات بحاجة إلى تحقيق الفعاليّة التشغيليّة باستخدام تقنيات الإنترنت بشكل أفضل من المنافسين (Porter, 2001) .  
- لدى جامعة القدس وحدة للكوارث لدعم وحدات الأزمات.

### 2.3.2 مواطن الضعف:

- غياب فرص التواصل بين الأقسام والوحدات المختلفة في جامعة القدس.
- موقع الجامعة الجغرافي بسبب جدار الفصل العنصريّ.
- عدم كفاية المصادر المتوقّرة للمنح والقروض وهذا يتطلّب من الجامعة البحث عن مصادر تمويل أخرى من أجل تحقيق الاستدامة.

### المبحث الثالث: الحوكمة

#### 4.2 تعريف الحوكمة:

الحوكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات هدفها تحقيق الجودة والتميز في الأداء وذلك عن طريق اختبار الأساليب المناسبة والفعّالة من أجل تحقيق خطط وأهداف المؤسسة، أي وجود نظام يتمّ الحكم على العلاقات ما بين الأطراف الأساسيّة التي تؤثر على الأداء إضافة إلى تقوية المؤسسة وتحديد كل من المسؤول والمسؤوليّة (Williamson, 2009) ومفهوم الحوكمة لغويّاً يعني أنّها "عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد"، وتعني الحوكمة لغويّاً بأنها: "نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنيّة تدعيماً للشفافيّة والموضوعيّة والمسؤوليّة" (درويش، 2007).

فالحوكمة نظام يقوم بتوجيه أعمال المؤسسة ويوزع واجباتها بين مختلف أطراف المؤسسة من مجلس الإدارة والمساهمين فيها، ويقوم بوضع قواعد لها، وعمل الإجراءات اللازمة لتقوم بأخذ قرارات خاصة بشؤون المؤسسة، كما تضع أهدافها الاستراتيجية لتقوم بتحقيقها والقيام بأسس المتابعة لتقييم الأداء (Jan, 2008)، وأيضاً تمّ تعريفه بأنّه نظام شامل يتضمّن نظام الإدارة الشاملة، حيث لديه أساليب للرقابة تمنع تأثير أيّ طرف ذي علاقة سواء داخليّاً أو خارجياً من المؤسسة من أن يؤثر بصفة سلبية

على أنشطتها، فتضمن بذلك الاستثمار الأمثل للمؤسسة وتحقيق العدالة لصالحها وصالح المجتمع ككل (الحيزان، 2005).

فيُتضح من التعريفات السابقة أنّ مسمى الحوكمة قديماً كان متعارفاً عليه لما فيه من تحسين لأداء المؤسسة وضمان حقوقها دون أن يؤثر أي طرف عليها مما يضمن العدالة لها، ويضمن تحقيق أهدافها ويراقب العمل فيها بتقييم أداء العمل ومتابعته وتطبيق القوانين والتعليمات على جميع أعضاء المؤسسة.

#### 1.4.2 تعريف حوكمة الجامعات:

تعرف حوكمة الجامعات بأنها مجموعة العادات والسياسات والقوانين والعمليات التي يتم بموجبها رقابة الجامعة وتوضيح العلاقة بين أعضائها المشاركين والممارسات المؤسسية ( Barber & et al, 2006).

ويقصد أيضاً بحوكمة الجامعات بأنها الطريقة التي تتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها وكلياتها، ومتابعة خططها الاستراتيجية، وتطوير نظم الإدارة فيها وهيكلها التنظيمي (خورشيدويوسف، 2009)

أما تعريفها من قبل وزارة التعليم العالي فتعني الطريقة التي يتم من خلالها العمل بالجامعة، التي يتم فيها تمكين وتحسين وتطوير طرق الإدارة بتحديد القيم بالجامعة ونظامها في اتخاذ القرارات (Hankel, 2007).

تبيّن التعريفات من خلال ما سبق أنّ حوكمة الجامعات هي عبارة عن مجموعة من القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تحسين الجودة والتميز بأداء الجامعة باختيارها أفضل الأساليب لتحقيق أهداف وخطط الجامعة.

#### 2.4.2 أهداف حوكمة الجامعات:

- تقوية العلاقة ما بين المجتمع والإدارة، وتمكين الجامعة من التنافس مع مثيلاتها بالتعليم العالمي، والفصل ما بين الإداريّة الجامعيّة والملكيّة، ومراجعة قوانين الجامعة الحاكمة، وعدم الخلط ما بين المهام التي تقوم بها وبين مسؤولياتها وبين مسؤوليات مجلس الجامعة. ( Holford & Edirisingha, 2000).

- تطوير الآليات والسياسات لنشاطات المؤسسة لتقوم من خلالها بخدمة ما حولها، حماية حقوق ذوي المصالح بشكل مستمر على المدى الطويل، والتأكد من أن يكون الهيكل التنظيمي جيدًا للجامعة (رضا المليجي، 2001).

- رفع كفاءة الجامعة من خلال وضع أسس للعلاقة ما بين مديري الجامعة ومجلس الإدارة، ووضع إطار تنظيمي يتم من خلاله أن تقوم الجامعة بتحديد أهدافها وسبل تحقيقها من خلال توفير حوافز للعاملين، فيما يؤدي إلى زيادة الثقة في الخدمات التعليمية وزيادة قدرة المؤسسة على أن تتغلب على أزماتها وعقباتها التي يمكن أن تواجهها مما يجعلها قادرة على الصمود والاستمرارية (Dee, 2006).

- دعم وتعزيز روح عمل الفريق في الجامعة بين الطالب والمعلم والمجتمع، والاهتمام بالبحث العلمي وإعداد برامج متميزة والتأكيد على أهمية الموضوعية لتحقيق نجاح الجامعة، ونجاح العلم وتحقيق التوازن بين الأهداف الجماعية والمجتمعية (Ehrenberg, 2004).



الشكل رقم (3.2): التمثيل المرئي: هيكل الحوكمة في الجامعات

## المبحث الرابع: قنوات تمويل التعليم الجامعي:

### 5.2 مقدّمة

إنّ العلاقة بين مؤسّسات التعليم العالي والمجتمع تكاملية، لذا فإنّ الهدف الأساسي هو الجامعة وتطورها وتتوّع تخصصاتها وتلاؤمها مع سوق العمل يأتي لخدمة المجتمع ولتلبية احتياجاته فوجود فرص عمل وزيادة المستوى لمعيشة الفرد وتنافس مؤسّسات التعليم العالي لمخرجات أكثر تميزاً وكفاءة بحاجة لدعم وهنا جاءت دراسة "Neav" الذي يبرّر أهمية تمويل الجامعات بأنّها ضرورة اجتماعية لدعم المجتمع الذي يساهم في إعداد وبناء مستقبل للشباب الواعد لتطوير المستقبل ولتجنب الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها لاحقاً (Neav, 2000).

فتتكوّن قنوات التعليم الجامعي من عدّة مصادر مثل: الرسوم والأقساط الجامعية، المنح الحكومية، الأبحاث والدورات التدريبية، الابتكارات العلمية، القروض الحكومية للطلبة، وغيرها، وفي هذه الدراسة تناولت المنح والقروض.

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتمّ عرض قنوات التمويل التي تساعد فيها جامعة القدس طلبتها وهي:

### 6.2 قروض التعليم العالي:

#### 1.6.2 تعريف القروض:

اشتقاق كلمة قرض من الفعل اقترض، وتعني لغوياً ما يعطى من أموال شريطة إرجاعها بعد أجل معلوم، فالاقتراض أساسه الثقة بين الطرفين ليقوم الطرف الأول هوالدائن باقتراض مبلغ يتجسّد بالاقتراض هوالمال إلى الطرف الثاني وهوالمدين مقابل تعويض أوثمن معيّن يعرف بالفائدة (محمد وآخرون، 2013).

اصطلاحاً فيعرّف القرض بأنّه اتفاق بين طرفين، الأول يعد مُقرضاً يقوم بتسليم الطرف الآخر مبلغاً من المال والثاني يستلم المبلغ مقابل إعادته إلى المقرض مع فوائدّها في وقت معيّن في هذا الاتفاق (النجار، 2000).

## 2.6.2 تعريف التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي على أنه برامج الدراسة أو التدريب الذي يقوم به الطالب بعد حصوله على شهادة المرحلة الثانوية التي توفره له الجامعات المعترف بها من وزارة التعليم العالي، وهي الجامعات الخاصة والحكومية وذلك من خلال برامج مقدّمة من هذه المؤسسات سواء من عبر الشبكات والوكالات المضيفة العامة والخاصة (الريبي، 2008).

في حين تشير (الموسوعة العربية العالمية، 1999) إلى أن التعليم العالي هو التعليم الذي يتم داخل المعاهد الجامعية أو الكليات بعد حصول الطالب على شهادته بالثانوية، وتختلف مدّة الدراسة فيها من سنتين إلى أربع سنوات، ويعتبر آخر مرحلة تعليمية من مراحل التعليم النظامي.

## 3.6.2 تعريف قروض التعليم العالي:

هي مساهمة صندوق إقراض الطالب في تغطية الرسوم الجامعية والتي تُعطى بلا فوائد على أن يقوم الطالب بتسديدها بعد أن يتخرّج، حيث إنّ هدفها هو وصول الطلاب إلى الخدمات التعليمية (عبد الكريم، 2013).

بناءً عليه، يمكن للطلبة الراغبين بالالتحاق بالجامعة والاستفادة من القروض لسداد الأقساط المستحقة عليهم، فإن القروض التي تقدّمها وزارة التعليم العالي من خلال إنشاء صندوق إقراض الطلبة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين بتاريخ 2001/02/19م، بموجب قرار وزير التعليم العالي رقم (1) لعام 2001م، هي "بهدف تقديم القروض الحسنة إلى طلبة التعليم العالي غير القادرين مادياً على دفع رسومهم التعليمية لتمكينهم من مواصلة تحصيلهم الجامعيّ وتسديدها على أقساط شهرية ميسرة بعد تخرّج الطالب وحصوله على عمل"، ويعتمد عمل الصندوق منذ نشأته على أن يتلقّى المساعدات والمنح الخارجية والمحلية، والقيام بإعادة منحها للطلبة المتقدمين عليها بشكل قروض حسنة ومنح. حيث تكمن مهمة الصندوق بتزويد الطلبة المنتظمين أكاديمياً في مؤسسات التعليم العالي بقروض حسنة من أجل القدرة على استكمال تعليمهم الجامعي ومنه بناء مجتمع حضريّ على أساس التكافل الاجتماعي بحيث يتمتع بالمسؤولية المجتمعية تجاه الفرد الواحد وتجاه المجتمع الفلسطينيّ المقبل على بناء دولته المستقلة بتميزه العلميّ والإبداعيّ (موقع صندوق اقراض طلبة مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، 2019)

إذا فالقرض الجامعي هو اتفاق بين الطالب ووزارة التعليم العالي يقوم الطالب من خلال الجامعة باقتراض مبلغ مالي، وذلك من خلال تقديم طلب يعتبر عقداً بين الطرفين لتغطية رسومه الجامعية مقابل أن يكون تسديد القرض بعد تخرّج الطالب بتقسيط ميسر.

#### 4.6.2 تحديات قروض التعليم العالي:

إن توجه الطلبة عند حصولهم على القروض لتغطية النفقات التعليمية نحو دراسة التخصصات التي تضمن لهم وظائف مقبولة ومجزية للانخراط في سوق العمل، سوف يؤدي إلى هيكلية التخصصات والبرامج الأكاديمية في المؤسسات التعليمية، بحيث يمكن أن تكون سياسة القروض من أهم الآليات التي يمكن أن تسهم في مواكبة مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل (عورتاني، 1998).

أما أهمية الحصول على قروض الطلبة لتسديد الرسوم الجامعية فتعتبر أداة فعالة لتغطية النفقات الجامعية، وجاء ذلك بعد تقييمها في العديد من دول العالم ألبرت وزيدرمان (Albrecht and Ziderman, 1993). وتبرز هنا أهمية قروض الطلبة لتلبية النفقات الجامعية أنها تشكل أهم الأدوات التي استخدمتها الحكومات وإدارة الجامعات لاستمرارية التعليم العالي ليبقى مفتوحاً ومُتاحاً للطلبة الذين يتحملون تكلفة التعليم، بالمقابل، فإن إدارة صناديق إقراض الطلبة تعاني من العديد من المشاكل أهمها:

1. جزء كبير من الطلبة لا يقومون بعد تخرّجهم إلا بتسديد جزء صغير من القروض التي حصلوا عليها أثناء دراستهم لتغطية رسومهم.
2. هناك تكلفة عالية لإدارة القروض مما يؤدي إلى زيادة تكلفته على الطالب.

#### 7.2 المنح الحكومية المحددة الأغراض:

##### 1.7.2 تعريف المنح:

المنح لغةً: مصدر مَنَحَ. طَلَبَ مَنَحَهُ مُهَلَّةً: أَيِ إِعْطَاهُ (موقع المعاني، 2020)

تعريف المنحة الدراسية هي مبلغ يتم منحه للطالب الذي يطمح لاستكمال دراسته الجامعية وتحقيق هدفه بالتخرج وإكمال هدفه الذي يسعى إليه، نظراً لعدة أسباب منها التدهور الاقتصادي وارتفاع فوائد القروض والتكاليف الدراسية الباهظة (موقع المنحة، 2021).

أذا فالمنح الجامعية هي مبلغ من المال يُعتبر دعماً للطالب حتى يتمكن من إكمال دراسته الجامعية غير مسترد، يتم إعطاؤه للطالب حين ينطبق عليه شروط معينة من المانح أو من الجامعة. إضافة للدعم المالي الذي تحصل عليه الجامعات الحكومية والجامعات العامة (غير الربحية) من الحكومة لتغطية نفقاتها، فإن إمكانية حصول الجامعة على دعم إضافي من الحكومة يتوقف على مدى العلاقة التبادلية بين المجتمع والجامعة. فهنا يوجد الكثير من المشاريع والدراسات التي تطلبها الوزارات والمؤسسات الحكومية وغيرها من الجامعات يمكنها القيام بها، بدلاً من الاستعانة بخبرات أجنبية، إضافة إلى التمويل الذي يمكن للبحث العلمي أن يكون مصدراً له، مما يزيد من الخبرات للكوادر الأكاديمية في الجامعات. ويمكن أن تقوم بتشكيل وحدات أولجان في وزارات ومؤسسات التعليم العالي، تقوم بالتنسيق في مجال تبادل الخبراء لإنتاج البحوث العلمية والتطبيقية التي تطلبها الوزارات والمؤسسات الحكومية، وذلك مقابل عائد مادي معين يمكن أن يكون مصدراً إضافياً لدعم الإيرادات الجامعية (UNESCO 2000a, 1993).

تتباين فرص الالتحاق بنظام التعليم لعدة عوامل أهمها الوضع الاقتصادي للأسرة، فيعد الطلبة الذين ينتمون إلى أسر فقيرة غير قادرين على استكمال فرصهم بالتعليم وذلك بسبب ارتفاع تكاليف الدراسة، حتى وإن قامت المؤسسات التعليمية بتوفير بعض المنح لهم فهي لا تلبي كافة احتياجاتهم فبالتالي يقع العبء الأكبر على الأسرة التي تصبح غير قادرة على تحمل تلك الأعباء والتي ترى أن تكاليف الدراسة بازدياد مستمر، وهنا تزداد الفجوة بين الأسر الفقيرة غير القادرة على تحمل تلك الأعباء الدراسية وبين الأسر متوسطة الدخل والأغنياء (عبد الكريم، 2013).

## 2.7.2 تحديات توفير المنح والقروض:

ما زالت الجامعات الفلسطينية تعتمد في تمويلها على مصادر معروفة لتغطية تكاليفها مثل الأقساط الجامعية والمنح الحكومية والمعونات الدولية. إلا أن هناك الكثير من المصادر التي يمكن أن تساهم في دعم التعليم الجامعي، وما زالت تفتقر إليها الجامعات الفلسطينية مثل: القروض الحكومية، وقروض القطاع الخاص لتمويل الرسوم الجامعية، والإيرادات الناشئة عن الأبحاث والدورات التدريبية،

وإيرادات الابتكارات العلميّة، والأنشطة التجاريّة، حيث يجب على إدارة الجامعات القيام على استغلال العديد من المصادر، وخصوصاً في تطوير وتنمية الإيرادات الذاتيّة من خلال الرسوم والأقساط الجامعيّة (الميزانيات المتوفرة عن الجامعات الفلسطينيّة، لدى وزارة التعليم العالي، والبحث العلميّ).

ومن هنا فهناك العديد من التحدّيات التي تواجه التمويل الجامعيّ الفلسطينيّ منها (الجعفري والعارضة، 2002):

- عدم قدرة مؤسّسات التعليم العالي من رفع الأقساط الجامعيّة، لأنّ الملحقين بالجامعات أغلبهم من أسر ذوي الدخل المنخفض بالإضافة إلى من لديه أكثر من أخ في الجامعات الفلسطينيّة والعربيّة الأمر الذي يجعله أصعب على الأسر، مما يشكّل عبئاً على الجامعة بتوفير منح للطلبة بسبب ظروف موضوعيّة مثل: منح التفوق، منح الأخوة، زيادة التكاليف الجامعيّة، عدم توفر موارد كافية للجامعات الأمر الذي ينعكس على زيادة مستمرة في عجز الجامعات الفلسطينيّة.

- مواجهة خيارات صعبة في خطط الجامعات المستقبلية، فالبحث عن ممولين مثل وقيّات للجامعة يستفيد من ريعها تمويل النفقات الجارية والتشغيليّة خيار يصعب على الجامعات الحصول عليه والاستفادة منه.

- عدم توفر الإمكانيات التي تساعد الجامعة على إنتاج العديد من الخدمات منها الاستشارات والبحوث التعاقدية والدورات التدريبية فإنّ هذه الأبحاث بحاجة لتغطية من موازنة الجامعات لتغطية تكاليف إنجازها.

## 8.2 الدّراسات السّابقة

سيتمّ استعراض الدراسات السابقة وتحليلها على النحو الآتي: -

### 1.8.2 الدّراسات الفلسطينيّة

- دراسة (الفهاء، 2012) بعنوان: تبني استراتيجيات التميّز في التعلّم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة لمؤسّسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنيّة.

هدفت هذه الدراسة إلى برهان أن ارتباط استراتيجيات التميز في البيئة التعليميّة مع تحقيق الميزة التنافسيّة المستدامة للجامعات، وإبراز أهميّة تطوير استراتيجيات التميّز في البيئة التعليميّة وتمّ تجربة

جامعة النّجاح الوطنيّة حتى تسنّف منها الجامعات والمؤسّسات التعليميّة الأخرى، وبما يسهم في تقديم مؤشّرات تفيد القرارات الاستراتيجيةّ الهادفة إلى تحقيق الميزة التنافسيّة، واستدامتها لمؤسّسات التعليم العالي. حيث اتّبعّت الدراسة المنهجية الاستطلاعيّة والوصفيّة، وكانت أهم نتائج الدراسة هناك ارتباط قويّ بين تبنيّ استراتيجيات التميّز في البيئة التعليميّة وبين تحقيق المؤسّسات الميزة التنافسيّة، وأنّه يمكن من خلال تزويد الطلبة بتجربة علميّة متميزة وتوفير بيئة دراسيّة داعمة مع تعزيز الإبداع تدعم نجاح الطلبة، أن اتباع استراتيجيات التميز للبيئة التعليميّة قد يساهم في تغيير أسس المنافسة بين الجامعات والمؤسّسات التعليميّة.

- دراسة (عليان، 2017) بعنوان: اتّجاهات طلبة جامعة القدس لتنمية رأس المال البشريّ وتعزيز القدرة التنافسيّة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التعليم العالي في تنمية رأس المال البشريّ وتعزيز القدرة التنافسيّة لدى الطلبة الخريجين وذلك من أجل تقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة لأصحاب القرار من أجل تسليط الضوء على أوجه القصور (المعارف والمهارات والسلوك والقيم والإبداع)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ الاستكشافيّ.

استخدمت الدراسات الإحصائيّة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها كميّة مساهمة التعليم العالي في تغيير القيم الأخلاقيّة والنمط السلوكي للطلبة لأفضل بدرجة مرتفعة ويرفع من مهنيّته في كميّة التعامل مع مواقف الحياة المهنيّة، وتعزيزه من قدرة الطلبة الخريجين على الإبداع بدرجة مرتفعة ممّا يدلّ على الجهود التي تبذلها الجامعة في توفير بيئة إبداعيّة لتعزيز القدرة التنافسيّة لهم في سوق العمل. ومن ثمّ الوقوف على أهمّ المعايير التي تعتبر من مكونات رأس المال البشريّ التي يوفرها التعليم العالي للخريجين.

- دراسة (منصور، 2010) بعنوان: العوامل المؤثرة في تحصيل الطلبة في جامعة بيرزيت

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحصيل طلبة جامعة بيرزيت لاجتياز حلول للمؤثّرات السلبية على التحصيل من أجل تحسين سياسة القبول في الجامعة، واستخدمت الدّراسة منهجاً وصفيّاً مسحياً تربويّاً ولنتائج المقابلات طريقة كميّة. حيث خرجت الدّراسة بنتائج كان أهمها:

أنّ الطلبة الملتحقين بالجامعة تؤثر عليهم البيئة الاجتماعية وعلاقة الطالب بذاته والآخرين المرتبة الأولى في التحصيل الأكاديمي، وأن الطلبة النظاميين تحصيلهم أعلى من الطلبة المسجلين بالنظام الموازي، وأن الطلبة الملتحقين بالجامعة يرغبهم الذاتية حاصلون على تحصيل أكاديمي أعلى من الملتحقين بها بسبب معدلهم في الثانوية العامة وحسب رغبة الأهل، أن معدل الطالب الأكاديمي وممارساته يتأثر بشكل ملحوظ بدخل الأسرة والعوامل الاجتماعية.

- دراسة (عوّاد، 2016) بعنوان: **الطلب على التّعليم العالي والعوامل المؤثّرة فيه - دراسة حالة جامعة القدس**

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمّ المؤثّرات على التّعليم في جامعة القدس، سعيًا لمساندة أصحاب القرار من أجل زيادة مستوى الإقبال على الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي، وأظهرت النتائج إلى أنّ الدّرجة المنخفضة التي حصل عليها العامل الاجتماعيّ يحتاج إلى البحث وتوضيح أثره على التّعليم

فكانت سياسة الجامعة من أهمّ العوامل المؤثّرة لزيادة أعداد الطلبة بالنسبة للتنوع في التخصصات قد برز بشكل واضح، وتدني معدلات القبول، وعليه يمكن العمل على التوسّع في المؤثّرات الأخرى من خلال تسليط الضوء على الإنجازات العلميّة والمنشورات الدورية للجامعة.

## 2.8.2 الدراسات العربيّة

- دراسة (العباد، 2012) بعنوان: **نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسيّة لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالميّة للجامعات- جامعة الملك سعود**

تهدف الدّراسة إلى تحديد معوّقات رفع القدرة التنافسيّة لجامعة الملك سعود، وتحديد متطلبات رفع القدرة التنافسيّة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت أهمّ النتائج لهذه الدراسة تقديم مقترح لرفع القدرة التنافسيّة لجامعة الملك سعود وذلك من أجل حصولها على مراكز متقدّمة في قائمة تصنيف الجامعات العالميّة والعربيّة. وأيضًا لأن تصبح على الأقل من ضمن أفضل 200 جامعة دوليّة في عام 2030م.

- دراسة (شليبي، 2018) بعنوان: متطلبات تحقيق الميزة التنافسيّة لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالميّة رؤية تربويّة معاصرة.

تهدف الدّراسة إلى مقترح لتحقيق ميزة تنافسيّة بجامعة المنصورة، حيث تقتضي طبيعة المشكلة في هذه الدراسة لاستخدام أحد أساليب المنهج الوصفيّ وتمثّل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه لتحقيق التميّز بالجامعة لا بد من وجود منهجيّة التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة وإجراء عمليّة تطوير شاملة لنظام التعليم العالي بها وتطوير خطة مستقبلية (آفاق) بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة ورفع كفاءة النظام التعليميّ ووضع استراتيجيّة التميز المناسبة لصياغة مستقبل التعليم العالي بها، ويعدّ التدريس الجامعيّ من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسيّة في الجامعات والذي يقوم تميّزه على عدّة مقوّمات تشمل المستوى العلمي لعضويّة التدريس وإلمامه بالموضوعات التي يدرسها وتمتعه بالحرية الأكاديميّة التي تسمح له بتطوير نفسه أكاديمياً ومهنيّاً، فضلاً عن أن عضويّة التدريس المتميّن قادر على فتح قنوات اتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق خدمة المجتمع وحل مشكلاته والإسهام في البحث العلميّ من خلال وضع المناهج المتطوّرة لضمان جودة نوعيّة الخريج الجامعيّ، ويعدّ البحث العلميّ من أهم مداخل تحقيق المزايا التنافسيّة للجامعة ومن أهم موارد تمويل الجامعات وأن تعدّد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسيّة ما بين موقع الجامعة في التصنيفات العالميّة ومدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع ومدى المساهمة في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق جامعة ريادة الأعمال وتميز السمعة الأكاديميّة للجامعة وحصول الجامعة على جوائز التميّز الأكاديميّة، حيث تعكس هذه المؤشرات مدى تحقيق الجامعة لوضع تنافسيّ عن غيرها من الجامعات.

### 3.8.2 الدّراسات الأجنبيّة

- دراسة ألبرت وزدرمان (Albrecht and Ziderman ,1993) بعنوان: قروض الطلبة، أداة فعّالة لاسترداد التكاليف في التعليم العالي .

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهميّة الحصول على قروض الطلبة لتسديد الرسوم الجامعيّة كأداة فعّالة لتغطية النفقات الجامعيّة، فقد قام بتقييمها في العديد من دول العالم ألبرت وزدرمان Albrecht and Ziderman,1993، بمقارنة 23 برنامج قروض طلبة، وتبرز أهميّة قروض الطلبة لتغطية النفقات الجامعيّة بأنّها من أهم الأدوات التي تستخدمها الحكومات وإدارة الجامعات للإبقاء على التعليم

العالي مفتوحًا ومتاحًا للطلبة الذين يتحملون تكلفة التعليم، لكن بالمقابل فإن إدارة صناديق إقراض الطلبة تعاني من العديد من المشاكل أهمها: أن الطلبة لا يقومون بعد تخرّجهم إلا بتسديد جزء ضئيل من تلك القروض التي حصلوا عليها لتغطية نفقات الدراسة، وإن تكلفة إدارة القروض تشكل عبئًا ماليًا لتسيير القروض، ما يؤدي إلى زيادة تكلفة القرض .

ولذلك، فإن الدراسة جاءت لتقييم برامج إقراض الطلبة وزيادة فاعليتها من خلال اتّخاذ العديد من الإجراءات، منها إعادة النظر في أهداف القروض، وتحديد أسعار فائدة حقيقة لتغطية تكاليف القروض، وتحديد جدول زمني يتناسب مع وضع الطالب بعد التخرج لتسديد القروض. وقد خرجت الدراسة بآلية جديدة لزيادة كفاءة القروض من خلال فرض ضريبة على الخريجين الجامعيين، بعد حصولهم على وظائف يمكن أن تسهم في تمويل صناديق الإقراض بصورة أفضل كآلية مناسبة لتسديد القروض، حيث يتم الربط في مجال بين القرض الذي حصل عليه الطالب، والدخل الذي يحصل عليه بعد تخرّجه وحصوله على وظيفة بدخل معين، حيث يتم فرض ضريبة على الدخل لتسديد قيمة القرض الذي تم استخدامه في الإنفاق على الدراسة.

- دراسة ألميدا ( Albergaria-Almeida، 2015 ) بعنوان: التعاون والقدرة التنافسيّة في التعليم العالي ، جامعة أفييرو(البرتغال)

هدفت الدراسة إلى تبيان أنّ هناك فجوة بين الجنسين لا تزال قائمة في التعليم العالي، وأنّ الفروق بين الجنسين في التعاون والقدرة التنافسيّة توضح في المستويات الأكاديميّة، وتمّ وصف استراتيجيتين تنفيذها في صف أساسيّ واسع النطاق للكيمياء مختلط بين الجنسين في السنة الأولى في جامعة أفييرو(البرتغال) حيث تم العثور على أدلة على هذه الاختلافات، واستخدمت الدراسة الوصف المنهجيّ، والذي تضمّن مقابلات مع عدد متساوم من الطلاب والطالبات، وتمّ تقديم وتحليل ومقارنة أدلة ميل الذكور والإناث إلى التعاون والمنافسة في فئة التعليم العالي. وكشفت نتائج هذه الدراسة عن أدلة تدعم أنّ الطالبات أكثر تعاونًا من نظرائهن من الذكور وأن الطلاب الذكور أكثر قدرة على المنافسة من الإناث. أمّا بشأن نتائج هذه الدراسة مناسبة بمعنى أنهم يفترضون أن الطلاب المشاركين في دراستنا كانوا على حد سواء قادرين معرفيا وقد توتّر الاختلافات الفرديّة على ديناميكيات المجموعات. حيث تم استخدام مشاريع البحث الصغيرة والتجارب العلميّة ولقاءات مع المحاضر ومناقشات بحثية.

- دراسة ليم & ليم (Byungro Lim&JunghoonLeem، 2007) بعنوان: الوضع الحالي للتعلّم الإلكتروني واستراتيجيات تعزيز القدرة التنافسيّة التعليميّة في التعليم العالي الكوري

هدفت الدراسة إلى فحص الوضع الحالي للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي الكوري وإيجاد طرق لتشجيع زيادة استخدام وتطوير أنظمة التعلم الإلكتروني التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسيّة الأكاديمية الكورية حيث وجدت نتائج الدراسة أنّ كلاً من المعلمين والمتعلمين على حد سواء ، يفتقرون إلى أنظمة دعم ذات مغزى وفرص للمشاركة بنشاط في برامج التعلّم الإلكتروني وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة دعم متباين حسب أنواع وأحجام ومواقع الجامعات، تطوير نظم ضمان الجودة للتعلّم الإلكتروني، تعزيز أنظمة دعم أعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعيّ والحكوميّ، زيادة أنظمة دعم المتعلّم لتعزيز أسس التعلم الإلكتروني ، تطوير ودعم المجتمعات الإلكترونيّة المعرفيّة للبحث والتعليم. كما أنها لم تستخدم السياسات المناسبة اللازمة لتعزيز جودة عروض التعلم الإلكترونيّ وتحسينها حيث تم استخدام استبيان المسح لجمع البيانات المستخدمة لفحص الوضع الحالي للتعليم الإلكتروني في التعليم العالي الكوري وتم إجراء الاستطلاع مرتين بين منتصف أكتوبر ونهاية أكتوبر 2004.

- دراسة كوبيتس & أنتوليفانا (Marina & Elena Alexandrovna Kobets, 2015) بعنوان: القدرة التنافسيّة بين مؤسّسات التعليم العالي: نموذج كوب دوغلاس ثنائي المراحل لقياس كفاءة كليات إدارة الأعمال : أجريت الدراسة في المكسيك

هدفت الدراسة إلى الاهتمام على وجه التّحديد على القدرة التنافسيّة في سياق من مجموعة من كليات إدارة الأعمال لغرض تحديد تلك التي تبدو الأكثر فعاليّة بالنسبة لأقرانهم. واستخدمت الدراسة نموذج كوب دوغلاس ثنائي المراحل وذلك لقياس كفاءات كليات إدارة الأعمال. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التصنيف الأكاديميّ من الجامعة، هذا التصنيف هو مقياس لكيفية عمل الطلاب بجد في الجامعة ومقدار ما يحصل في المقابل على جهودهم والذي ينعكس على القدرة التنافسيّة الإكاديميّة للجامعات، أنّ مهارات التدريب الدوليّة ومهارات اللغة الأجنبية للطلاب أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل، وأن تقدم الدراسة لتقييم الأداء النسبيّ لمجموعة من البيانات المتنافسة للطلبة، مع الإشارة تحديداً إلى مجموعة من الجامعات التجاريّة من حيث التقدّم للوظائف لسوق العمل. وكانت البيانات المستخدمة من أكثر من جامعة تجاريّة يتم فيها توضيح البيانات التالية: الحصول على وظيفة بعد التخرج والحصول على منحة اثناء الدراسة والمعدل الأكاديميّ للطلاب.

- دراسة بيكس & ريفا & برنس (Veronika Bikse & Baiba Riv'a and Ieva Brence) (2013)، بعنوان: القدرة التنافسية وجودة التعليم العالي: التقييم التدريجي

هدفت الدراسة إلى إيجاد القدرة التنافسية لخريجي الجامعات في لاتفيا في سوق العمل ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم إجراء مسح ل 4909 خريج من الأعوام (2009-2011) يمثلون ست جامعات في لاتفيا وتوصلت أهم النتائج في هذه الدراسة إلى :

ضرورة تطوير المهارات التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل اليوم للطلاب الخريجين، تعزيز القدرة التنافسية في سوق العمل في الاتحاد الأوروبي، دمج مشاريع عناصر التنمية في دورات دراسية مختلفة في جميع البرامج الدراسية، إدخال نظام تحسين الكفاءات للأكاديميين للموظفين في جامعة لاتفيا من ناحية تغيير محتويات الدورات وجودتها من خلال التوحيد بين الدورات النظرية والعملية.

- دراسة سليسورو (Dwi Sulisworo, 2016) بعنوان: مساهمة جودة نظام التعليم في تحسين القدرة التنافسية للأمة في إندونيسيا

هدفت الدراسة إلى وصف حالة التعليم في إندونيسيا وبالتالي يمكن التوصل إلى بعض الحلول المقترحة لتحسين أفضل. كانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أنه لا مناص من أن يكون للتعليم دور استراتيجي لتحسين نوعية الموارد البشرية وهوكيفية تحسين نظام التعليم. حيث تكمن المشكلة الرئيسية للتعليم في إندونيسيا في التركيز المنخفض على تنمية العقلية أو الشخصية. في حين أن تحليل مشاكل التنافسية، حيث يعرف بإندونيسيا أن المشكلة الرئيسية في القدرة التنافسية هي ارتفاع مستوى الفساد في البلاد هذه مشكلة عقلية. اثنان من الركائز الاثنتي عشرة للقدرة التنافسية لبلد ما يتعلق بالتعليم. أحدها هو تحسين التعليم الأساسي. من تجارب العديد من البلدان، تلعب جودة التعليم دوراً مهماً في القدرة التنافسية. إن المشكلة الأكثر جذرية في القدرة التنافسية لإندونيسيا هي ارتفاع الفساد الذي يجب أن يواجهه إصلاح التعليم والتحول الاجتماعي. إن سياسة الحكومة لضمان التمويل الموزع جيداً للتعليم في جميع المحافظات ستقلص الفجوة ونقص التنمية البشرية استخدمت هذه الدراسة طرق الوصف النوعي، تم استخدام تقنية تحليل مجال القوة لاستكشاف الظواهر الإيجابية والسلبية على جانب معين. واستناداً إلى كلتا الظاهرتين، تم استخدام التحليل العميق باستخدام المفاهيم والنظريات ذات الصلة لإيجاد الحل لتحسين جودة التعليم.

**دراسة بورتر وآخرون ( Scott Stern & Mercedes Delgado & Christian Ketels )  
(Michael E. Porter, 2012) بعنوان: محددات التنافسية الوطنية: كامبريدج، ماساتشوستس**

هدفت الدراسة للتوصل إلى تعريف جديد للقدرة التنافسية يرتبط مباشرة بالأداء الاقتصادي ويشتمل على مجموعة كاملة من العوامل التي تشكل الازدهار الوطني، وخاصة تأثير السياسة العامة وممارسات الأعمال. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، وتوصلت لأهم النتائج وهي أنه من المحتمل أن يتغير التأثير النسبي للأبعاد المختلفة للقدرة التنافسية على الرخاء العام خلال مسار التنمية الاقتصادية على وجه الخصوص، نتوقع أن تزداد أهمية ظروف الاقتصاد الجزئي مع تقدم البلدان في مراحل أكثر تقدمًا، توفر ملفات التعريف التنافسية الوطنية التي تم إنشاؤها بواسطة إطار عملنا مدخلات قيمة لتحديد الأولويات الخاصة بكل بلد في ترقية القدرة التنافسية الشاملة ويشير تحليلنا إلى أن القدرة التنافسية مرتبطة بكل عنصر الإنتاج لكل عامل محتمل: فأظهرت النتائج لكل شخص عامل وقدرة الدولة على تعبئة القوى العاملة يمكن أن يبحث المزيد من البحث الدور المنفصل الذي تلعبه كل فئة من الفئات الفرعية للتنافسية التأسيسية في كل من هذه المكونات فهناك إدراك متزايد بأن المستوى دون الوطني هو مستوى بارز للغاية من الجغرافيا.

**- دراسة (2015)، اورسوليا وآخرون (TundeOrsolya) بعنوان : القدرة التنافسية، التعليم العالي، جامعة لاباس: هنغاريا**

هدفت الدراسة إلى تقديم الوضع الحالي والبيانات الرئيسية للتعليم العالي في الاتحاد الأوروبي ونفحص أداء التعليم العالي إلى أي مدى يفيد إستراتيجية النمو الذكي والمستدام والشامل الذي تمت صياغته في إطار أوروبا برنامج 2020. واستخدمت الدراسة منهجية التحليل DEA، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن العديد من البلدان تواجه نفس المشكلة التي تواجهها هنجاريا، ويمكن تحديدها حيث إننا قد نتوقع معدلًا مرتفعًا للانخفاض في عدد الأحداث في سن التعليم العالي في السنوات اللاحقة ولكنها تخفي في نفس الوقت ما تسمى الفرصة التاريخية حيث يمكن زيادة نسبة الخريجين دون توسيع القدرة الحالية للتعليم العالي، يجب الاحتفاظ بالعدد الحالي فقط من الطلاب. وهذا لا يتعلق فقط بهنجاريا فقط، بل في العديد من مؤسسات التعليم العالي الأوروبية الأخرى أيضًا.

- دراسة (فيلاهو وآخرون، 2019) بعنوان: العوامل التي تخلق الميزة التنافسية: التوافق والاختلافات بين الإداريين والطلاب في المؤسسات التعليمية- البرازيل

هدفت الدراسة إلى تحسين نوعية الخدمات في المؤسسات التعليمية، التي كانت فكرتها الأساسية هي المقارنة بين معايير الخدمة بالنسبة للطلاب والإداريين بجامعتين بالبرازيل، واستخدمت الدراسة منهج تحليل استراتيجي هي VRIO، حيث كانت النتيجة الأساسية التي توصلت لها الدراسة: عدم التوافق مع معايير التطوير بين الطرفين وتوصيتها: الاتفاق على معايير محددة لتوفير الوقت والجهد الذي تبذله الجامعات في سبيل تطوير التعليم.

### 4.8.3 نقاش الدراسات السابقة:

من خلال الدراسة والمراجعة للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول ما يعزز القدرة التنافسية للجامعات لزيادة الإقبال عليها ومساعدة الطلبة الخريجين لإيجاد فرص عمل والبحث عن أهم العوامل التي ترفع من كفاءة التعليم لتكون هناك مخرجات تتلاءم مع تحديات سوق العمل و لرفع البحث العلمي وذلك من خلال إدارة استراتيجية فعالة .

حيث أجمعت الدراسات على أن جودة المدخلات والعمليات سيضمن لها الحصول على جودة الأداء أوالمخرجات المتوقعة وهذا ما هدفت إليه (دراسة الفقهاء، 2012)، وبأن توفير بيئة إبداعية يعزز القدرة التنافسية في سوق العمل وهي من أهم معايير مكونات رأس المال البشري التي توفرها مؤسسات التعليم العالي للخريجين في دراسة (عليان، 2017)، وكما هدفت دراسة ( Veronika, 2013 ) بضرورة تطوير مهارات الطلبة بما يتوافق مع سوق العمل. من هنا أكدت دراسة (منصور، 2010) أن التحصيل الجامعي للطلبة يتأثر برغبة الطالب بالتخصص، دخل الأسرة، البيئة الاجتماعية.

وأظهرت نتائج لدراسة (عواد، 2016) أن من أهم العوامل المؤثرة لزيادة أعداد القبول تسليط الضوء على الإنجازات العلمية والمنشورات للجامعة لما لها من أثر في زيادة مستوى الإقبال على الجامعات. وهذا ما أشارت له أيضاً دراسة (شليبي، 2012) التي أكدت أن أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية :- السمعة الأكاديمية والبحث العلمي وموقع الجامعة في التصنيفات العالمية وحصول الجامعة على جوائز التمييز الأكاديمية وهذا ما ركزت عليه دراسة (Marina, 2015) .

وهذا ما عززته أيضاً دراسة (عبدالرحمن، 2012) حينما وجدت أنّ هناك علاقة طردية بين عدد الطلاب الأجانب وعدد البحوث العلميّة المنشورة وجودة المؤسّسات وأن مؤشر جودة المؤسّسات ليس مقصوراً على المؤسّسات التعليميّة وإنّما على جودة كافة مؤسّسات الدولة.

أمّا دراسة (البرت وزدرمان، 1993) فخرجت بدراسة آليّة جديدة لزيادة كفاءة قروض الطلبة من خلال فرض ضريبة على الطالب بعد تخرجه وحصوله على وظيفة لأنّ إدارة صناديق قروض الطلبة تعاني من عدم تسديدهم للقروض بعد تخرّجهم. وأشارت دراسة (Slobodan, 2017) أنّ هناك انخفاض بمخصصات الميزانية لصندوق التعليم العالي على حساب الأزمة الاقتصادية في دول الاتحاد الأوروبي.

ومن حيث مجتمع الدراسة فكشفت نتائج دراسة (Albergaria, 2015) عن أدلّة تدعم الاختلافات الفرديّة وتأثيرها على القدرة التنافسيّة حيث كانت الطالبات الإناث أكثر تعاوناً في التّجارب العلميّة ومشاريع البحث الصغيرة بينما كان الطّلاب الذكور أكثر قدرة على المنافسة، فيما كان لدور تطوير أنظمة التعليم الإلكترونيّ في كوريا بهدف تعزيز القدرة التنافسيّة في التعليم الإلكترونيّ إلى دعم متباين حسب حجم ونوع وموقع الجامعة حيث إنّ الدراسة (Byungro, 2007) أوصت بضرورة تطوير أنظمة ضمان الجودة للتعليم الإلكترونيّ، أمّا الدّراسة في أندونيسيا فكانت المشكلة الرئيسيّة في القدرة التنافسيّة هي ارتفاع مستوى الفساد في البلاد، فكانت أهم النتائج لدراسة (Dwi, 2016) ضرورة تحسين جودة التعليم لتحسين نوعيّة الموارد البشريّة لأنّ نواة المجتمع تتبع من إصلاح الفرد.

وتوافقت دراسة (فيلاهو، 2019) البرازيليّة التي كانت فكرتها الأساسيّة هي المقارنة بين معايير الخدمة بالنسبة للطلاب والإدريين بجامعتين بالبرازيل، حيث كانت النتيجة الأساسيّة التي توصلت لها الدّراسة: عدم التوافق على معايير التطوير بين الطرفين وتوصيتها: الاتّفاق على معايير محدّدة لتوفير الوقت والجهد الذي تبذله الجامعات في سبيل تطوير التعليم.

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة :

يتناول هذا الفصل وصفاً لإجراءات تنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ووصفاً لمجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، وقياس المتغيرات، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

**2.3 منهج الدراسة:** تم اعتماد المنهج الوصفي الاستكشافي الذي تحاول فيه وصف طبيعة الظاهرة، وبيان العلاقة بين مكوناتها، بمجموعة من الإجراءات البحثية لاستكشاف نتائج جديدة توضح كما يلي:  
**وصفي:** من خلال وصف إستراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس، ليتمكن القارئ من فهم الجوانب والمصطلحات التي تم شرحها وتوضيحها من أجل تعزيز التنافسية وتحسين ظروف الطلب للإقبال في جامعة القدس.

**استكشافي:** من خلال الاستكشاف والوصول إلى النتائج لبناء إستراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس. وهذا يعد شكلاً من أشكال البحث يتم إجراؤه عن المشاكل التي لم يتم تحديدها بوضوح، ويساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث وجمع البيانات، واكتساب رؤية جديدة حتى يتم الحصول على أفكار جديدة لتقييم الظواهر، أمّا فيما يخص أسئلة عمداء كليات جامعة القدس فكان من خلال الطابع النوعي (Saunders, 2012).

#### 3.3 مصادر جمع البيانات:

1. المصادر الثانوية: وهي كلّ البيانات التي تم جمعها من الجهات الرسمية، والتقارير والدوريات والمقالات المنشورة، والمواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء إلى مصادر بيانات ثانوية تتمثل في تجميع مخرجات من مراجع عربية وأجنبية ذات علاقة بموضوع البحث بالإضافة لرسائل جامعية عالمية ومحلية، من أجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة كلّ من يقرأها لفهمها.

2. المصادر الأوليّة: وهي بيانات غير مُعالجة تمّ جمعها من مصادرها الأوليّة، من خلال الاستبانة كأداة رئيسة ومقابلات مع العُمداء للكليّات في جامعة القدس لمعالجة الجوانب التحليليّة.

### 4.3 مجتمع الدّراسة:

يتكوّن مجتمع الدّراسة من:

1. طلبة السّنة الرابعة فما فوق لضمان معرفتهم الكافية عن المنح والقروض المقدّمة في جامعة القدس للكليّات المهنيّة (كليّة الطبّ البشريّ، كليّة طبّ الأسنان، كليّة الصيدلة، كليّة الهندسة)، وطلبة سنة رابعة للكليّات التالية: (كليّة المهن الصحيّة، كليّة الحقوق، كليّة الدّعوة وأصول الدّين، كليّة العلوم والتكنولوجيا، كليّة العلوم التربيويّة، كليّة الصّحة العامّة، كليّة الاقتصاد) في جامعة القدس، والبالغ عددهم (2206) طالباً وطالبة، حيث تمّ الحصول على الأعداد من عمادة القبول والتسجيل في جامعة القدس للعام الدراسيّ 2020/2019 .
2. عمداء كليّات جامعة القدس.

### 5.3 عيّنة الدّراسة:

تمّ توزيع أفراد عيّنة الدّراسة والبالغ عددهم 318 طالباً خريجاً من 13 كليّة في جامعة القدس، حيث يتبين أن عدد الطلبة الذكور هو 107 طلاب وبما نسبته 33.6% أمّا عدد الطلبة الإناث فهو 211 طالبة وبما نسبته 66.4%.

أمّا عمداء الكليّات، فتمت مقابلة عمداء الكليّات وعددهم تسعة عمداء بالإضافة إلى مقابلة مع وحدة المساعدات الماليّة ومديرة القبول.

بيّن الجدول رقم (1.3) توزيع مجتمع الدّراسة والعيّنة، بعد ما تم حساب حجم العيّنة بنسبة خطأ مقدّرها (5%) من حجم المجتمع الإحصائيّ، من حجم الطلبة البالغ 2197 طالب وطالبة:

### الجدول (1.3) توزيع مجتمع الدراسة والعينة

الكلية	حجم العينة	عدد الطلبة من كل كلية
القرآن والدراسات الإسلامية	1	7
الصحة العامة	2	15
الدعوة وأصول الدين	5	32
العلوم والتكنولوجيا	12	80
العلوم التربوية	17	111
الهندسة	17	112
الصيدلة	15	99
طب الأسنان	27	183
الإدارة والاقتصاد	35	238
القانون	38	254
الفنون	42	283
الطب البشري	33	221
المهن الصحية	85	571
المجموع	329	2206

### 6.3 العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة:

يتبين من الجدول رقم (2.3) أنّ الطلبة الذين جرت عليهم الدراسة هم من 35 تخصص مختلف موزعين على الكليات المختلفة، حيث كانت نسبة الطلبة في الكليات هي: 11% من الطلبة يدرسون في كلية إدارة الأعمال و 4.7% من الطلبة يدرسون في كلية الصيدلة و 8.2% من الطلبة يدرسون في كلية طب الأسنان و 3.5% من الطلبة من كلية العلوم والتكنولوجيا و 5.3% من الطلبة في كلية العلوم التربوية و 12.9 من كلية الآداب و 12.3% من الطلبة في كلية الحقوق و 0.6% من كلية الدعوة وأصول الدين و 9.1% من الطلبة من كلية الطب البشري و 0.3% وهي النسبة الأقل من كلية القرآن والدراسات الإسلامية والنسبة الأعلى من الطلبة كانت من كلية المهن الصحية وبلغت نسبة الطلاب 26.15 وتوزعت باقي النسب لكل من كلية الهندسة حيث بلغت نسبة الطلبة 5.3% وكلية الصحة العامة وبلغت نسبة الطلبة 0.6%.

وكان توزيع الطلبة على محافظات الوطن المختلفة 18 طالباً وطالبة من أريحا وبنسبة 5.7%، و63 طالباً وطالبة من الخليل وبما نسبته 19.8%، وكانت النسبة الأعلى من العينة لطلبة القدس حيث كان عدد 125 طالباً وطالبة وبما نسبته 39.3%، وكان عدد الطلبة من عرب الدّاخل طالباً واحداً وبما نسبته 0.3%، وأما محافظة بيت لحم فكان عدد الطلبة منها 64 طالباً وطالبة وبما نسبته 20.1%، ومن جنين طالباً واحداً وبما نسبته 0.3%، أما رام الله والبييرة فكان عدد الطلبة 25 طالباً وطالبة، وبما نسبته 7.8% ومن محافظتي سلفيت وطوباس كانت نسبة الطلبة 0.9% وعددهم 3 طلاب لكل محافظة، وكان عدد الطلبة من طولكرم 4 طلاب وبما نسبته 1.3% أما محافظة نابلس فكان عدد الطلبة 10 وبما نسبته 3.1%.

وبالنسبة لمكان السّكن فإنّ توزيع العينة كما يوضّح الجدول أنّ نسبة الطلاب الذين يسكنون في المدينة هو 44%، أمّا الطلبة الذين يسكنون في القرية فكانت نسبته 47.5%، وأمّا الطلبة من الذين يسكنون في مخيمّات الصمود 5.7%، ويبين الجدول أنّ 2.5% من الطلاب يسكنون في أماكن أخرى. أمّا بالنسبة لمكان السّكن الدراسي فإنّ معظم الطلبة يسكنون مع العائلة حيث إنّ 235 طالباً وطالبة ونسبتهم 73.9% من العينة يسكنون مع العائلة، و0.9% من الطلبة يسكنون في سكن داخليّ تابع للجامعة، و21.4% من الطلبة يسكنون في سكن خارجيّ في محيط الجامعة و2.8% من الطلبة يسكنون في أماكن أخرى.

ويبين الجدول أنّ الدّخل الشهريّ لعائلات الطلبة في العينة وكان 20.4% من الطلبة دخل أسرهم أقلّ من 3000 شيكل و27% دخل أسرهم يتراوح ما بين (3000-4000) شيكل، و19.2% دخل أسرهم يتراوح ما بين (4001-5000) شيكل، و16% دخل أسرهم يتراوح ما بين (5001-6000) شيكل، و15.4% من الطّلبة يزيد دخل أسرهم عن 6000 شيكل فيما لم يصرح 6 طلاب وطالبات عن دخل أسرهم وبما نسبته 1.9%.

ويبين الجدول (2.3) أنّ عدد الطلبة الذين يعمل والدهم 259 طالباً وطالبة وبما نسبته 81.4%، والذين لا يعمل والدهم 50 طالباً وطالبة وبما نسبته 15.7%، و9 طلاب لم يقوموا بتبيان أنّ والدهم يعمل وبما نسبته 2.8%. وكانت نسب طبيعة العمل للآباء هي 22% يعملون في القطاع العام، و18.9% يعملون في القطاع الخاص، و39% من الآباء يعملون أعمال حرّة، و9.1% من الآباء يعملون في الأعمال الأخرى ولم يقر 35 طالباً وطالبة بالإجابة عن قطاع العمل الذي يعمل به الأب

وبما نسبته 11%. وكما يبيّن أنّ 74.8% من الطلبة أمهاتهم لا تعمل، و23.9% من الأمهات يعملن في القطاعات المختلفة حيث إنّ 11.9% من الأمهات العاملات يعملن في القطاع العام، و7.9% منهن يعملن في القطاع الخاص، و1.6% من الأمهات يعملن في الأعمال الحرّة 76.7% يعملن في أعمال أخرى.

وبيّن الجدول (2.3) أيضا عدد الأخوة الذين يدرسون في الجامعات حيث إنّ 24.2% من الطلبة لا يوجد لديهم أخوة يدرسون في الجامعات، و25.6% من الطلبة لديهم أخ واحد يدرس في الجامعات، و31.4% من الطلبة لديهم إخوان يدرسون في الجامعات، و18.2% لديهم 3 إخوة يدرسون في الجامعات.

#### جدول رقم (2.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	107	33.6
	211	66.4
الكلية	35	11.0
	15	4.7
	26	8.2
	11	3.5
	17	5.3
	41	12.9
	39	12.3
	2	.6
	29	9.1
	1	.3
	83	26.1
	17	5.3
	2	.6

.6	2	الأحياء	التخصص
1.3	4	الاقتصاد	
1.9	6	التاريخ	
1.6	5	التربية الخاصة	
5.7	18	التصوير الطبيّ	
.6	2	التغذية	
4.7	15	التمريض	
2.5	8	الخدمة الاجتماعيّة	
.9	3	الرّياضة	
4.7	15	الصيدلة	
9.1	29	الطبّ البشريّ	
5.0	16	الطبّ المخبريّ	
5.3	17	العلاج الطبيعيّ	
.3	1	العلوم الإنسانيّة	
.3	1	العلوم السياسيّة	
.3	1	العلوم الماليّة والمصرفيّة	
.6	2	الفقه والتشريع	
2.8	9	الفنون الجميلة	
.6	2	الفيزياء	
12.3	39	القانون	
5.3	17	القبالة	
.3	1	القرآن والدراسات الاسلاميّة	
.9	3	الكيمياء	
2.2	7	اللّغة الانجليزيّة	
1.9	6	اللّغة العربيّة	
9.4	30	المحاسبة	
1.3	4	الهندسة المعماريّة	
1.9	6	تعليم المرحلة الأساسيّة	
8.2	26	طبّ الأسنان	

1.3	4	علم الحاسوب	
1.9	6	علم النفس	
1.6	5	هندسة الاتصالات	
.9	3	هندسة الإلكترونيات	
.9	3	هندسة الحاسوب	
.6	2	هندسة المواد	
.3	1	أريحا	المحافظة
5.7	18	الخليل	
19.8	63	القدس	
39.3	125	الداخل	
.3	1	بيت لحم	
20.1	64	جنين	
7.8	25	رام الله	
.3	1	سلفيت	
.9	3	طوباس	
.9	3	طولكرم	
1.3	4	نابلس	
44.0	140	مدينة	مكان السكن
47.5	151	قرية	
5.7	18	مخيم	
2.5	8	غير ذلك	
73.9	235	مع العائلة	السكن الدراسي
.9	3	سكن داخل يتبع للجامعة	
21.4	68	سكن خارجي في محيط الجامعة	
2.8	9	غير ذلك	

20.4	65	أقل من 3000 شيكل	دخل الأسرة الشهريّ
27.0	86	من 3000 إلى 4000 شيكل	
19.2	61	من 4001 إلى 5000 شيكل	
16.0	51	من 5001 إلى 6000 شيكل	
15.4	49	6001 شيكل فأكثر	
1	1	0	عدد أفراد الأسرة الذين يُعيلهم رب الأسرة
16	16	1	
20	20	2	
24	24	3	
35	35	4	
49	49	5	
58	58	6	
31	31	7	
26	26	8	
10	10	9	
9	9	10	
2	2	12	
1	1	13	
1	1	14	
3	3	15	
15.7	50	لا	هل الوالد يعمل؟
81.4	259	نعم	

22.0	70	قطاع عام	ما طبيعة عمل الوالد؟
18.9	60	قطاع خاص	
39.0	124	عمل حرّ	
9.1	29	غير ذلك	
74.8	238	لا	هل الوالدة تعمل؟
23.9	76	نعم	
11.9	38	قطاع عام	ما طبيعة عمل الوالدة؟
7.9	25	قطاع خاص	
1.6	5	عمل حرّ	
76.7	244	غير ذلك	
24.2	77	لا يوجد	عدد الأخوة الذين يدرسون بالجامعات
25.5	81	1	
31.4	100	2	
18.2	58	3	

### 6.7 أداة الدّراسة:

تم اعتماد الاستبانة لطلبة جامعة القدس، واستبانة لعمداء كليّات جامعة القدس، باعتبار أن الاستبانة هي أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدّراسة، وتمّ صياغة أسئلة الدّراسة من خلال اختيار أسئلة من دراسات سابقة بالتّعديل عليها ليخدم أهداف هذه الدّراسة، وأسئلة فردية، وبعدها تشكيل مجموعة من الطلبة Focus group لمناقشة الأسئلة والتّعديل عليها، ومن ثمّ اعتمادها للتوزيع على الطلبة، لفحص مدى قدرة الأسئلة من جمع بيانات للوصول إلى تطوير إستراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس، حيث تتضمّن أسئلة الدّراسة الأقسام التالية:

القسم الأوّل: مجموعة من المؤشّرات الديموغرافية الخاصة بالطلبة، مثل: الجنس، الكليّة، التخصّص،

المحافظة، مكان السّكن، السكن الدراسي) لتحديد صفات أفراد الدّراسة.

**القسم الثاني:** يتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس إقبال الطّلبة على جامعة القدس، بدراسة أسباب اختيار الطالب للدّراسة في جامعة القدس من ناحية معرفته بكل من: المنح والقروض من أجل التعرّف على مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدّمها الجامعة وآلياتها، دقّة البيانات وقياس هذا المحور مدى دقّة البيانات التي يراها الطّلبة بخصوص المنح، المهارة والخبرة وقياس هذا المحور مدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظفووحدة المساعدات الماليّة، شبكات الاتّصال والتواصل وقياس هذا المحور مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة .

**القسم الثالث:** يتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس أداء الجامعة تمّ تصميم هذا المحور من أجل التعرّف على مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة وآلياتها، زيادة المنح وقياس هذا المحور مدى سعي الجامعة نحوزيادة عدد المنح لطلبتها، وقياس هذا المحور مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة، وقياس محفزات الطلبة من أجل تعزيز الإقبال بالجزء الأخير من أسئلة الاستبانة.

وتمّ إعطاء الخيارات للإجابة عن الأسئلة في الاستبانة للطلبة على النحوالتالي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

أمّا بخصوص أسئلة عمداء كليّات جامعة القدس، فتّم وضع أسئلة الدّراسة من دراسات سابقة والتعديل عليها بما يخدم أهداف الدّراسة، وتمّ تشكيل مجموعة من العمداء Focus group لمناقشة الأسئلة والتعديل عليها ومن ثمّ اعتمادها، لفحص مدى قدرة الأسئلة من جمع بيانات للوصول إلى تطوير استراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس، حيث تتضمن أسئلة الدراسة الأقسام التالية التي تتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس:

1. أداء الجامعة 2. رضا الطلبة 3. تعزيز الإقبال.

### 8.3 أسلوب وأداة جمع البيانات (إدارة الاستبانة)

تمّ توزيع الاستبانة على عناصر العيّنة خلال شهر سبتمبر 2021، وذلك بعد إعداد النموذج والذي تمّ تحكيمة. وتمّ توزيع (329) استبانة، من خلال الاتّصال المباشر (وجهاً لوجه) مع الطلبة حتى تتمّ

انتهاء تعبئة الاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردّة منهم (318)، بنسبة 96.65% من عدد الاستبانات الموزّعة، وكانت كلّها صالحة للتحليل الإحصائيّ.

وتمّت مقابلة عمداء كليات جامعة القدس خلال الأشهر الماضية (سبتمبر - ديسمبر) 2021، وكانت المُقابلات فرديّة كلّ منهم على حدة. حيث كانت المُقابلات على شكل حوار متبادل تمّ الإجابة من خلالها عن كلّ الأسئلة التي تمّ طرحها عليهم لدراسة وجهات نظرهم.

### 9.3 صدق أداة الدّراسة

تمّ تصميم الاستبانة بصورتها الأولىّة: من خلال دراسته للمعلومات المتوقّرة في الإطار النظريّ إضافة إلى خبرتها العمليّة واستنتاجها للأسئلة التي يحتاجها الطلبة لكي يبدورأيهم فيها، وذلك لكي تنتفع منها إدارة جامعة القدس. من ناحية أخرى تمّ التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكليّة للأداة واضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدلّ على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات.

كانت نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون أكثر من 70% وهي نسبة مقبولة إحصائياً فيما يتعلّق في تحقيق مصداقية الاستبانة، حيث إنّ ملحق رقم (3) في نهاية الدراسة يوضّح ذلك.

### 10.3 ثبات الدّراسة:

تمّ التحقق من ثبات الأداء من خلال حساب ثبات الدرجة الكليّة لمعامل الثبات لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا وكانت الدرجة الكليّة لكافة مجالات الدراسة = 0.924 وهذه النتيجة تشير إلى أن الدراسة تحقق نسبة ثبات يفي بأغراض الدراسة بنتائجها بمقدار الثبات (0.924)، وقد جاءت النتائج كما هو موضّح بالجدول رقم (4.3)، حيث يتضح ارتفاع القيم عن 0.70 ممّا يدلّ على تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة، ويبين الجدول رقم (5.3) نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات، ويبين معامل الثبات للدرجة الكليّة بالإضافة إلى ثبات الدّراسة في حال حذف أحد المجالات حيث إن القيمة في حال حذف أي من المجالات لا يطرأ عليها أيّ تنغير يذكر.

جدول رقم (3.3): نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

عدد المجالات	كرونباخ ألفا على أساس العناصر المعيارية	كرونباخ ألفا
7	.924	.924

جدول رقم (4.3): نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات

المجالات	المقياس في حال تم حذف أي من المجالات	مقياس التباين إذا تم حذف المجال	العلاقة المصححة الكلية	التربط المتعدد التريبي	كرونباخ ألفا إذا تم حذف المجال
مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها	9.92	25.401	.709	.558	.917
مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح	9.51	24.411	.782	.659	.910
مدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظف ووحدة المساعدات المالية	9.54	23.903	.754	.606	.913
مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة	9.58	23.846	.821	.693	.906
مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها	9.71	23.151	.795	.658	.909
مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة	9.72	23.677	.784	.639	.910
هل توفر الجامعة محفّزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟	9.31	25.156	.687	.487	.919

### 11.3 متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** المتابعة، سياسة التحصيل، رسوم الساعات المعتمدة، الرغبة الشخصية للطالب، سمعة الجامعة الأكاديمية والبحث العلمي، الموقع الجغرافي لجامعة القدس، توعية الطلبة في المنح والقروض بالجامعات الفلسطينية.

**المتغير التابع:** تحسين ظروف الطلب من خلال استقطاب الطلبة لتعزيز القدرة التنافسية. المتغير الوسيط: الكلية، التخصص الجامعي، المستوى الأكاديمي، حالته الاجتماعية، مكان السكن.

#### 1.11.3 وصف متغيرات الدراسة:

في هذا القسم من الدراسة، سنعرض تعريف المتغيرات حسب ما تم تطبيقه في الاستبانة، من أجل تحليلها ونقاشها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة.

أ. المتابعة: هي الوظيفة الرابعة في الوظائف الإدارية، حيث تعتبر في نهاية النشاط الإداري وذلك للتأكد من تنفيذ خطط المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها بضمان متابعتها حتى تصل للنتيجة التي تصبو إليها على أحسن وجه من خلال تقييم الأداء. حيث يكون الهدف منها الوقوف على مدى الترتيبات التنسيقية بين دوائر المؤسسة والعاملين فيها وتفاذي الأخطاء التي تظهر من خلال التنفيذ.

ب. سياسة التحصيل: تحديد الإجراءات التي تمكن المؤسسة من تحصيل الأموال خلال فترة زمنية محددة.

ت. رسوم الساعات المعتمدة: هي عدد اللقاءات التي يجب على الطالب أن يقوم بحضور مساق معين في الأسبوع خلال الفصل الدراسي.

ث. الرغبة الشخصية للطالب: رغبة الطالب وميوله في التحاقه بالجامعة، واختياره للتخصص بدرساته عن غيره من التخصصات غير المرغوب لدراستها ومن ثم التحاقه بسوق العمل.

ج. سمعة الجامعة الأكاديمية والبحث العلمي:

السمعة الأكاديمية: هي رأي الخبراء بالجامعة على مستوى الجامعات فيما يختص بأعضاء الهيئة التدريسية إلى طلاب الجامعة من خلال الاستعلام حول أفضل عمل لهم في مجال تخصصهم.

البحث العلمي: هو البحث والتجربة العلمية فهو أسلوب منظم في جمع البيانات وتدوين الملاحظات باتّباع أسلوب البحث العلمي الهدف منها التأكد من صحتها أو التعديل عليها أو إضافة شيء جديد لها، ومن ثم الوصول لنتائج أو تنبؤات أو قوانين بظواهر مختلفة. (موقع مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات)

ح. الموقع الجغرافي للجامعة: المكان الذي تتواجد فيه الجامعة حسب خطوط الطول والعرض.

خ. توعية الطلبة في المنح والقروض بالجامعات الفلسطينية: إعلام الطالب عن تفاصيل المنح

والقروض من خلال وحدة المساعدات الماليّة من تاريخ التحاقه بالجامعة وتعبئته لنموذج المسح الاجتماعيّ بهدف لفت انتباه الطّالب إلى ما يلزم عمله لكي يحصل على المنح والقروض حسب احتياجاته وقدراته الماليّة لاستكمال تحصيله العلميّ الجامعيّ.

د. الكليّة: تنقسم الجامعة إلى كليّات يندرج تحتها تخصّصات حسب مسماها، ويتمّ اختار الطّالب لها حسب تخصّصه.

ذ. التخصّص الجامعيّ: حقل الدراسة الذي تم اختياره من الطالب مدرج تحت كليّة معينة يتضمن متطلبات جامعيّة ومواد تخصّص.

ر. المستوى الأكاديميّ: التحصيلي العلميّ الذي أتمّه الطالب في الجامعة.

ز. حالته الاجتماعيّة: الحالة الاجتماعيّة مرتبطة بحالة الشخص قانونياً فيما يتعلّق بالزواج ، وتعني

حالة الطالب أثناء دراسته : أعزب ، متزوج ، أرمل ، مطلق.

س. مكان السكن: مكان إقامة الطالب أثناء دراسته الجامعيّة.

### 12.3 المعالجة الإحصائيّة:

بعد الانتهاء من جمع الاستبانة من الطلبة والإجابة عليها، وجمع إجابات أسئلة العمداء والتأكّد من صلاحياتها، تمّ التأكّد من إعطائها أرقاماً معيّنة ليتمّ ترميزها أي أنه تمّ تحويل الإجابات التي تمّ الحصول عليها لفظياً إلى إجابات رقميّة، وتمّ إدخالها إلى جهاز الحاسوب للبدء بإجراء المعالجات الإحصائيّة المناسبة لها، ليتمّ بعدها تحليل البيانات وذلك وفقاً للأسئلة الخاصة بالدراسة، حيث تمّ إعطاء إجابة دائماً أربع درجات، والإجابة غالباً ثلاث درجات، أمّا الإجابة أحياناً ثلاث درجات، والإجابة نادراً درجتان، والإجابة أبداً صفر.

أمّا الأسئلة التي تخصّ العمداء فتتمّ ترميز الإجابات عن أسئلتهم حسب نموذج VRIO بإعطاء الإجابات إذا كانت إيجابيّة بنعم وسلبية بلا، وذلك حسب النموذج في تحليل البيئة الداخليّة بالتركيز على نقاط القوة فيها ويتمّ التحليل حتى نصل إلى مدى الميزة التنافسيّة في الجامعة، حيث تقسم الإجابات لأربعة محاور: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد ، صعوبة التقليد، التنظيم. ولإعطاء درجة الميزة التنافسيّة بكل محور يكون على النحوالتالي: إجابتان أو ثلاث إجابات (بنعم أولاً) تكون الميزة التنافسيّة بشكل جزئيّ للسؤال، أمّا إذا كانت جميع الإجابات (لا) فتكون الميزة التنافسيّة غير موجودة، وإذا كانت جميع الإجابات (نعم)، فيكون هناك إجماع على وجود ميزة تنافسيّة للسؤال الذي تمّ طرحه على جميع العمداء.

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل الفقرات الموجودة باستبانة الطلبة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، واختبار العينة (ت) للعينة الواحدة، واختبار التباين الأحادي، وذلك عن طريق استخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

### 13.3 الأساليب الإحصائية:

- استبانة الطلبة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة فيه وهي:

1. أسلوب الإحصاء الوصفي: تم استخدام هذا المقياس لإيجاد النزعة المركزية مثل: المتوسط الحسابي، الأوزان النسبية، مقياس التشتت كالانحراف المعياري، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة في تحليل البيانات.

2. لفحص الفروقات بين الفقرات الموجودة في استبانات الطلبة في كل محور تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA).

3. تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) لفحص فرضيات الدراسة.

4. تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل قياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تتراوح بين (1-0)، وتسمى ثبات أداة القياس (Reliability Analysis).

5. تم إعطاء أوزان لإجابات الطلبة من (4-0)، وتم حساب فرق أدنى قيمة وهي 0 من أعلى قيمة وهي 4 ويسمى المدى، ثم يتم قسمة المدى على عدد المجالات المطلوبة وهي 5، حيث يصبح  $5/4 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في الزيادة لهذه القيمة لإعطاء فترات خاصة بتحديد مستوى إجابات الطلبة على النحو التالي بعد دمج الأولى مع الثانية والرابعة مع الخامسة:

جدول رقم (5.3): مفتاح التصحيح الرباعي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	1.6 فأقل
متوسطة	2.4 – 1.61
عالية	2.41 فأعلى

مقابلات عمداء كليّات جامعة القدس :

تمّ تحليل الأسئلة الخاصّة بعمداء الكليّات في جامعة القدس ذات الطابع النوعي واستخدام نموذج VRIO كما هو مبين بالشكل، وتمّ شرح لآلية التحليل بالتفصيل بالفصل الرابع.

## VRIO Model



الشكل رقم (1.3) : VRIO MODEL

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة " نحو تطوير إستراتيجية فعّالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس (التحديات والسياسات المقترحة)، وبيان أثر كل من المتغيرات وذلك من خلال مدى استجابة أفراد العينة لأداة الدراسة، واختبار الفرضيات من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة، وتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة في حال وجودها.

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول للدراسة (أسباب اختيارك للدراسة في جامعة القدس):

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبّر عن أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس من وجهة نظرهم.

جدول رقم (1.4): حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس من وجهة نظر الطلبة.

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
1	مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها	1.30	0.896	0.689	منخفضة
2	مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح	1.69	0.943	0.557	متوسطة
3	مدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظفي وحدة المساعدات المالية	1.67	1.031	0.617	متوسطة
4	مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة	1.63	0.969	0.594	متوسطة
5	الدرجة الكلية	1.57	0.959	0.610	منخفضة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس من وجهة نظر الطلبة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.573) وانحراف معياري (0.96) وهذا يدل على أن أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس من وجهة نظر الطلبة يعتمد على مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها بدرجة متوسطة ومدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح، مدى الخبرة والمهارة التي يتحلى بها موظفي وحدة المساعدات المالية ومدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة جاء بدرجة متوسطة. ولقد حصل مجال مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح على أعلى متوسط حسابي ومقداره (1.69). يليه مجال مدى الخبرة والمهارة التي يتحلى بها موظفو وحدة المساعدات المالية ومن ثم مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة ومن ثم مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها والذي حصل على أقل متوسط حسابي ومقداره (1.3). ويبيّن الجدول معامل الاختلاف لمجالات أسباب اختيار الطلبة لجامعة القدس حيث يلاحظ أن معامل الاختلاف لمجال مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها الأكثر تشتتاً من المجالات الأخرى.

- وهذا يعني أنه كلما قامت الجامعة بتطوير آليات الإعلان عن المنح والقروض قلّ الاهتمام بمجال مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض، لذا فإن جامعة القدس قامت بالآونة الأخيرة بوضع إعلانات عن المنح المقدمة لآلياتها في الصفحة الرئيسية بموقع الجامعة كي يتم العلم من قبل الطلبة والأهالي بالمنح التي تقدمها الجامعة وهذا من ضمن الخطط التي تسعى بها الجامعة لتكون المعرفة لدى أكبر عدد ممكن من الطلبة سواء كان ذلك للطلبة الجدد أو الطلبة الملتحقين في الجامعة، فهذا يهم الطلبة الجدد كي يعزز من استقبال الطلبة ولا يقل أهمية عند معرفة الطلبة القدامى الملتحقين بجامعة القدس.

وهذا ما تم مناقشته في دراسة (الفقهاء، 2012) أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن تنافس السوق فإنها بحاجة إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا الطلبة ورضا العاملين فيها وأيضاً رضا العملاء الخريجين. وذلك أن الثقافة الداخلية القوية تساعد في تحسين دافعية العاملين وخلق الولاء لديهم والوصول للإبداع وتحقيق الأداء المرتفع وفي دراستنا يمكن للجامعة أن تحقق الميزة التنافسية المؤسسية لتطوير إدارة المنح والقروض.

- وأيضاً تتفق الدراسة مع دراسة (البرت، 1993) التي كان من أهم نتائجها: - أن قروض الطلبة هي من أهم الأدوات التي تستخدمها الحكومات وإدارة الجامعات لإبقاء التعليم العالي مفتوحاً ومتاحاً للطلبة الذين يتحملون تكلفة التعليم.

وتمّ حساب المتوسطّات الحسابيّة ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص لكل مجال من مجالات الدّراسة.

أولاً: حساب المتوسطّات الحسابيّة ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2.4): حساب المتوسطّات الحسابيّة ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها

المنح والقروض	الوسط الحسابي	قيمة t	df	p-value	الدرجة	ترتيب أهمية الفقرة
تتوفر منح بعدد كاف للطلبة	1.05	-23.092	314	.000	منخفضة	6
تتوفر القروض بعدد كاف للطلبة	1.55	-13.564	314	.000	منخفضة	3
توزع المنح للطلبة بشكل عادل	.91	-25.796	314	.000	منخفضة	7
تسعى الجامعة لزيادة المنح والقروض لطلبتها	1.34	-16.264	315	.000	منخفضة	4
تستخدم الجامعة البرامج التي تساعد على أداء عملها فيما يخص المنح	1.46	-14.119	313	.000	منخفضة	2
تقوم الجامعة بتطوير آلية الإعلان عن المنح والقروض	1.56	-12.643	313	.000	منخفضة	1
المنح والقروض في الجامعة توزّع بنسب دقيقة حسب البيانات المطلوبة	1.15	-20.004	313	.000	منخفضة	5

تشير النتائج في الجدول أن درجة متوسطّات استجابة أفراد عيّنة الدّراسة منخفضة، حيث حصلت الفقرة (تقوم الجامعة بتطوير آلية الإعلان عن المنح والقروض) على أعلى متوسطّ حسابي (1.56) وكانت ذات أعلى تأثير حيث إنّ قيمة (ت) = -12.643، بالإضافة إلى ذلك تمّ ترتيب أهميّة كلّ فقرة كما هو موضح بالجدول.

ثانيا: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	p- value	df	قيمة t	الوسط الحسابي	دقة البيانات
4	متوسطة	.000	316	-10.927	1.72	يمكن الوصول للبيانات بالوقت المناسب من قبل الطلبة
6	منخفضة	.000	317	-19.593	1.21	يتم استخدام آلية تؤدي إلى توزيع المنح بدقة على الطلبة
2	متوسطة	.001	317	-9.466	1.78	توفر الجامعة إمكانية تحديث البيانات باستمرار للطلبة
1	متوسطة	.002	315	-9.261	1.79	تحرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها
5	متوسطة	.000	315	-12.836	1.61	نظام المنح يسهم في توزيع المنح على الطلبة من أجل تحديد الحاجة حسب المعلومات الموجودة
3	متوسطة	.000	309	-10.042	1.74	نظام المنح يساعد على توفير المعلومات الصحيحة حول الطلبة

تشير النتائج في الجدول إلى أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة، حيث حصلت الفقرة (تحرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها) على أعلى متوسط حسابي (1.79) وكانت ذات أعلى تأثير حيث أن قيمة (ت) = -9.261، وهذا يعني أنه كلما زاد حرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل

معالجتها قلّت الحاجة لدقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح حيث إنّها أصبحت واضحة ومفيدة، بالإضافة إلى ذلك تمّ ترتيب أهميّة كلّ فقرة كما هو موضح بالجدول.

ثالثاً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكلّ مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظفو وحدة المساعدات المالية والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكلّ مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظفو وحدة المساعدات المالية

ترتيب أهميّة الفقرة	الدرجة	p- value	df	قيمة t	الوسط الحسابي	الخبرة والمهارة
5	منخفضة	.000	313	-12.081	1.59	يمتلك طاقم المنح والمساعدات في الجامعة مهارات بالتعامل ومساعدة الطلبة
3	متوسطة	.000	310	-11.956	1.61	تتمّ المتابعة مع الطلبة من خلال وحدة المساعدات المالية في حال كان هناك خلل في تعبئة البيانات
2	متوسطة	.000	313	-11.799	1.65	لدى وحدة المساعدات المالية قدرة على تطوير البرمجيات وفقاً لاحتياجها
4	متوسطة	.000	312	-12.094	1.61	تستعين الوحدة بأصحاب المهارات والخبرات من خارج الجامعة- لإضافة ميزات على نظامها وطرق التعامل مع الطلبة
6	منخفضة	.000	314	-12.345	1.59	توفر الجامعة ورشات عمل وبرامج باستمرار لتطوير مهارات وخبرات الموظفين
1	متوسطة	.000	309	-10.025	1.67	تمنح الجامعة الامتيازات لنوي الأفكار الخلاقة و المبدعة

تشير النتائج في الجدول أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة، حيث حصلت الفقرة (تمنح الجامعة الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة و المبدعة) على أعلى متوسط حسابي (1.67) وكانت ذات أعلى تأثير حيث إن قيمة (ت) = 10.025- وهذا يشير إلى أنه كلما زادت الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة كلما قل حرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها، وهنا تتفق الدراسة مع دراسة (كوبيتس & أنتوليفانا، 2015) في أن الطالب كلما كان يعمل بمهارة ولديه قدرات إبداعية يكون أكثر منافسة بين الجامعات ليس فقط أكاديمياً وإنما أكثر قدرة على المنافسة في سوق العمل حيث تم ربط الحصول على وظيفة بعد التخرج والحصول على منحة أثناء الدراسة والمعدل الأكاديمي للطالب مرتبطة ارتباطاً قوياً وتنعكس على القدرة التنافسية الأكاديمية للجامعات. بالإضافة إلى ذلك تم ترتيب أهمية كل فقرة كما هو موضح بالجدول.

رابعاً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	p-value	df	قيمة t	الوسط الحسابي	التواصل مع الطلبة
9	منخفضة	.000	311	-16.633	1.32	هناك استجابة سريعة عند التواصل مع وحدة المساعدات المالية
1	متوسطة	.000	310	-6.146	1.93	هناك متابعة من قبل دائرتك عند تسجيلك للفصل الدراسي
10	منخفضة	.000	311	-18.286	1.26	هناك متابعة من قبل وحدة المساعدات المالية بخصوص المنح والقروض معك
8	منخفضة	.000	308	-15.255	1.41	تشعر بأن البرامج التي تقدم إليها المنح تنصف الطالب بالنسبة التي تقدم له

5	متوسطة	.000	314	-10.940	1.66	تستخدم الجامعة شبكات اتصال لربط كافة الأقسام في الجامعة لمتابعة أمور الطلبة
4	متوسطة	.000	313	-11.209	1.67	سهولة ويسر المعلومات والبيانات ما بين الأقسام في الجامعة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها
7	منخفضة	.000	313	-12.174	1.59	تتوفر بين الجامعة والطلبة قنوات اتصال وتبادل المعلومات محدّدة
3	متوسطة	.000	316	-9.818	1.70	تقوم الجامعة بأعمال تطوير لأفكار جديدة للتواصل ما بين الطلبة والجامعة
2	متوسطة	.000	315	-9.949	1.75	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير وسائل الاتصال وتبادل المعلومات
6	متوسطة	.000	314	-11.519	1.64	نظام المنح يسهم في تسهيل توزيع المنح بنقل بيانات الطلبة للمانح

تشير النتائج في الجدول أنّ درجة متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة تفاوتت بين متوسطة ومنخفضة للمجال الخاص بمدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة، حيث حصلت الفقرة (هناك متابعة من قبل دائرتك عند تسجيلك للفصل الدراسي) على أعلى متوسط حسابي (1.93) وكانت ذات أعلى تأثير حيث إنّ قيمة (ت) = -6.146، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت المتابعة من قبل الدائرة الأكاديمية كلما قلّت التكاليف الخاصة بتواصل الجامعة مع الطلبة.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة (أداء الجامعة):

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة وآلياتها تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبّر عن أسباب مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها في جامعة القدس من وجهة نظرهم.

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها من وجهة نظر الطلبة.

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها من وجهة نظر الطلبة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
1	مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها	1.52	1.082	0.711	منخفضة
2	مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة	1.49	1.025	0.687	منخفضة
3	هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال	1.91	0.940	0.492	متوسطة
4	الدرجة الكلية	1.64	61.01	0.619	متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها من وجهة نظر الطلبة أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (1.64) وانحراف معياري (1.016) وهذا يدلّ على أن رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها من وجهة نظر الطلبة يعتمد على مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها، مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وتوفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال. ولقد حصل مجال هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال على أعلى متوسط حسابي ومقداره (1.91). يليه مجال مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها وحصل على متوسط حسابي ومقداره (1.52) وحصل المجال الخاص مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة على أقل متوسط حسابي ومقداره (1.49). ويبين الجدول معامل الاختلاف لمجالات مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة

وآلياتها حيث يلاحظ ان معامل الاختلاف لمجال مدى سعي الجامعة نحوزيادة عدد المنح لطلبتها الأكثر تشتتاً من المجالات الأخرى.

وحساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) بالمجال الخاص لكل مجال من مجالات الدراسة.

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى سعي الجامعة نحوزيادة عدد المنح لطلبتها والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (7.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى سعي الجامعة نحوزيادة عدد المنح لطلبتها

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	p- value	Df	قيمة t	الوسط الحسابي	زيادة المنح
3	منخفضة	.000	314	-13.052	1.53	تحرص الجامعة على زيادة عدد المنح المقدمة للطلبة
4	منخفضة	.000	314	-14.495	1.47	تسعى الجامعة الى تقديم المزيد من المنح ترضي جميع احتياجات الطلبة
1	متوسطة	.005	312	-8.714	1.81	استخدام آليات جمع المعلومات يؤدي إلى تحسين جودة المنح المقدمة
5	منخفضة	.000	315	-16.384	1.40	تحرص الجامعة على تقديم المنح التي يحتاجها الطلبة
2	منخفضة	.000	313	-13.049	1.53	تهتم الجامعة بتطوير خططها لزيادة المنح بإستمرار

تشير النتائج في الجدول أنّ درجة متوسّطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة تتباين بين منخفضة ومتوسّطة، حيث حصلت الفقرة (استخدام آليات جمع المعلومات يؤدي إلى تحسين جودة المنح المقدّمة) على أعلى متوسّط حسابي (1.81) وكانت ذات أعلى تأثير حيث إنّ قيمة (ت) = -

8.714، وهذا يعني أنه كلما قامت الجامعة باستخدام آليات لجمع المعلومات يتم من خلاله تحسين جودة المنح المقدمة قلّ الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح للطلبة، بالإضافة إلى ذلك تم ترتيب أهمية كلّ فقرة كما هو موضح بالجدول.

ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكلّ مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكلّ مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة

ترتيب أهمية الفقرة	الدرجة	p- value	df	قيمة t	الوسط الحسابي	رضا الطلبة
4	منخفضة	.000	313	- 16.255	1.34	تولي الجامعة موضوع رضا الطلبة أهمية كبرى في خططها وسياساتها
1	متوسطة	.000	313	-8.948	1.74	يشعر الطلبة بالرضا لحصولهم على منح من الجامعة
5	متوسطة	.000	311	- 16.322	1.30	تقوم الجامعة بإجراء دراسات عن مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من المنح
3	متوسطة	.000	313	- 16.378	1.37	تعمل الجامعة على التواصل الدائم مع الطلبة
6	متوسطة	.000	312	- 16.713	1.23	تهتمّ الجامعة بشكاوى الطلبة
2	متوسطة	.000	312	- 14.269	1.49	أدى تطوير برامج المنح والإعلان عنها إلى زيادة رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من قسم المنح

تشير النتائج في الجدول أنّ درجة متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة كلّها منخفضة ما عدا الفقرة (يشعر الطلبة بالرضا لحصولهم على منح من الجامعة) حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (1.74) وكانت ذات أعلى تأثير حيث إنّ قيمة (ت) = -8.948، وهذا يعني أنه كلما شعر الطلبة

بالرضا عن حصولهم على المنح قلّ الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح للطلبة، بالإضافة إلى ذلك تمّ ترتيب أهميّة كلّ فقرة كما هو موضّح بالجدول.

ثالثاً: حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟ والموضح في الجدول التالي:

جدول رقم (9.4): حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكلّ مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟

ترتيب أهميّة الفقرة	الدرجة	p- value	Df	قيمة t	الوسط الحسابي	تعزيز الإقبال
6	متوسطة	.000	313	-10.177	1.69	تحرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسّع الجغرافي
7	منخفضة	.000	315	-14.180	1.47	تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الإقبال من خلال المنافسة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات
2	متوسطة	.000	312	-6.185	1.94	تسعى الجامعة باستمرار لزيادة إقبال الطلب من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الإعلانية
10	عالية	.763	311	.302	2.42	توفر الجامعة نظام التقسيط للأقساط الدراسية
4	متوسطة	.000	307	-7.557	1.86	هناك معرفة عن سياسة التحصيل
3	متوسطة	.000	309	-6.351	1.93	تتابع الجامعة مع الطلبة على موضوع سياسة تحصيل الأقساط الجامعية
8	منخفضة	.000	309	-17.324	1.26	توفّر الجامعة فرص عمل للخريجين
1	متوسطة	.000	310	-4.953	2.00	يؤثر موقع الجامعة الجغرافي لاختيارك جامعة القدس

9	متوسطة	.131	313	-1.513	2.28	تؤثر سمعة الجامعة الأكاديمية على اختيارك الجامعة
5	متوسطة	.000	313	-9.487	1.72	تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المتابعة مع الطلبة

تشير النتائج في الجدول أن درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة، حيث حصلت الفقرة (يشعر الطلبة بالرضا لحصولهم على منح من الجامعة) على أعلى متوسط حسابي (2.42) وكانت ذات أقل تأثير حيث إن قيمة (ت) = 0.302، وهذا يعني أنه كلما وقرت الجامعة نظام تقسيط للأقساط الدراسية لا يؤثر في زيادة الإقبال على الجامعة، وكما يتبين أنه لا يوجد تأثير لسمعة الجامعة الأكاديمية لزيادة الإقبال على الجامعة وكان الاختيار الأكثر تأثيراً لزيادة الإقبال على الجامعة هو موقع الجامعة الجغرافي، بالإضافة إلى ذلك تم ترتيب أهمية كل فقرة كما هو موضح بالجدول.

#### ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأسباب اختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "معامل **Kruskal-Wallis H**" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لأسباب اختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.

الجدول التالي: جدول اختبار "معامل **Kruskal-Wallis H**" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأسباب اختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.

جدول رقم (10.4): جدول اختبار "معامل Kruskal-Wallis H" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأسباب اختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة

أسباب اختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس	دخل الأسرة الشهري	حجم العينة	رتبة الوسط الحسابي	معامل Kruskal-Wallis H	p-value
مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها	أقل من 3000 شيكل	65	132.06	15.217	.004
	من 3000 إلى 4000 شيكل	86	149.77		
	من 4001 إلى 5000 شيكل	61	186.64		
	من 5001 إلى 6000 شيكل	51	149.76		
	6001 شيكل فأكثر	49	170.21		
	المجموع	312			
مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح	أقل من 3000 شيكل	65	137.78	11.996	.017
	من 3000 إلى 4000 شيكل	86	146.91		
	من 4001 إلى 5000 شيكل	61	177.24		
	من 5001 إلى 6000 شيكل	51	148.72		
	6001 شيكل فأكثر	49	180.45		
	المجموع	312			
مدى الخبرة والمهارة التي	أقل من 3000 شيكل	65	139.22	11.164	.025

		163.58	85	من 3000 إلى 4000 شيكل	يتحلّى بها موظفو وحدة المساعدات الماليّة
		177.37	61	من 4001 إلى 5000 شيكل	
		131.69	51	من 5001 إلى 6000 شيكل	
		160.76	48	6001 شيكل فأكثر	
			310	المجموع	
.015	12.270	140.72	65	أقل من 3000 شيكل	مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة
		153.57	86	من 3000 إلى 4000 شيكل	
		173.96	61	من 4001 إلى 5000 شيكل	
		135.73	51	من 5001 إلى 6000 شيكل	
		182.46	49	6001 شيكل فأكثر	
			312	المجموع	

يتبيّن من خلال الجدول السّابق أنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في كلّ المجالات الخاصّة بأسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس يعزى لدخل الاسرة وكان السبب الأعلى لاختيار الطلبة الدراسة في جامعة القدس هو مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدّمها الجامعة وآليّاتها وكانت الفروق لصالح الأسر التي يتراوح دخلهم ما بين 4001 إلى 5000 شيكل حيث إنّ رتبة الوسط الحسابيّ كانت = 186.64، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة يعزى لدخل الاسرة وكانت الفروق لصالح الأسر التي يزيد دخلهم عن 6000 شيكل حيث إنّ رتبة الوسط الحسابيّ كانت = 182.46، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمدى دقّة البيانات

التي يراها الطلبة بخصوص المنح يعزى لدخل الأسرة وكانت الفروق لصالح الأسر التي يزيد دخلهم عن 6000 شيكل حيث إنّ رتبة الوسط الحسابي كانت = 180.45، وكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمدى الخبرة والمهارة التي يتحلّى بها موظفو وحدة المساعدات المالية يعزى لدخل الاسرة وكانت الفروق لصالح الأسر التي يتراوح دخلهم ما بين 4001 إلى 5000 شيكل حيث إنّ رتبة الوسط الحسابي كانت = 177.37.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الاسرة.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " والمتوسّطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.

الجدول التالي: جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الاسرة.

جدول رقم (11.4): جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.

مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة.	دخل الأسرة الشهري	حجم العينة	رتبة الوسط الحسابي	معامل Kruskal-Wallis H	p-value
مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها	أقل من 3000 شيكل	65	139.01	9.228	.056
	من 3000 إلى 4000 شيكل	86	159.62		
	من 4001 إلى 5000	61	167.80		

				شيكل	
		135.21	50	من 5001 إلى 6000 شيكل	
		175.96	48	6001 شيكل فأكثر	
			310	المجموع	
.396	4.071	147.45	65	أقل من 3000 شيكل	مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدّمها الجامعة
		154.97	86	من 3000 إلى 4000 شيكل	
		167.39	61	من 4001 إلى 5000 شيكل	
		140.93	50	من 5001 إلى 6000 شيكل	
		167.43	48	6001 شيكل فأكثر	
			310	المجموع	
.131	7.093	133.23	65	أقل من 3000 شيكل	هل توفر الجامعة محفّزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟
		157.69	86	من 3000 إلى 4000 شيكل	
		169.16	61	من 4001 إلى 5000 شيكل	
		153.15	50	من 5001 إلى 6000 شيكل	
		166.81	48	6001 شيكل فأكثر	
			310	المجموع	

يتبين من خلال الجدول السابق أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha \geq$  في كل المجالات الخاصة بمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الأسر.

اتّقت الدراسة اتفاقاً قوياً مع دراسة (منصور، 2010) التي كانت أهم نتائجها تتعلق بدخل الأسر وتأثيرها على الطلبة حيث اعتبر دخل الأسرة من العوامل المؤثرة على معدل الطالب التراكمي، كذلك يؤثر في ممارسات الطالب ضمن علاقة الطالب بالآخرين، في حين أظهرت نتائج دراسة منصور أن معدل دخل الأسرة الشهري كان ذا أثر على المعدل التراكمي للطلبة فقط دون تأثير على معدل الخصاص مما يدل على أنها مؤثرات ضعيفة على التحصيل بشكل عام.

#### رابعاً: تحليل "VRIO" للمقابلات النوعية مع العمداء

تم تحليل الأسئلة الخاصة بعمداء الكليات في جامعة القدس ذات الطابع النوعي واستخدام نموذج VRIO وهو أداة تحليل استراتيجية للكشف عن الموارد والقدرات في المنظمات لتطوير التنافسية، وتعدّ من النماذج التي تحلل البيئة الداخلية للمنظمة بالتركيز على نقاط القوة فيها، ويتم تحليلها من خلال أربعة أبعاد وهي القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم الخاص بالمؤسسة. وكانت النتائج كما في الجدول التالي حيث يتبين أن متوسط الفقرات الخاصة بأداء الجامعة له ميزة تنافسية بشكل جزئي ومتوسط الفقرات الخاصة برضا الطلبة لا يمثل ميزة تنافسية للجامعة وبالنسبة لتعزيز الإقبال فإن له ميزة تنافسية بشكل جزئي هو كذلك.



الشكل رقم (1.4): تفسير VRIO MODEL

جدول رقم (12.4): تحليل أسئلة عمداء كليّات جامعة القدس واستخدام نموذج VRIO

الميزة للمنافسة	التنظيم	صعوبة التقليد	الندرة	القيمة	أسئلة المقابلات
<b>المجال الأول: أداء الجامعة</b>					
بشكل جزئي	نعم	لا	نعم	نعم	هل ازدادت عدد المنح المقدّمة للطلبة في السنوات الأخيرة؟
بشكل جزئي	لا	نعم	نعم	نعم	هل حرصت الجامعة على زيادة عدد المنح المقدّمة للطلبة؟
لا يوجد	لا	لا	لا	لا	هل تسعى الجامعة إلى تقديم المزيد من المنح ترضي جميع احتياجات الطلبة؟
لا يوجد	لا	لا	لا	لا	هل تشعر أنّ هناك رضا من قبل الطلبة حول المنح المقدّمة لهم من الجامعة؟
بشكل جزئي	لا	نعم	نعم	نعم	هل دأبت الجامعة على تنويع آليات جمع معلومات عن الطلبة؟
لا يوجد	لا	لا	لا	لا	هل تراعي الجامعة احتياجات الطلبة بدقة عند توزيع المنح لمن يستحقّها؟
بشكل كامل	نعم	نعم	نعم	نعم	هل قامت الجامعة بتطوير خطط من أجل تعزيز وزيادة المنح المقدم للطلبة؟
<b>المجال الثاني: رضا الطلبة</b>					
بشكل جزئي	لا	لا	نعم	نعم	هل تشعر بأنّ الجامعة تكون مهتمّة برضا الطلبة عن الطريقة التي تقدّم بها المنح؟
لا يوجد	لا	لا	لا	لا	هل قامت الجامعة خلال الفترات الماضية بدراسات عن مدى رضا الطلبة عن المنح المقدّمة لهم؟

هل تعمل الجامعة على التواصل شبه الدائم والمستمر مع الطلبة؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي
هل لديكم لجان متخصصة بدراسة شكاوى الطلاب عن المنح؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا يوجد
هل تشعر بأن هناك تطوير مستمر بالبرامج الخاصة بمنح الطلبة؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا يوجد
<b>المجال الثالث: تعزيز الاقبال</b>						
هل تحرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسع الجغرافي؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي
هل تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المنافسة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي
هل تسعى الجامعة بإستمرار لزيادة اقبال الطلب من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الإعلانية؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي
هل توفر الجامعة نظام التقسيط للأقساط الدراسية؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي
هل تتابع الجامعة مع الطلبة على موضوع سياسة تحصيل الأقساط الجامعية؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا يوجد
هل توفر الجامعة فرص عمل للخريجين؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا يوجد
هل يؤثر موقع الجامعة الجغرافي لاختيارك جامعة القدس؟	لا	لا	لا	لا	لا	لا يوجد
هل تؤثر سمعة الجامعة الأكاديمية على اختيار الطالب للجامعة؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل كامل
كيف تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المتابعة مع الطلبة؟	لا	لا	لا	لا	لا	بشكل جزئي

يتبين من خلال الجدول السابق والذي تم من خلاله إجابة العمداء لكليات جامعة القدس 3 محاور وكان تفسيرها كما يلي :

## 1. المجال الأول: أداء الجامعة

كان هناك قيمة في ازدياد عدد المنح المقدمة للطلبة في السنوات الأخيرة لجامعة القدس وكانت من خلال خطط وتنظيم وهي نادرة برأي العمداء ولكن يمكن للمنافسين في السوق تقليدها بتوفير منح للطلبة مما يشكل للميزة التنافسية شكل جزئي وغير كامل، في حين اتفقوا على أن القيمة والندرة وصعوبة الجامعات المنافسة في التقليد كان ايجابياً ولكن غير منتظم لزيادة عدد المنح المقدمة للطلبة. وكانت الاجابات على تقديم الجامعة المزيد من المنح ترضي جميع احتياجات الطلبة وتنوع آليات جمع المعلومات عن الطلبة ومراعاة الجامعة لاحتياجات الطلبة بدقة عند توزيع المنح لمن يستحقها بالنفي من ناحية القيمة والندرة وصعوبة التقليد والتنظيم مما أكد اجاباتهم جميعاً بعدم وجود ميزة تنافسية. أما بالمقابل فكان التأكيد بنعم بالشكل الكامل للميزة التنافسية بأن هناك قيمة في تطوير خطط من أجل تعزيز وزيادة المنح المقدمة للطلبة وهذه المنح تميزت فيها جامعة القدس عن غيرها من الجامعات المنافسة مما نتج عنه صعوبة التقليد وكانت هذه نتيجة للتنظيم في تطوير خطط من أجل تعزيز وزيادة المنح المقدمة للطلبة.

## 2. المجال الثاني: رضا الطلبة

أما عن رضا الطلبة فكان رأي العمداء للكليات من خلال المعلومات التي تصل إليهم ويعرفونها عن الطلبة فهناك عدم وجود ميزة تنافسية بشكل كامل بل كانت بشكل جزئي لأن هناك قيمة وندرة في اهتمام الجامعة برضا الطلبة عن الطريقة التي تقدم بها المنح ولكن يمكن للمنافسين تقليدها وهي غير منظمة أو مخطط لها. أيضا اتفق العمداء على أن الجامعة تعمل على التواصل شبه الدائم والمستمر مع الطلبة له قيمة وميزة تنافسية جزئية بغياب الندرة وصعوبة التقليد والتنظيم. أما عن تطوير المستمر للبرامج الخاصة بمنح الطلبة فيرى العمداء انه لا يوجد هناك تنظيم في تلك البرامج مما يجعلها غير صعبة في التقليد من قبل الجامعات المنافسة، أما بخصوص الدراسات عن مدى رضا الطلبة عن المنح المقدمة لهم فاتفق العمداء بعدم وجود دراسات، وعدم وجود لجان مخصصة بدراسة شكوى

الطلاب عن المنح ويمكن لأي جامعة أن تخصص لجان لاستقبال شكاوي الطلبة مما يشكل عدم وجود ميزة تنافسية. وتم الاجابة بالنفي بالاتفاق.

### 3. المجال الثالث: تعزيز الاقبال

تبين من خلال مقابلات العمداء على أن الميزة التنافسية تكمن وبشكل كامل في أن السمعة الأكاديمية لها أكبر نسبة في تحقيق الميزة التنافسية لتعزيز الاقبال في جامعة القدس والتي لها قيمة عالية وندرة ووصوبة بتقليد سمعة الجامعة الأكاديمية وذلك نتيجة لمستوى عال من التنظيم الذي قامت به جامعة القدس وتعمل جاهدة بخطط مستقبلية متحدية كل الصعوبات للنهوض والمحافظة والاستمرارية بالحفاظ على سمعتها الأكاديمية، وهذا الذي لم يؤكد عليه الطلبة حيث تبين أنه لا يوجد تأثير لسمعة الجامعة الأكاديمية لزيادة الاقبال على الجامعة، أما حرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسع الجغرافي فكان للدراسة البرازيلية توافق كبير حيث توافقت دراسة (فيلاهو، 2019) البرازيلية التي كانت فكرتها الأساسية هي المقارنة بين معايير الخدمة بالنسبة للطلاب والادريين بجامعتين بالبرازيل، حيث كانت النتيجة الأساسية التي توصلت لها الدراسة هوعدم التوافق على معايير التطوير بين الطرفين وتوصيتها الاتفاق على معايير محددة لتوفير الوقت والجهد الذي تبذله الجامعات في سبيل تطوير التعليم. فتبين من خلال تحليل نتائج استبانة طلبة جامعة القدس أن الاختيار الأكثر تأثير لزيادة الاقبال على الجامعة هو موقع الجامعة الجغرافي فهنا يوضح أن اجابات العمداء للتوسع الجغرافي له قيمة في تعزيز الاقبال على الجامعة ولكنه غير نادر حيث قامت جامعات منافسة بتعزيز الاقبال عن طريق التوسع الجغرافي ولكن تم الاجماع بشكل ايجابي على صعوبة التقليد ولكن التوسع الجغرافي بحاجة لتنظيم أعلى حيث أن الجامعة قامت بالتوسع الجغرافي بوجودها بأفرع في رام الله ودورا وغيرها من المواقع مما سهل على الطلبة الالتحاق بجامعة القدس لوجودها في أماكن تواجدهم، ووضح أحد العمداء أن وجود فرع دورا يشكل سهولة لدى الطالبات الاناث من الالتحاق بجامعة القدس لأسباب منها اجتماعية مثلاً. أما بالمقابل فكان برأي العمداء أن موقع الجامعة الجغرافي يؤثر سلباً لاختيار الطلبة واقبالهم للجامعة ولا يشكل ميزة تنافسية لها بل يشكل تحدي على كافة الأصعدة. أما تعزيز الاقبال من خلال المنافسة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات فشكل ميزة تنافسية جزئية لأن سعر الساعات المعتمدة لجامعة القدس ليس الأقل فهنا قيمة الساعات المعتمدة هوما تقدمه الجامعة، فتتظر بأن تكون الأكثر كفاءة بين منافسيها من الجامعات، هذا وكان لقيمة وتنظيم سعي جامعة

القدس في تعزيز الاقبال باستمرار من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الاعلانية مميزة تنافسية جزئية. أما نظام التقسيط للأقساط الدراسية فأكد العمداء في جامعة القدس أن لها قيمة وتم تنظيمها لتعزيز الاقبال وهذا الذي ناقضه رأي الطلبة حين كانت إجاباتهم بخصوص نظام تقسيط للأقساط الدراسية لا يؤثر في زيادة الإقبال على الجامعة، فتعزيز الاقبال من خلال التقسيط لا يؤثر على الطلبة الجدد لأن الطالب الجديد يقوم بحجز المقعد في الفصل الدراسي الأول كاملاً، أما الطالب في الفصل الدراسي الثاني بالسنة الدراسية الأولى يمكنه الالتحاق بنظام التقسيط، هذا ولم يشكل متابعة الجامعة مع الطلبة موضوع سياسة التحصيل للأقساط الجامعية برأي العمداء وكانت النتيجة سلبية بالاجماع ولا يوجد ميزة تنافسية حيث لا تشكل تعزيز للاقبال وهي بحاجة لتنظيم وقيمة لكي تصبح عامل من عوامل تعزيز الاقبال لجامعة القدس. وأجمع العمداء أنه لا يوجد ميزة تنافسية بتوفير فرص عمل للخريجين تعزز من اقبال الطلبة لجامعة القدس أيضا فهي بحاجة لتخطيط وتنظيم لتكون صعبة في التقليد وبالتالي لها قيمة وندرة بين الجامعات المنافسة لها. وأخيراً كانت الميزة التنافسية جزئية لزيادة الطلب على الاقبال من خلال المتابعة مع الطلبة فهناك قيمة للمتابعة من الطلبة ولكنها غير نادرة وغير منظمة ولكنها صعبة التقليد برأيهم.

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها وما خلصت إليها بعد تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على بناء استراتيجية فعالة لإدارة المنح والقروض في جامعة القدس. بعد ذلك تم تقديم التوصيات المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة من خلال تلك النتائج، وذلك لتحقيق غاية البحث، حيث ينقسم هذا الفصل للمحاور الآتية:

#### 2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى الوقوف على محددات ودوافع اقبال الطلبة للالتحاق ببرامج طلبة البكالوريوس وذلك من أجل تطوير استراتيجية فعالة لإدارة تلك المنح والقروض في الجامعة، الأمر الذي قد يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وزيادة الاقبال عليها ليس فقط في الضفة الغربية وإنما أيضا في الداخل المحتل، وتم التوصل إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

- أظهرت النتائج أن أهم العوائق التي قد تحد من استقطاب الالتحاق بجامعة القدس موقعها الجغرافي ونظام التقسيط للأقساط الجامعية.
- أظهرت النتائج أنه كلما قامت الجامعة باستخدام آليات لجمع المعلومات يتم من خلال تحسين جودة المنح المقدمة قل الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح المقدمة للطلبة.
- أظهرت النتائج أن كلما شعر الطلبة بالرضا حول حصولهم على المنح قل الاهتمام بمجال سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح للطلبة.
- أظهرت النتائج أن السبب الأعلى لاختيار الطالب جامعة القدس يعزى بدخل الأسر.
- أظهرت النتائج أنه كلما زاد حرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات الغير مفيدة قبل معالجتها قلت الحاجة لدقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح حيث أنها أصبحت

واضحة ومفيدة.

- أظهرت النتائج أنه كلما زادت الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة والمبدعة كلما حرصت الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها.
- أظهرت النتائج أنه كلما زادت المتابعة من قبل الدائرة الأكاديمية كلما قلت التكاليف الخاصة بتواصل الجامعة مع الطلبة.

### 3.5 التحديات والسياسات المقترحة:

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتحديات والسياسات التالية:

التحديات	السياسات المقترحة (التوصيات)
✓ وضع آلية ومعايير واضحة لمكتب وحدة الخريجين والالتزام بها	✓ تطوير خطط خاصة بمتابعة الخريجين وفتح قنوات اتصال مع توسيع شبكة العلاقات لديها من أجل العمل على تدريبهم والتواصل بهم لخلق فرص عمل مناسبة لهم.
✓ توزيع المنح بشكل عادل أكبر وتحقيق رضا للطلبة.	✓ تطوير نظام حوكمة للمنح المقدمة للطلبة.
✓ تضمن الجامعة سلامة مخرجاتها وتزويد من ميزتها التنافسية لإدارة المنح والقروض.	✓ تطوير خطط تعكس رسالة الجامعة وأهدافها، ويعتمد ذلك على إجراء تحسينات وتميز في العمليات.
✓ الالتزام بالخطط لتعزيز الاقبال في جامعة القدس.	✓ تطوير خطط للتواصل بين الإدارة والطلبة.

## الدراسات المستقبلية:

1. أثر آلية تقسيط الطالب الجديد للفصل الأول لتعزيز اقبال الطلبة في جامعة القدس.
2. متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القدس.
3. جامعة القدس الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم

### الكتب والدراسات العربية:

1. ابن منظور، محمد بن مكرم(1984) لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.
2. أبوخلف، نادر (2004). التعريف بتصنيف الجامعات وارتباطه بالنوعية. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة من 3-5/7/2004، جامعة القدس المفتوحة
3. أحمد، صالح(2006) تحليل القدرة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مصفوفة SWAT، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلون، في الفترة من 7-9 مايو.
4. التركستاني، حبيب (1999) دور التعليم في تلبية احتياجات سوق العمل السعودية مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 27، عدد 3.
5. الجوارين، عدنان(2013) القدرة التنافسية للدول العربية مع إشارة خاصة إلى العراق دراسة تحليلية ومقارنة، مركز الامارات للدراسات والبحوث، الامارات.
6. الحيزان، أسامة(2005) "نظام إدارة ومراقبة المنشآت الحوكمة حالة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية"، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وابعادها المحاسبية والادارية، الاقتصادية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة .
7. الخضيرى، محسن أحمد(2004) صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصاد المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
8. خليل، ياسر(2019) استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر". مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والعشرون. ص177-178
9. خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009) حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. ط1. مكتبة الإسكندرية، مصر.
10. درويش، عدنان(2007) حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، لبنان، اتحاد المصارف العربية.

11. راوى، دانيال، وشيرمان، هيربيرت (2007) من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، العبيكان، 2007.
12. ربيعي، أحمد (2019) القروض المتعثرة في مؤسسات الاقراض في فلسطين: أسبابها وسبل معالجتها.
13. الربيعي، سعيد. (2008) "التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل"، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
14. الزغبى، طلال (2010) مشكلات البحث التربوي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الحكومية، مؤتمر التربية في عالم متغير، الجامعة الهاشمية، الأردن .
15. السعيد، محمد (2007) الجودة الشاملة، المؤشرات في التعليم الجامعي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديد.
16. السيد اسماعيل، ايمن (2005) القدرة التنافسية لصناعة الأسمت المصرية في ظل التغيرات الإقتصادية العالمية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة
17. السيد، اسماعيل (1993) الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، المكتب العربي، الاسكندرية، مصر.
18. سيد، عصام (2009) إدارة عمليات الدمج المصرفى كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
19. شحاته، حسن. (2001) "التعليم الجامعي والتقويم الجامعي : بين النظرية والتطبيق". الطبعة الاولى مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.
20. شمت، نيفين (2010) التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص ص 25-26.
21. الصالح، عثمان (2012) : تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح، مجلة الباحث، عدد10، ص 279-310.

22. الضمور والقطامين(2005): الإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، عمان .
23. طارق نوير: دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر" ، ورقة عمل. متاحة على موقع المعهد العربي للتخطيط بالكويت [www.Arab-API.ORG](http://www.Arab-API.ORG).
24. طاهر، جميل (1985) تقييم الموارد البشرية الفلسطينية، التعليم العالي والقوة البشرية، مجلة الدراسات الفلسطينية، عدد 55.
25. العباد، عبدالله(2017): " نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات"، 3 .
26. عبد الكريم، نصر(2013) نحو استراتيجية وطنية لتحقيق الاستدامة المالية لنظام التعليم الجامعي العام الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
27. عبد الكريم، نصر. عابد، محمد . أبو زيتون ، عبير. (2013) الدور الاقتصادي لمؤسسات الإقراض المتخصصة وأثرها على الاستقرار المالي في فلسطين. ورقة بحثية. سلطة النقد الفلسطينية
28. عبد المحسن، توفيق(2003) بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، القاهرة، دار الفكر العربي
29. عليان ، مرام(2017) اتجاهات طلبة جامعة القدس لتنمية رأس المال البشري وتعزيز القدرة التنافسية " رسالة ماجستير، القدس، فلسطين.
30. عمارة، اميرة (2002)تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
31. عواد، أماني (2016) الطلب على التعليم العالي والعوامل المؤثرة فيه" رسالة ماجستير، القدس، فلسطين.
32. الفقهاء، سهام(2012) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية" بحث، الجامعة الأردنية، الأردن.

33. الماضي، محمد(2010): ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول في إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام " الواقع والتطلعات والتحديات " . القاهرة: جامعة الدول العربية 21-22/12.
34. ماهر، أحمد(1999): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 84ش زكريا غنيم.
35. مجموعة من الباحثين (1998) مدى توافق التعليم العالي مع سوق العمل المحلي دراسة تحليلية سلسلة تقارير الابحاث رقم (9) حزيران 1998.
36. مرسي، نبيل، سليم، أحمد(2007) الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
37. مزعل ، جمال (1985). الاعتبارات الاقتصادية في التعليم، جامعة الموصل، العراق
38. مصطفى، أحمد سيد(2003) التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، القاهرة: مكتبة الانجلوالمصرية
39. المليجي، رضا(2011) جودة واعتماد المؤسسات التعليمية: آليات لتحقيق ضمان الجودة، الحوكمة المؤسسية.
40. المليجي، رضا(2011) نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى استراتيجية ومداخل إصالحية. القاهرة: دار الفكر العربي.
41. منصور، م(2010) العوامل المؤثرة في تحصيل الطلبة في جامعة بيرزيت" رسالة ماجستير ، بيرزيت، فلسطين.
42. الموسوعة العربية العالمية (1999) الموسوعة العربية العالمية الأجزاء 6،7،8، الطبعة الثانية. مؤسسة أعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
43. النجار، فريد.(2000) إدارة الائتمان والقروض المصرفية المتعثرة. مؤسسة شباب الجامعة . القاهرة.
44. الهابيل، وسيم، السر، أحمد (2017) جودة الخدمات الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "من وجهة نظر الطلبة، مجلة جامعة الأقصى(سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص259-292
45. وزارة العمل الفلسطينية (1998). مؤشرات العاطلين من الخريجين في الضفة الغربية وقطاع غزة، الدليل الإحصائي للقوى العاملة، عدد 9 .

46. ياسين، سعد.(2002)الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع.

#### كتب صادرة عن مؤسسات

1. جامعة القدس (2008): "الخطة الاستراتيجية 2008-2012"، مسودة 2، القدس.
2. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)، 2006: " تمويل التعليم الجامعي الفلسطيني وسبل تعزيزه". رام الله، فلسطين.

#### مراجع باللغة الانجليزية:

1. Alberecht and Ziderman,(1993). **Student loans** . The Effective Instrument for cost Recovery in Higher Education , The World Bank Research Observe Vol 8 No. Pp 71-90.
2. Barber C, et al. (2006) Distinct properties of the five UDP-D glucose/UDP-D-galactose 4-epimerase is oforms of Arabidopsis thaliana. J Biol Chem 281(25):17276-85
3. Certo, S. (1988): **Strategic Management Concepts and Applection**” Random House, New Yourk.
4. Galagan, P(1997) **Strategic Planning Is Back**. Training & Development,Vol.51.Issue4,P32
5. Henkel (2007). **Annual Report 2007**. A world of Customers
6. Holford, J. and Edirisingha, P. (eds) (2000). **Citizenship and Goverance Education in Europe: A Critical Review of the Literature**. Surrey: School of Educational Studies , University of Surrey
7. Jan Cattrysse, (2008) « **Reflections On Corporate Governance And The Role Of The Internal Auditors**», Roularta Media Group, (4).
8. Jmanyika, James et al: **How to compete and grow: A sector guide to policy**, Mckinsey Global institute, March 2010, p.10.
9. Marios, K. (2006). **Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations**. U.S.A: Butter worth Heinmann Publications.
10. Neave,Guy (2000) :” **The Universities Responsibilitys to society**”. Oxford: Elsevier science Ltd
11. Porter M.E. (2001) **Strategy and the Internet**, Harward business review
12. Porter M,( 1993) "**Avantage concurrentiel des Nations**", Inter Edition.
13. Porter, Michael E.: **Competition and Antitrust: A Productivity Based Approach**, 2002, PP. 3-4. Available at: [www.academia.edu](http://www.academia.edu).

14. Qasem S.(1998) : **Higher Education System in the Arab State , Development of Science and Technology Indicators 1988** published by ESCWA and UNESCO, Cairo , Egypt .
15. Ronald G. Ehrenberg and Christopher S. Smith. (2004). **Analyzing the Success of Student Transitions from 2-Years to 4-years institutions with in a state.** Economics of education review 23 February, 11-28
16. Saunders, M.Lewis, PH. Thornhill, A. (2012) : " **Reseach Methods for Business Students Fifth Edition** " . Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
17. Suarez, A., Moreira, S. & Carrapatoso, E. (2006). The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions. Papers of Iadis International Conference : **Applied Computing. Spain: San Sebastian, 25-28/2**
18. The Beacon Hill Institute, Suffolk University: **State Compositeness Report 2001**, Boston, 2001, PP. 5-6.
19. Tilak J.BOG (1993) : **Financing higher Education in India principles practice and policy issues** , Higher Education , Vol 26 pp43-67.
20. Williamson, Q., E, (2009). **"The Mechanism of Governance**, Oxford University Press.

#### مواقع الانترنت :

1. موقع جامعة القدس (2021)، فلسطين، (تاريخ زيارة الموقع 2021/12/14).
- <https://www.alquds.edu/ar>
2. موقع مركز البحوث والدراسات متعدد التخصصات، اسطنبول، تركيا، (تاريخ الزيارة 2021/11/8)
- <https://www.mdrscenter.com>
3. موقع لوسيد ، (2021)، تعريف الاستراتيجية، (تاريخ زيارة الموقع 2021/12/14).
- <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-strategy>
4. د. محمد بن حمد الحسن، (2021)، نموذج VRIO ، (تاريخ زيارة الموقع 2021/12/14).
- <https://rattibha.com/thread/1369322217339822084?lang=ar>
5. موقع المعاني (2021)، فلسطين، (تاريخ الزيارة 2021/11/17)
- [https://www.almaany.com/ar/dict/ar-\(ar/%D9%85%D9%86%D8%AD%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-(ar/%D9%85%D9%86%D8%AD%D8%A9)

6. موقع المنحة (2021)، فلسطين، (تاريخ الزيارة 2021/11/2)

[\(https://www.elmin7a.com/what-is-scholarship/\)](https://www.elmin7a.com/what-is-scholarship/)

7. موقع جهاز الاحصاء الفلسطيني (2019)، فلسطين، (تاريخ الزيارة 2021/10/4)

[\(https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3502\)](https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3502)

8. موقع صندوق اقراض طلبة مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (2019)، (تاريخ الزيارة

(2021/10/12

[\(http://www.iqrad.edu.ps/infoa/about\)](http://www.iqrad.edu.ps/infoa/about)

ملحق رقم (1) :استبانة الدراسة

جامعة القدس -أبوديس

كلية الدراسات العليا



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " نحوبناء استراتيجية فعالة لادارة المنح والقروض في جامعة القدس (التحديات والسياسات المقترحة) "

تعد هذه الدراسة أحد متطلبات للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة القدس .  
يرجى من حضرتكم مراعاة الدقة والمصادقية في تعبئة الإستبانة علما بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها حيث أنه سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحث:

المشرف على الرسالة :

الطالبة آلاء جمعة

الدكتور ابراهيم عوض

القسم الأول: يتكون من مجموعة من الأسئلة عن البيانات الشخصية:

أ.الجنس :

ذكر  أنثى

1- الكلية : .....

2- التخصص: .....

3- المحافظة: .....

4- مكان السكن: .....

مدينة  قرية   
مخيم  غير ذلك ( )

ب- السكن الدراسي:

مع العائلة  سكن داخلي تابع للجامعة   
سكن خارجي في محيط الجامعة  غير ذلك ( )

ج- دخل الأسرة الشهري (يشتمل على دخل الوالدين ) أوأحدهما :

أقل من 3000 شيكل  من 3000 إلى 4000 شيكل   
من 4001 إلى 5000 شيكل  من 5001 إلى 6000 شيكل   
6001 شيكل فأكثر

د- عدد أفراد الأسرة الذين يعيلهم رب الأسرة (الوالد ، الوالدة): .....

هـ- دخل ولي الأمر :

1. هل يعمل الوالد ؟ نعم  لا

2. اذا كان الأب يعمل ، ماهي طبيعة عمله :

قطاع عام  قطاع خاص

عمل حر  غير ذلك ( )

3. هل تعمل الوالدة؟  نعم  لا

4. اذا كانت الأم تعمل ، ماهي طبيعة عملها :

قطاع عام  قطاع خاص

عمل حر  غير ذلك ( )

و- عدد الأخوة الذين يدرسون بالجامعات:

لا يوجد  1

2  3

القسم الثاني: يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس اقبال الطلبة على جامعة القدس :

أسباب اختيارك للدراسة في جامعة القدس :

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أ-	المنح والقروض ( تم تصميم هذا المحور من أجل التعرف على مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها)					
1.	تتوفر منح بعدد كاف للطلبة					
2.	تتوفر القروض بعدد كاف للطلبة					
3.	توزع المنح للطلبة بشكل عادل					
4.	تسعى الجامعة لزيادة المنح والقروض لطلبتها					
5.	تستخدم الجامعة البرامج التي تساعد على أداء عملها فيما يخص المنح					
6.	تقوم الجامعة بتطوير آلية الاعلان عن المنح والقروض					
7.	المنح والقروض في الجامعة توزع بنسب دقيقة حسب البيانات المطلوبة					
ب	دقة البيانات ( يقيس هذا المحور مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح )					
8.	يمكن الوصول للبيانات بالوقت المناسب من قبل الطلبة					
9.	يتم استخدام آلية تؤدي إلى توزيع المنح بدقة على الطلبة					
10.	توفر الجامعة إمكانية تحديث البيانات باستمرار للطلبة					
11.	تحرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات					

					غير المفيدة قبل معالجتها
					12. نظام المنح يسهم في توزيع المنح على الطلبة من أجل تحديد الحاجة حسب المعلومات الموجودة
					13. نظام المنح يساعد على توفير المعلومات الصحيحة حول الطلبة
ج. المهارة والخبرة - ( يقيس هذا المحور مدى الخبرة والمهارة التي يتحلى بها موظفي وحدة المساعدات المالية )					
					14. يمتلك طاقم المنح والمساعدات في الجامعة مهارات بالتعامل ومساعدة الطلبة
					15. تتم المتابعة مع الطلبة من خلال وحدة المساعدات المالية في حال كان هناك خلل في تعبئة البيانات
					16. لدى وحدة المساعدات المالية قدرة على تطوير البرمجيات وفقا لإحتياجها
					17. تستعين الوحدة بأصحاب المهارات والخبرات من خارج الجامعة لاضافة ميزات على نظامها وطرق التعامل مع الطلبة
					18. توفر الجامعة ورشات عمل وبرامج بإستمرار لتطوير مهارات وخبرات الموظفين
					19. تمنح الجامعة الامتيازات لذوي الافكار الخلاقة و المبدعة
د. شبكات الاتصال والتواصل - ( يقيس هذا المحور مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة )					
					20. هناك استجابة سريعة عند التواصل مع وحدة المساعدات المالية
					21. هناك متابعة من قبل دائرتك عند تسجيلك للفصل الدراسي

					22. هناك متابعة من قبل وحدة المساعدات المالية بخصوص المنح والقروض معك
					23. تشعر بأن البرامج التي تقدم إليها المنح تتصف الطالب بالنسبة التي تقدم له
					24. تستخدم الجامعة شبكات اتصال لربط كافة الأقسام في الجامعة لمتابعة أمور الطلبة
					25. سهولة ويسر المعلومات والبيانات ما بين الأقسام في الجامعة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها
					26. تتوفر بين الجامعة والطلبة قنوات اتصال وتبادل المعلومات محددة
					27. تقوم الجامعة بأعمال تطوير أفكار جديدة للتواصل ما بين الطلبة والجامعة
					28. تسعى الجامعة باستمرار لتطوير وسائل الاتصال وتبادل المعلومات
					29. نظام المنح يسهم في تسهيل توزيع المنح بنقل بيانات الطلبة للمانح

القسم الثالث: يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس أداء الجامعة :

أداء الجامعة ( تم تصميم هذا المحور من أجل التعرف على مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها):

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
أ-	زيادة المنح ( يقيس هذا المحور مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها )					
30.	تحرص الجامعة على زيادة عدد المنح المقدمة للطلبة					
31.	تسعى الجامعة الى تقديم المزيد من المنح ترضي جميع احتياجات الطلبة					
32.	استخدام آليات جمع المعلومات يؤدي إلى تحسين جودة المنح المقدمة					
33.	تحرص الجامعة تقديم المنح التي يحتاجها الطلبة					
34.	تهتم الجامعة بتطوير خططها لزيادة المنح باستمرار					
ب-	رضا الطلبة ( يقيس هذا المحور مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة )					
35.	تولي الجامعة موضوع رضا الطلبة أهمية كبرى في خططها وسياساتها					
36.	يشعر الطلبة بالرضا لحصولهم على منح من الجامعة					
37.	تقوم الجامعة بإجراء دراسات عن مدى رضى الطلبة عن الخدمات المقدمة من المنح					
38.	تعمل الجامعة على التواصل الدائم مع الطلبة					
39.	تهتم الجامعة بشكاوى الطلبة					

					أدى تطوير برامج المنح والاعلان عنها الى زيادة رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من قسم المنح	40.
					هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الاقبال ؟	ج-
					تحرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسع الجغرافي	41.
					تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المنافسة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات	42.
					تسعى الجامعة بإستمرار لزيادة اقبال الطلب من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الإعلانية	43.
					توفر الجامعة نظام التقسيط للأقساط الدراسية	44.
					هناك معرفة عن سياسة التحصيل	45.
					تتابع الجامعة مع الطلبة على موضوع سياسة تحصيل الأقساط الجامعية	46.
					توفر الجامعة فرص عمل للخريجين	47.
					يؤثر موقع الجامعة الجغرافي لاختيارك جامعة القدس	48.
					تؤثر سمعة الجامعة الأكاديمية على اختيارك الجامعة	49.
					تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المتابعة مع الطلبة	50.

ملاحظات اخرى تود اضافتها:-----

-----

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

## ملحق رقم (2): استبانة الدراسة

### أسئلة مقابلات عمداء كليّات جامعة القدس

1. هل ازدادت عدد المنح المقدمة للطلبة في السنوات الأخيرة؟
  2. هل حرصت الجامعة على زيادة عدد المنح المقدمة للطلبة؟
  3. هل تسعى الجامعة إلى تقديم المزيد من المنح التي ترضي جميع احتياجات الطلبة؟
  4. هل تشعر أن هناك رضا من قبل الطلبة حول المنح المقدمة لهم من الجامعة؟
  5. هل دأبت الجامعة على تنويع آليات جمع معلومات عن الطلبة؟
  6. هل تراعي الجامعة احتياجات الطلبة بدقة عند توزيع المنح لمن يستحقها؟
  7. هل قامت الجامعة بتطوير خطط من أجل تعزيز وزيادة المنح المقدم للطلبة؟
- رضا الطلبة:

1. هل تشعر بأنّ الجامعة مهتمة برضا الطلبة عن الطريقة التي تقدم بها المنح؟
  2. هل قامت الجامعة خلال الفترات الماضية بدراسات عن مدى رضا الطلبة عن المنح المقدمة لهم؟
  3. هل تعمل الجامعة على التواصل شبه الدائم والمستمر مع الطلبة؟
  4. هل لديك لجان متخصصة بدراسة شكوى الطلاب عن المنح؟
  5. هل تشعر بأن هناك تطوير مستمر بالبرامج الخاصة بمنح الطلبة ؟
- تعزيز الاقبال:

1. هل تحرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسع الجغرافي ؟
2. هل تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المنافسة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات؟
3. هل تسعى الجامعة بإستمرار لزيادة اقبال الطلب من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الإعلانية ؟
4. هل توفر الجامعة نظام التقسيط للأقساط الدراسية ؟
5. هل تتابع الجامعة مع الطلبة على موضوع سياسة تحصيل الأقساط الجامعية؟

6. هل توفر الجامعة فرص عمل للخريجين ؟
7. هل يؤثر موقع الجامعة الجغرافي لاختيارك جامعة القدس ؟
8. هل تؤثر سمعة الجامعة الأكاديمية على اختيار الطالب للجامعة ؟
9. كيف تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الاقبال من خلال المتابعة مع الطلبة؟

ملحق رقم (3) : نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون

المحور الاول: أسباب اختيارك للدراسة في جامعة القدس

المجال الاول: المنح والقروض	الارتباط	مجموع العبارات
تتوفر منح بعدد كاف للطلبة	معامل الارتباط Pearson	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	315
تتوفر القروض بعدد كاف للطلبة	معامل الارتباط Pearson	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	315
توزع المنح للطلبة بشكل عادل	معامل الارتباط Pearson	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	315
تسعى الجامعة لزيادة المنح والقروض لطلبتها	معامل الارتباط Pearson	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	316
تستخدم الجامعة البرامج التي تساعدها لأداء عملها فيما يخص المنح	معامل الارتباط Pearson	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	314
تقوم الجامعة بتطوير آلية الاعلان عن المنح والقروض	معامل الارتباط Pearson	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	314
المنح والقروض في الجامعة توزع بنسب دقيقة حسب البيانات المطلوبة	معامل الارتباط Pearson	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	314
المجال الثاني: دقة البيانات	الارتباط	مجموع العبارات
يمكن الوصول للبيانات بالوقت المناسب من قبل الطلبة	معامل الارتباط Pearson	.739**
	Sig. (2-tailed)	.000
	حجم العينة	317
يتم استخدام آلية تؤدي إلى توزيع المنح بدقة على الطلبة	معامل الارتباط Pearson	.756**
	الارتباط	

.000	Sig. (2-tailed)	
318	حجم العينة	
.737**	معامل الارتباط Pearson	توفر الجامعة إمكانية تحديث البيانات باستمرار للطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
318	حجم العينة	
.769**	معامل الارتباط Pearson	تحرص الجامعة على انتقاء البيانات المفيدة لها واستبعاد البيانات غير المفيدة قبل معالجتها
.000	Sig. (2-tailed)	
316	حجم العينة	
.765**	معامل الارتباط Pearson	نظام المنح يسهم في توزيع المنح على الطلبة من أجل تحديد الحاجة حسب المعلومات الموجودة
.000	Sig. (2-tailed)	
316	حجم العينة	
.721**	معامل الارتباط Pearson	نظام المنح يساعد على توفير المعلومات الصحيحة حول الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
310	حجم العينة	
<b>مجموع العبارات</b>	<b>الارتباط</b>	<b>المجال الثالث: المهارة والخبرة</b>
.752**	معامل الارتباط Pearson	يمتلك طاقم المنح والمساعدات في الجامعة مهارات بالتعامل ومساعدة الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.802**	معامل الارتباط Pearson	تتم المتابعة مع الطلبة من خلال وحدة المساعدات المالية في حال كان هناك خلل في تعبئة البيانات
.000	Sig. (2-tailed)	
311	حجم العينة	
.820**	معامل الارتباط Pearson	لدى وحدة المساعدات المالية قدرة على تطوير البرمجيات وفقا لإحتياجها
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.801**	معامل الارتباط Pearson	تستعين الوحدة بأصحاب المهارات والخبرات من خارج الجامعة لإضافة ميزات على نظامها وطرق التعامل مع

.000	Sig. (2-tailed)	الطلبة
313	حجم العينة	
.767**	معامل الارتباط Pearson	توفر الجامعة ورشات عمل وبرامج بإستمرار لتطوير مهارات وخبرات الموظفين
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	
.752**	معامل الارتباط Pearson	تمنح الجامعة الامتيازات لذوي الأفكار الخلاقة و المبدعة
.000	Sig. (2-tailed)	
310	حجم العينة	
مجموع العبارات	الارتباط	المجال الرابع: شبكات الاتصال والتواصل
.660**	معامل الارتباط Pearson	هناك استجابة سريعة عند التواصل مع وحدة المساعدات المالية
.000	Sig. (2-tailed)	
312	حجم العينة	
.584**	معامل الارتباط Pearson	هناك متابعة من قبل دائرتك عند تسجيلك للفصل الدراسي
.000	Sig. (2-tailed)	
311	حجم العينة	
.698**	معامل الارتباط Pearson	هناك متابعة من قبل وحدة المساعدات المالية بخصوص المنح والقروض معك
.000	Sig. (2-tailed)	
312	حجم العينة	
.709**	معامل الارتباط Pearson	تشعر بأن البرامج التي تقدّم إليها المنح تتصف الطالب بالنسبة التي تقدم له
.000	Sig. (2-tailed)	
309	حجم العينة	
.758**	معامل الارتباط Pearson	تستخدم الجامعة شبكات اتصال لربط كافة الأقسام في الجامعة لمتابعة أمور الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	
.769**	معامل الارتباط Pearson	سهولة ويسر المعلومات والبيانات ما بين الأقسام في الجامعة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة لديها

.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.690**	معامل الارتباط Pearson	تتوفر بين الجامعة والطلبة قنوات اتصال وتبادل المعلومات محددة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.792**	معامل الارتباط Pearson	تقوم الجامعة بأعمال تطوير لأفكار جديدة للتواصل ما بين الطلبة والجامعة
.000	Sig. (2-tailed)	
317	حجم العينة	
.772**	معامل الارتباط Pearson	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير وسائل الاتصال وتبادل المعلومات
.000	Sig. (2-tailed)	
316	حجم العينة	
.764**	معامل الارتباط Pearson	نظام المنح يسهم في تسهيل توزيع المنح بنقل بيانات الطلبة للمانح
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	

### المحور الثاني: أداء الجامعة

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الأول: مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها
.875**	معامل الارتباط Pearson	تحرص الجامعة على زيادة عدد المنح المقدمة للطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	
.892**	معامل الارتباط Pearson	تسعى الجامعة على تقديم المزيد من المنح التي ترضي جميع احتياجات الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	
.792**	معامل الارتباط Pearson	استخدام آليات جمع المعلومات يؤدي إلى تحسين جودة المنح المقدمة
.000	Sig. (2-tailed)	
313	حجم العينة	

.834**	معامل الارتباط Pearson	تحرص الجامعة على تقديم المنح التي يحتاجها الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
316	حجم العينة	
.875**	معامل الارتباط Pearson	تهتم الجامعة بتطوير خططها لزيادة المنح باستمرار
.000	Sig. (2-tailed)	
315	حجم العينة	
مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثاني: مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة
.823**	معامل الارتباط Pearson	تولي الجامعة موضوع رضا الطلبة أهمية كبرى في خططها وسياساتها
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.721**	معامل الارتباط Pearson	يشعر الطلبة بالرضا لحصولهم على منح من الجامعة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.812**	معامل الارتباط Pearson	تقوم الجامعة بإجراء دراسات عن مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من المنح
.000	Sig. (2-tailed)	
312	حجم العينة	
.791**	معامل الارتباط Pearson	تعمل الجامعة على التواصل الدائم مع الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.793**	معامل الارتباط Pearson	تهتم الجامعة بشكاوى الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
313	حجم العينة	
.752**	معامل الارتباط Pearson	أدى تطوير برامج المنح والإعلان عنها إلى زيادة رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة من قسم المنح
.000	Sig. (2-tailed)	
313	حجم العينة	

مجموع العبارات	الارتباط	المجال الثاني: هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟
.626**	معامل الارتباط Pearson	تحرص الجامعة على زيادة الطلب من خلال التوسع الجغرافي
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.575**	معامل الارتباط Pearson	تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الإقبال من خلال المناقشة على رسوم الساعات المعتمدة بين الجامعات
.000	Sig. (2-tailed)	
316	حجم العينة	
.726**	معامل الارتباط Pearson	تسعى الجامعة باستمرار لزيادة إقبال الطلب من خلال الوسائل الترويجية المتنوعة وزيادة المساحة الإعلانية
.000	Sig. (2-tailed)	
313	حجم العينة	
.639**	معامل الارتباط Pearson	توفر الجامعة نظام التقسيط للأقساط الدراسية
.000	Sig. (2-tailed)	
312	حجم العينة	
.703**	معامل الارتباط Pearson	هناك معرفة عن سياسة التحصيل
.000	Sig. (2-tailed)	
308	حجم العينة	
.725**	معامل الارتباط Pearson	تتابع الجامعة مع الطلبة على موضوع سياسة تحصيل الأقساط الجامعية
.000	Sig. (2-tailed)	
310	حجم العينة	
.551**	معامل الارتباط Pearson	توفر الجامعة فرص عمل للخريجين
.000	Sig. (2-tailed)	
310	حجم العينة	
.619**	معامل الارتباط Pearson	يؤثر موقع الجامعة الجغرافي لاختيارك جامعة القدس
.000	Sig. (2-tailed)	
311	حجم العينة	

.581**	معامل الارتباط Pearson	تؤثر سمعة الجامعة الأكاديمية على اختيارك الجامعة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	
.702**	معامل الارتباط Pearson	تسعى الجامعة على زيادة الطلب على الإقبال من خلال المتابعة مع الطلبة
.000	Sig. (2-tailed)	
314	حجم العينة	

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
86	الاستبانة (الطلبة)	1
94	الاستبانة (العمداء)	2
96	نتيجة صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون	3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	نسبة الطلبة إلى الكليات الموجودة بالجامعة وذلك خلال السنوات (2010-2020)	1.1
10	النموذج الفرضي للدراسة	2.1
17	القوى الخمسة- بورتر	1.2
23	التمثيل المرئي: هيكل الحوكمة في الجامعات	2.2
51	VRIO MODEL	1.3
70	تفسير VRIO MODEL	1.4

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	أعداد الطلبة الملتحقين بجامعة القدس وذلك خلال السنوات (2010-2020)	1.1
39	توزيع مجتمع الدراسة والعينة	1.3
42	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	2.3
49	نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة	3.3
49	نتيجة معادلة الثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة لكل المجالات	4.3
53	مفتاح التصحيح الرباعي	5.3
54	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات أسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس من وجهة نظر الطلبة.	1.4
56	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى معرفة الطلبة بالمنح والقروض التي تقدمها الجامعة وآلياتها	2.4
57	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى دقة البيانات التي يراها الطلبة بخصوص المنح	3.4
57	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى الخبرة والمهارة التي يتحلى بها موظفي وحدة المساعدات المالية	4.4
58	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى قدرة الجامعة على التواصل مع الطلبة	5.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها من وجهة نظر الطلبة	6.4
61	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى سعي الجامعة نحو زيادة عدد المنح لطلبتها	7.4
63	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال مدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة	8.4
64	حساب المتوسطات الحسابية ومدى تأثير الفقرات لكل مجال من خلال حساب قيمة (T) لمجال هل توفر الجامعة محفزات للطلبة من أجل تعزيز الإقبال؟	9.4
66	جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لأسباب اختيار الطلبة للدراسة في جامعة القدس يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة	10.4
68	جدول اختبار " معامل Kruskal-Wallis H " للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة لمدى رضا الطلبة عن المنح التي تقدمها الجامعة وآلياتها يعزى لمتغير متوسط دخل الأسرة	11.4
71	تحليل أسئلة عمداء كليّات جامعة القدس واستخدام نموذج VIRO	12.4

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار	
ب	شكر وعرقان	
ج	مصطلحات الدراسة	
د	ملخص الدراسة باللغة العربية	
و	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	
<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة</b>		
1	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة	2.1
7	أهداف الدراسة	3.1
7	تساؤلات الدراسة	4.1
8	أهمية الدراسة	5.1
8	حدود الدراسة	6.1
9	نموذج الدراسة	7.1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
<b>المبحث الأول: الاستراتيجية</b>		
11	تعريف الاستراتيجية	1.1
11	تعريف الإدارة الاستراتيجية	1.1.2
12	مكونات الإدارة الاستراتيجية	2.1.2
12	أهمية الإدارة الاستراتيجية	3.1.2
13	أبعاد الإدارة الاستراتيجية	4.1.2
13	مزايا الإدارة الاستراتيجية	5.1.2
<b>المبحث الثاني: الميزة التنافسية</b>		
13	تعريف التنافسية	2.2
14	تعريف الميزة التنافسية	1.2.2
17	نموذج بورتر	3.2
20	نقاط القوة والعوامل الداخلية	1.3.2

20	مواطن الضعف	2.3.2
<b>المبحث الثالث: الحوكمة</b>		
20	تعريف الحوكمة	4.2
21	تعريف حوكمة الجامعات	1.4.2
22	أهداف حوكمة الجامعات	2.4.2
<b>المبحث الرابع: قنوات تمويل التعليم الجامعي</b>		
24	مقدمة	5.2
24	قروض التعليم العالي	6.2
24	تعريف القروض	1.6.2
25	تعريف التعليم العالي	2.6.2
25	تعريف قروض التعليم العالي	3.6.2
25	تحديات قروض التعليم العالي	4.6.2
25	المنح الحكومية المحددة الأغراض	7.2
25	تعريف المنح	1.7.2
26	تحديات توفير المنح والقروض	2.7.2
27	الدراسات السابقة	8.2
27	الدراسات الفلسطينية	1.8.2
29	الدراسات العربية	2.8.2
30	الدراسات الاجنبية	3.8.2
34	نقاش الدراسات السابقة	4.3.8
<b>الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة</b>		
38	مقدمة	1.3
38	منهج الدراسة	2.3
38	مصادر جمع البيانات	3.3
39	مجتمع الدراسة	4.3
39	عينة الدراسة	5.3
40	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	6.3
45	أداة الدراسة	7.3
46	أسلوب وأداة جمع البيانات	8.3

46	صدق أداة الدراسة	9.3
47	ثبات الدراسة	10.3
48	متغيرات الدراسة	11.3
49	المعالجة الإحصائية	12.3
50	الأساليب الإحصائية	13.3
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
53	مقدمة	1.4
53	نتائج اسئلة الدراسة	2.4
<b>الفصل الخامس: ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات</b>		
76	مقدمة	1.5
76	ملخص النتائج والاستنتاجات	2.5
77	التحديات والسياسات المقترحة	3.5
79	<b>المصادر والمراجع</b>	
103	<b>فهرس الملاحق</b>	
104	<b>فهرس الأشكال</b>	
105	<b>فهرس الجداول</b>	