البحث (٣)

التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب سوات (SWOT)

إعداد :

أ. نضال على محمد الحيدري

طالبة دكتوراه، كلية التربيـــــة، جامعـــــة إب باليمن

أ.د نبيـل أحمـــد العفيـري

أستاذ الإدارة الاستراتيجية، كلية التربية، جامعة إب باليمن

التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب سوات (SWOT)

أ. نضال على محمد الحيدري

طالبة دكتوراه، كلية التربيـــــة، جامعـــة إب باليمن

أ.د نبيـل أحمـــد العفيـري

أستاذ الإدارة الاستراتيجية، كلية التربية، جامعة إب باليمن

• **المستخلص**:

يهدف البحث إلى دراسة التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب سوات (SWOT)، ويستخدم المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والمسحي، وتتكون مجتمع وعينة البحث من مجموعة من الخبراء الأكاديميين في عدد من الجامعات اليمنية، تم اختيارهم بطريقة قصدية، واستخدم البحث الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وفق أسلوب سوات (SWOT)، وجرى تطبيق أداة البحث وفق تكنيك دلفي المعدل، واستخدم البحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والمعلومات، وخلص البحث إلى نتائج أهمها الآتي: اتفاق أراء الخبراء الأكاديميين حول عدد من مؤشرات عناصر القوة والضعف للتحليل البيئي الداخلي لتمويل الجامعات اليمنية. واتفاق أراء الخبراء الأكاديميين حول عدد من مؤشرات عناصر الفرص والتهديدات للتحليل البيئي الخارجي لتمويل الجامعات اليمنية. واقتراح مجموعة من الآليات لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية.

الكلمات المفتاحية : التحليل البيئي الاستراتيجي – مصادر تمويل الجامعات اليمنية – أسلوب سوات.

Strategic Environmental Analysis for Developing Funding Sources of Yemeni Universities Using the SWOT Method

Nidhal AL-Haidari & Prof. Dr. Nabil Ahmed AL-Afairi

Abstract:

The research aimed to study the strategic environmental analysis to develop funding sources of Yemeni universities using the SWOT method, the research used the descriptive approach with its analytical and survey aspects. The research community and sample consisted of a group of academic experts in a number of Yemeni universities, who were chosen intentionally, the research used the questionnaire as a tool to collect data and information according to the SWOT method. The research tool was applied according to the modified Delphi technique. The research used the statistical program (SPSS) to analyze the data and information. The research concluded with the following most important results:Agreement of academic experts' opinions on a number of indicators of strengths and weaknesses of the internal environmental analysis of Yemeni university financing.Consensus of academic experts on a number of indicators of opportunities and threats for external environmental analysis of Yemeni university funding.Proposing a set of mechanisms to develop sources of funding for Yemeni universities.

Keywords : Strategic Environmental Analysis - Funding Sources of Yemeni Universities- SWOT Method

• **مقدمة البحث**:

تفرض المتغيرات والظروف البيئية الخارجية المتغيرة للدول المتقدمة والنامية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية والقانونية تحديات كبيرةٍ في تنويع مصادر التمويل للجامعات الحكومية، وتزداد تلك التحديات تعقيداً في ظل تباين الظروف والعوامل البيئية الداخلية للجامعات سواءً في الثقافة التنظيمية أو الموارد والإمكانات البشرية والمادية المتاحة أو الهياكل واللوائح والسياسات المعززة لتنويع مصادر تمويلها، وقد تصاعدت وتيرة اهتمام إدارة الجامعات والمخططين والباحثين في تطبيقٍ أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، ولعل من أهمها وأكثرها شيوعاً ويسراً واستخداماً أسلوب سوات SWOT.

وتزداد حاجة مؤسسات التعليم الجامعي إلى تنويع مصادر التمويل في ظل تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم وتعدد وظائف المؤسسات التعليمية الجامعية وضعف الدعم الحكومي لها (بوبطانة، ٢٠٠١، ٤٨). كما انه من غير المبرر والمعقول اقتصادياً أن تتحمل الدولة وحدها تمويل التعليم الجامعي، ومن الطبيعي أن يتحمل المستفيدون منه كل أو بعض منها (ستراك، ١٩٩١، ٢٧٤ - ٢٧٥). ونتيجة لتبني الكثير من الدول سياسات اقتصادية جديدة كإعادة الهيكلة، والاتجاه نحو الخصخصة، وتخفيض الدعم الحكومي، وضعف الإنفاق العام (السلطان، ١٩٩٨، ٢). مما يتطلب تعاون الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية تعاوناً استثمارياً يدر عليها بعض المبالغ المالية، ويمكن أن يأخذ هذا التعاون صيغة الإسهام في أعمال المؤسسات عن طريق قيام أعضاء هيئة التدريس بتقديم الدراسات والاستشارات (إبراهيم، ١٩٩١، ١٥ -٣٦). وإنشاء مشروعات تنموية تطبق فيها الجامعة أحدث الأساليب التي تعلمها لطلبتها، وتحصل منها على مقابل مادي من خلال ما تنتجه هذه المشروعات من منتجات زراعية أو صناعية (عشيبه، ٢٠٠٢، ٨٧). والإفادة من المختبرات والمعامل والمزارع والمراكز التابعة لها في الحصول على موارد إضافية (عبد الرحمن، ١٩٩١، ٣٩ -٤٠). وتقديم مؤسسات سوق العمل الدعم المالي للجامعات ومراكز البحوث التابعة لها، ومن وسائل تقديم الدعم: تخصيص مؤسسات القطاع الخاص نسبة سنوية من أرباحها لدعم تكلفة التدريب والبحث العلمي، وإسهام مؤسسات القطاع الخاص في تمويل المؤتمرات والندوات والورش التي تعقدها الجامعات، وزيادة مساهمة مؤسسات القطاع الخاص في دعم الجامعات ومراكز البحث العلمي بالتبرع لها بالأجهزة والمعدات والمعامل لإجراء البحوث التطبيقية، والمشاركة في تقديم الجوائز التقديرية للبحوث التطبيقية المتميزة، وتقديم منح لطلبة الدراسات العليا للمساهمة في إجراء البحوث والتجارب العلمية والتطبيقية، والمساهمة في إنشاء وتمويل كراسي الأستاذية في التخصصات التي لها صلة بمجال عملها، والتبرعات والهبات من الأفراد والشركات (المقرن، ١٩٩٨، ١٦ - ١٧).

ولا تزال الجامعات اليمنية تعاني من شحة مصادر التمويل ومحدوديتها، ناهيك عن ضعف كفايتها في تلبية متطلبات البنية التحتية والتجهيزات والمعامل والتعليم والبحث والتدريب والاستشارات والخدمات. حيث تشير الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي إلى ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي، وقصور في توفير الموارد المالية، وسوء إدارة الموارد المالية، وتدني التنسيق مع مؤسسات سوق العمل، وضعف المشاركة المجتمعية في التمويل الجامعي؛ مما ساهم في ضعف التعليم الجامعي وتردي مخرجاته (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، ٢٠٠٧). وفي ضوء ما سبق يأتي هذا البحث محاولة علمية لدراسة التحليل البيئي الاستراتيجي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية، لتشخيص جوانب القوة والضعف في العوامل والمتغيرات للبيئة الداخلية للجامعات اليمنية، وكشف الفرص والتهديدات للعوامل والمتغيرات للبيئة الخارجية للجامعات اليمنية؛ وعمل المطابقة والمقارنة بين مؤشرات القوة والفرص لتطوير مصادر التمويل للجامعات، واستثمار عناصر الفرص لمعالجة جوانب الضعف والقصور في مصادر تمويل الجامعات اليمنية، واستثمار عناصر القوة وتحييد التهديدات للحد من تأثيراتها السلبية على مصادر التمويل في الجامعات اليمنية.

- **مشكلة البحث**:

تتشابه الجامعات اليمنية الحكومية في بيئاتها الداخلية من حيث بنيتها التحتية، وهياكلها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومواردها البشرية والمادية، ويحيط بها عوامل ومتغيرات بيئية خارجية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وسياسية وقانونية تمنح الجامعات فرص متنوعة في مصادر التمويل، إلا أنها تظل مرهونة بقدرتها على استثمارها بالشكل الأمثل، كما تلقي تلك العوامل والمتغيرات بحزمة من التهديدات والمخاطر التي تحول دون تطوير مصادر تمويلها الخارجية. وتتحدد مشكلة البحث في محاولة: **دراسة التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية باستخدام أسلوب سوات (SWOT)؟. ويمكن الإجابة عنها من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:**

- ما مؤشرات التحليل البيئي الداخلي لعناصر القوة والضعف لتمويل الجامعات اليمنية؟
- ما مؤشرات التحليل البيئي الخارجي لعناصر الفرص والتهديدات لتمويل الجامعات اليمنية؟
- ما أبرز الآليات المقترحة لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية؟

- **هدف البحث**:

يسعى البحث الى: دراسة التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية وباستخدام أسلوب سوات (SWOT). ويمكن تحقيق هدف البحث الرئيس من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- تشخيص مؤشرات التحليل البيئي الداخلي لعناصر القوة والضعف لتمويل الجامعات اليمنية؟
- كشف مؤشرات التحليل البيئي الخارجي لعناصر الفرص والتهديدات لتمويل الجامعات اليمنية؟
- اقتراح أبرز الآليات لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية؟

• **أهمية البحث**:

يعد استخدام أسلوب سوات في دراسة التحليل البيئي الاستراتيجي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية من الأدوات المهمة لفهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة الجامعات في تمويل أنشطتها وبرامجها، وتتجلى أهمية البحث من خلال الآتي:

- يساعد استخدام أسلوب سوات في التحليل البيئي الاستراتيجي في تشخيص مؤشرات العوامل البيئية الداخلية (قوة، ضعف)، والخارجية (الفرص، التهديدات) التي يمكن أن تؤثر على مصادر تمويل الجامعات، مما يعزز الفهم النظري لهذه العوامل.
- استخدام أسلوب سوات يمكن الجامعات اليمنية من تحديد فرص مصادر التمويل المتاحة في البيئة الخارجية، وكشف التهديدات التي من المحتمل أن تواجهها، مما يساعد الجامعات في اختيار البدائل المناسبة لتحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات.
- يساعد التحليل للعوامل البيئية الداخلية لمصادر تمويل الجامعات في تعظيم الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها، ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها، لتطوير مصادر تمويل متنوعة.
- يمكن أن تساعد دراسة الفرص الخارجيةٍ لتمويل الجامعات في استكشاف طرائق جديدة للحصول علٍى التٍمويل بعيدا عن المصادر التقليدية.
- يوفر أسلوب سوات إطارا عمليا لاتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات، وتقديم حلول وبدائل تمويل متنوعة وأكثر استدامة.

• **حدود البحث**:

يقتصر البحث على دراسة مؤشرات التحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي (قوة، ضعف) والخارجي (الفرص، والتهديدات) لتطوير مصادر التمويل باستخدام أسلوب سوات (SWOT)، عبر استقصاء آراء عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعات اليمنية (عدن، صنعاء، إب، تعز،لحج، شبوة، حجة، عمران، ذمار، الحديدة، حضرموت، أبين)، خلال العام ٢٠٢٣ -٢٠٢٤م.

• **مصطلحات البحث**:

١- التحليل البيئي الإستراتيجي:

يعرف بأنه: مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية،

وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات(الحسيني،٢٠٠٦، ١١).

ويقصد به: مراجعة كل من البيئة الخارجية بغية تحديد أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغية تحديد نقاط القوة والضعف، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية(العارف،2000،٧٦) .

٢- **التطوير**:

يعرف بأنه؛ "تغيير في بيئة العمل في رؤية العاملين قيادات أكاديمية وأعضاء هيئة التدريس و إداريين نحو العمل، وبما يؤدي إلى تسخير كل الإمكانيات لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في العمل تؤدي إلى مخرجات تتسم بالجودة" (عرجاش،١١،٢٠٠٤).

ويعرف بأنه؛ جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته، وتحديث نفسه دائماً من خلال إدارة تشاركية تعاونية، فعالة لمناخ التنظيم والتي تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل بمعاونة من عنصر خارجي (French, 1993, P116).

٣- **مصادر التمويل**:

وهي تمثل المبالغ النقدية الواردة للمؤسسة التعليمية من جهة أو جهات مختلفة في هيئة وصايا ومنح أو هبات وتبرعات، أو ريع استثمار المرافق والمنشآت التعليمية والتربوية أو غير ذلك (وزارة المعارف،٢٠٠٠، ١).

وهي تلك الوظيفة الإدارية التي تختص بعملية التخطيط للأموال والحصول عليها من مصادر التمويل المناسبة لتوفير الاحتياجات المالية الازمة لأداء الانشطة المختلفة بما يساعد على تحقيق أهدافها، وتحقيق التوازن بين الرغبات المتعارضة للفئات المؤثرة في نجاح عمل المؤسسة واستمرارها والتي تشمل الموظفين والإدارة والمجتمع وغير ذلك(بشر،٢٠٠٤ ، ١٢٨).

٤- **أسلوب سوات** (SWOT):

هي أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء أكانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية (العالية، ١١،٢٠١٤). وهو نموذج يساعد المؤسسات والمنظمات على وضع وتحديد الرؤية والرسالة وكذلك في وضع الغايات والأهداف المستقبلية لهذه المؤسسات من خلال دراسة الواقع الفعلي لها وعلاقتها وتأثيرها بالعوامل والقوى الخارجية (عبدالمعطي،٢٠١٠، ٢٦٤).

• **الدراسات السابقة**:

دراسة بشر (٢٠٠٤): هدفت الدراسة الي معرفة واقع تمويل النظام التعليمي في الجمهورية اليمنية، والعوامل المؤثرة على ذلك الواقع ونتائج اقتراح تصور مستقبلي لتمويل التعليم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة لتحليل آراء العينة. حيث تناولت نتائج الدراسة إلى استمرار تزايد الإنفاق على التعليم عاما بعد عام.وإلى أن تمويل التعليم الجامعي في اليمن يشكل إحدى التحديات التي تواجه الجامعات.وضعف مصادر التمويل الأخرى كالهبات، والتبرعات والتمويل الذاتي. وإلى غياب التخطيط التربوي المبني على أسس علمية سليمة، والتركيز على مصادر التمويل وإهمال كيفية استخدام التمويل.

دراسة الحاوري (٢٠٠٥): هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم الوضع الراهن للتعليم من زاوية الموارد المالية المتاحة من خلال بناء مجموعة من المؤشرات عن حجم وأنواع ومستويات ذلك التمويل و كيفية تخصيصه ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كمنهج للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن التمويل الحكومي هو المصدر الرئيس لتمويل التعليم في اليمن وذلك بنسبة ٨٩.٤٪ من إجمالي تمويل التعليم، كما أظهرت الدراسة عدم وجود توازن بين بنود وأبواب الميزانية بحيث تستأثر النفقات الجارية بما نسبته ٨٥٪ من إجمالي نفقات التعليم، وتناقص الأهمية النسبية للتعليم العام لصالح التعليم الفني والعالي، وأن التكلفة السنوية للطالب في التعليم العام بلغت حوالي ٢٧.٨٣١ ريال، كما أوضحت الدراسة وجود قيود تمويلية تحد من الموارد التمويلية للتعليم منها، محدودية الموارد التمويلية للدولة، ومحدودية التمويل الخارجي، وضعف مشاركة القطاع الخاص.

دراسة البرعي (٢٠٠٧): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تمويل التعليم العالي في اليمن، ومعرفة مصادر تمويله. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة كأداة لتوزيعها على أفراد العينة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن واقع تمويل التعليم العالي على مستوى الجامعات الحكومية محدود الموارد المالية الحكومية، ومحدود التمويل الخارجي.وضعف مساهمة القطاع الخاص.وأن مصادر التمويل في اليمن على مستوى الجامعات الحكومية تتمثل في الاعتمادات المخصصة للجامعة من ميزانية الدولة والرسوم الطلابية، أما على مستوى الجامعات الأهلية، فتتمثل في الرسوم الدراسية والرسوم الطلابية .وأن إهمال الأساليب التي يمكن أن تعمل على تنويع تمويل التعليم العالي الحكومي تتمثل في: زيادة الاعتماد المخصصة للجامعة من ميزانية الدولة، وبرامج التعليم الموازي، ورسوم الطلبة الوافدين، ورسوم برامج الدراسات العليا، والرسوم الدراسية، ورعاية مؤسسات القطاع الخاص لبعض الأنشطة الجامعية، والمساعدات المالية الدولية،

أما التعليم العالي الأهلي، فتتمثل في: برامج التعليم عن بعد، برامج مركز خدمة المجتمع، الرسوم الطلابية.

دراسة عباس (٢٠٠٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على المكونات الأساسية لأسلوبSWOT عند استخدامه في التحليل البيئي لنظم التعليم المختلفة، وتحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية لنظم التعليم المختلفة، كماهدفت الدراسة إلى توضيح جوانب تحليل البيئة الخارجية والداخلية للنظم التعليمية وكيفية استنتاج جوانب القوة والضعف وعناصر الفرص والتهديدات في هذه البيئة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مع التركيز على الجانب التحليلي في هذا المنهج لتشخيص الواقع الفعلي للمؤسسات والمنظمات التعليمية وماينتج عنها من معلومات وبيانات ونتائج للبيئة الداخلية والخارجية إلى التحليل الناقد والتفسير والشرح وذلك من أجل الإجابة عن الأسئلة المختلفة للدراسة وتحديد الاستفادة من أسلوب SWOT في وضع الأهداف والاستراتيجيات المراد تحقيقها في المستقبل.

دراسة أمين (2005): هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية إعادة صياغة نظام تمويل التعليم الجامعي المصري، والتعرف على واقع نظام تمويل التعليم الجامعي المصري، وما يواجه نظام التمويل من تحديات داخلية وخارجية، والمنهج المستخدم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بمدخل النظم، وذلك من خلال تحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع تمويل التعليم الجامعي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، حيث تناول هذا البحث عدة نتائج من أهمها: هيمنة الإشراف الحكومي على قطاع التعليم الجامعي، مما شجع على ظهور وشيوع نمط الجامعات الحكومية، وانحسار نمط الجامعات الخاصة. عدم وضوح بنود الإنفاق بسبب إيراده بصورة إجمالية؛ بحيث لا يتضح منها الإنفاق الحقيقي على عمليات التعليم كتطوير المناهج، طرائق التدريس، التكنولوجيا، المعامل، والمكتبات، بالإضافة إلى البحث العلمي الذي يتم في مؤسسات التعليم الجامعي. أن مركزية القرارات الإدارية والمالية تسببت في تقييد حرية الجامعات والكليات بصورة عامة، وكفت يدها عن البحث عن مصادر ابتكارية جديدة لتمويل التعليم الجامعي.

- **ما يتميز به البحث الحالي عن الدراسات السابقة**:

يتشابه البحث الحالي في بعض جوانبه مع بعض الدراسات السابقة في تناوله موضوع تمويل الجامعات، وفي تشخيص بعض عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على مصادر تمويل الجامعات ، كذلك في تشخيص بعض التحديات للعوامل البيئية الخارجية المؤثرة على مصادر تمويل الجامعات، كما يتشابه مع بعض الدراسات في استخدامه المنهج الوصفي التحليلي، ومع بعضها في استخدام المنهج الوصفي

المسحي، وفي اعتماده على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، ويختلف البحث عن الدراسات السابقة من حيث الآتي:

- استخدامه أسلوب سوات في التحليل البيئي الإستراتيجي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- استخدام تكنيك دلفي في تطبيق أداة البحث على مجموعة من الخبراء الأكاديميين.
- توظيف عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية وعناصر الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية في تقديم بدائل مصادر تمويل الجامعات في شكل مجموعة من الآليات.

- **الإطار النظري**:

- **أولاً: التحليل البيئي الإستراتيجي**:

يتناول الباحثان أبرز عناصر التحليل البيئي الإستراتيجي ممثلة بالمفهوم والأهمية والأهداف وأسلوب سوات، وعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويمكن عرضها كالآتي:

- **مفهوم التحليل البيئي الإستراتيجي**:

يأخذ مفهوم التحليل البيئي الإستراتيجي أبعاد متعددة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المرجوة منه، حيث ينظر إليه على أنه: مجموعة الوسائل والطرائق المختلفة التي تعمل على ربط أهداف المؤسسة مع بيئة العمل المتعلقة بها، عن طريق دراسة كافة العوامل المتاحة ووضع الوسائل والطرائق المناسبة لتنفيذ العمل بالاعتماد عليها، مع العلم بوجود نسبة مخاطرة كجزء من أجزاء العمل، والذي يجب المحافظة على تجنبه أو التقليل منه قدر المستطاع من خلال دراسة كافة البدائل المقترحة والتي يمكن تنفيذها(David:2011,10). والتحليل البيئي عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرائق التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على البيئة الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في المؤسسة وليس عن حاضرها فقط (حسين: ٢٠١٠، ٥٤). كما يعرف بأنه تلخيص البيانات الأساسية المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، أي إنه يشكل تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة (huiru:2011,30). ويُعرف بأنه: استخدام أدوات تمثل تحليل سوات (SWOT)، وتحليل بيست (PEST) وتحليل سلسلة القيمة)، وأدوات أخرى بهدف تحديد أفضل طريقة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة باستخدام الموارد المتاحة (Rudnicki&Vagner, 2014, 184).

• **أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي**:

يسهم التحليل البيئي في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس، كما انه يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وهو بالنتيجة يوفر للمؤسسة الإطار التشغيلي المناسب لقيادة عمليات التغيير الإستراتيجي وتحقيق الميزة المستدامة، فالتحليل البيئي يهتم بالتحليل المركز للمؤسسة في إطار عدة تساؤلات جوهرية أهمها: الموقع الإستراتيجي للتغيرات المحتملة في البيئة التنافسية، سيناريو التأثيرات المتوقعة لتلك التغيرات على أداء الأعمال، الموارد والقدرات الإستراتيجية التي تحقق التميز أو تخلق الفرص الجديدة، وطموح أصحاب المصالح من الأعمال، تأثير طموح أصحاب المصالح في تحديد المنظور المستقبلي (عبيد،٨ 200 ،٤٠). وتحضى عملية التحليل البيئي بأهمية كبيرة بالغة لدى المؤسسات لأنها تؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد بالآتي: تحديد طرائق تشخيص الموارد التي تساعد في عملية التحليل البيئي للمؤسسة، والمفاضلة بين الفرص المتاحة التي يمكن استثمارها كالتهديدات التي من الممكن استبعادها، وتحديد القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية التي تستخدمها في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف، ويعد التحليل البيئي ضروري لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع علية جميع المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل البيئي (عمار وآخرون، ٢٠٠٤، ٥٩).

• **مفهوم أسلوب سوات** (SWOT):

(يعد أسلوب SWOT اختصار للأحرف الأولى من الكلمات الانجليزية قوةStrength، ضعف Weakness، الفرص Opportunities، التهديدات Threats. وهو أداة تخطيطية للنجاح في التعليم مع البيئة المتغيرة وهو تقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية سواء مواتية أو غير مواتية وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص التهديدات الخارجية والمستقبلية (David، ٢٠٠٧: ٧١). وقد أعطى كلا من: pearce and Robinson وصفا دقيقا لتحليل (SWOT) بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما (pearce Robinson&،١٩٩٤: ١).

• **عناصر أسلوب سوات** (SWOT):

ويمكن توضيح مفهوم القوة والضعف للبيئة الداخلية، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية كالآتي:

- القوة (Strength): هي مجموعة العناصر التي تمتلكها المدرسة، ولها القدرة على التعامل معها، وتطبيقه او الاعتماد عليها في تحقيق الأهداف المترتبة على الأعمال التي يتم القيام بها، والتي تساعد في الوصول إلى نتائج

ناجحة،(*Daniela, 2017, 603*). هي القدرات الذاتية للمؤسسة التعليمية ، والتي تميزها عن منافسيها، سواء أكانت موارد وامكانات، بشرية أم مادية أم نظم عمل، ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة التعليمية(هيبة والسيد،٢٠١٦، ١٢٥).

- الضعف (Weakness):هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر ومن أمثلة الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسويق والسمعة والقدرات الإدارية (المرسي، ٢٠٠٧،٢٧). هي مجموعة العناصر التي تؤثر على أداء المدرسة، وتجعلها غير قادرة على القيام بالعمل بشكل جيد، وتمنعها من منافسة المؤسسات الأخرى *Daniela, 2017, (603)*.
- الفرص (Opportunities): موقف مرغوب مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، حيث تعد اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي ينتج عنها استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء مصدر جيد للفرص، (المرسي، ٢٠٠٧،٢٧). وهي الأحداث التي من الممكن حدوثها، أو يتم توقع حدوثها في المستقبل، وتؤدي إلى نتائج إيجابية غالبا(*Adepoju&Famade, 2010, 359*).
- التهديدات (Threats): وهي العوامل التي تؤثر سلبيا في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، والتي قد ينتج عنها خسارة ما، في حال عدم وجود حلول مفيدة لها (Adepoju&Famade، ٢٠١٠، ٣٥٩). هي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة (الأمين، ٢٠٢٣، ١١٤).

- **ثانياً: مصادر تمويل الجامعات:**

١- مفهوم مصادر تمويل الجامعات:

يقصد بمصادر تمويل التعليم الجامعي"تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على أموال بهدف استثمارها."أما مصادر تمويل التعليم فيقصد بها، الجهات التي يمكن الحصول منها على التكاليف اللازمة لبرامج التعليم(الحاج، 2014،٥٤).

تتنوع مصادر تمويل التعليم الجامعي في ضوء السياسات التمويلية والأوضاع الاقتصادية السائدة في المجتمع، ويمكن تقسيم مصادر تمويل التعليم الجامعي إلى مصادر أساسية تشمل التمويل الحكومي ومصادر ثانوية وتشمل مصادر داخلية وأخرى خارجية (سيف الدين،٢٠١٥، ٥٩٣).

٢- أهمية مصادر تمويل الجامعات:

تمويل التعليم الجامعي له أهمية بالغة حيث أنه: يساعد على انحسار الفقر، وذلك بتفادي سوء توزيع الدخل؛ لأن التعليم من شأنه رفع الإنتاجية وتمكين

العمال من مواكبة التقدم، وبذلك ترتفع دخول الفقراء؛ فهو رصيدهم الوحيد الذي يجسده قوة الدخل بينهم وبين الاغنياء، والإنفاق العام على التعليم العام الذي تستفيد منه جماهير الشعب الأكثر فقرا؛ لان الاغنياء قد يلجؤون إلى التعليم الخاص وبذلك تعمل الدولة على مساواة فرص المواطنين الذي قد لا تساعدهم الظروف على دفع نفقات التعليم، . وأن طبيعة سوق المال الذي يمكن أن يمول منه التعليم بدلا من إن يحمل هذا الإنفاق لدفع ضرائب، هذا السوق لا يعطي قروضا إلا بضمانات، ولا يمكن أن تقبل البنوك وساطتها لقروض ليست بنكية أو مصرفية بطبيعتها، كما أن العائد لن يكون واضحا، ولا يمكن أن يتعلل الرجل العادي بأن يدخل نفسة في التزامات مالية انتظارا لما يدرها التعليم عليه في المستقبل، أو على أبنائه(الهلالي،٢٠٠٣، ٧٧). وهناك أسلوب تمويلي للتعليم له أهمية بالغة هذا الأسلوب هو التمويل القائم على الأداء حيث يساعد هذا الأسلوب الحكومات على ترشيد الإنفاق والحصول على مخرجات تعليمية جيدة في الوقت نفسه كما أنه يحقق المحاسبية والمسؤولية، ويحسن الكفاءة الداخلية للمؤسسة التعليمية بصفة عامة المنقاش (الخضر، ٢٠١٧ ،٢٥٣). كما أن تطبيق سياسات التمويل القائم على الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي، حيث أنها من الناحية النظرية تسمح للمؤسسات بمزيد من الحرية والتي يمكن أن تخفف من البيروقراطية والروتين، وينتج لها قدرا من المرونة لممارسة العمليات في ضوء السياق الذي يعمل فيها (Favoro&Rutherd, 2020:2). ومن ثم تستخدم العديد من الدول سياسات التمويل القائم على الأداء على أساس الاعتقاد بأن تلك الصيغ التمويلية ستوجه مؤسسات التعليم الجامعي نحو إنتاج مستويات أعلى من الأداء والجودة والكفاءة، (٢٣ -٢٢: ٢٠١٨ ،Jongoloed, et). إذ إن المنطق الذي يستند إليه التمويل القائم على الأداء هو أن المؤسسات ذات الأداء الأفضل ستحصل على تمويل أعلى من المؤسسات ذات الأداء الأقل (٢٢-٢٣ :٢٠١٨، Sbea). ويحتل التعليم الجامعي موقعا مهما في سلم المراحل التعليمية المختلفة التي تمد المجتمع بالكفاءات العلمية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواجهة المتغيرات والتطورات المعاصرة التي تشهد انطلاقة علمية وتكنولوجية غير مسبوقة، وهو ما يضع على عاتق المجتمع بكافة مؤسساته وأفراده مسؤولية تمويل التعليم الجامعي، من النواحي التربوية، والاقتصادية والاجتماعية والسياسية(البشير:٢٠٠٣، ٥٩٢)، ويعد التمويل الشريان المغذي لاستمرار العملية التعليمية بجميع جوانبها، والذي يضمن استمرار مؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق أهدافها المنشودة. (:Report:2001,19)، ويمكن التعليم الجامعي من تقديم مخرجات قادرة على التنافس والتميز والجودة والالتزام بالمواصفات العالمية في إنتاجها المراعي والخدمي والفكري والثقافي (عمار:٢٠٠٩، ٢١١). مما سبق يمكن القول أن أهمية تمويل التعليم الجامعي تنبع من العائد الاقتصادي للتعليم الجامعي، حيث يعد التعليم الجامعي من أهم أدوات الاستثمار في رأس المال البشري، ودوره الحيوي في تحقيق التنمية الشاملة، وتحقيق طموحات وأهداف المجتمعات في التطوير والتقدم، ومواكبة متطلبات اقتصاد المعرفة.

٣- أنواع مصادر تمويل الجامعات:

- مصادر التمويل الحكومية: إذ تعد الدولة هي المصدر الرئيس لتمويل التعليم الجامعي، إذ تخصص الحكومة المركزية مبالغ محددة سنوية من الميزانيةٍ العامةٍ للتعليم عامة والجامعي خاصة، وترتبط هذه المخصصات ارتباطا مباشرا بالدخل القومي للدولة وبأوضاعها الاقتصادية والسياسية (جمعة، ٢٠٢٠، ٧٩). إلا أنه من الصعوبة الاعتماد على مصدر وحيد لتمويل التعليم الجامعي، نظرا للحاجة المستمرة لزيادة الإنفاق على التعليم نتيجة التوسع في التعليم وتطويره وتحديثه (الغامدي،٢٥٠،٢٠٢٠).
- مصادر التمويل الذاتية: وتشمل على مجمل إيرادات الباب الأول والثاني في موازنة التربية والتعليم (الإيرادات غير الضريبية)، وتمثل مشاركة المجتمع مثل الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب وأولياء أمورهم مقابل الكتب الدراسية وبعض المستلزمات التعليمية، إلى جانب دخول المشروعات والممتلكات، والغرامات والمصادرات والعقوبات والمساهمة في صناديق المعاشات والتعاقد وغيرها.(وزارة التربية،٢٠٠٦، ٢ -٣). وبالرغم من أن الدولة تلجأ إليها في تمويل التعليم العام، إلا أنها تمثل نسبة بسيطة أذا ما قورنت بما يتم إنفاقه على التعليم العام، حيث لم تتجاوز المصادر الذاتية للتعليم العام باليمن متوسط نسبة (١.٣٥٪) من ميزانية التعليم العام للأعوام الدراسة .
- مصادر التمويل الخارجية: وتقوم بها المنظمات الدولية مثل هيئة اليونسكو واليونيسيف والبنك الدولي (ستراك، ٢٠٠٨، ٨٤)، وتتمثل في الإعانات المالية المقدمة للدول النامية من قبل بلدان ومنظمات دولية مثل هيئة اليونسكو واليونيسيف والبنك الدولي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمات هيئة الأمم المتحدة (العدوي،٢٠٠٠ ،٨١). لكن مع ظهور العولمة وزيادة قوة وتغلغل نفوذ المنظمات غير الحكومية أصبح التمويل الخارجي يثير الكثير من الشكوك حوله، ولذلك يجب الانتباه إلى النوايا المخفية منه، بحيث لا يؤدي إلى السيطرة على الدول بواسطته (نوار، ٢٠١٣، ٧٠٥).

٤- التحليل البيئي الاستراتيجي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية:

أ- التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية

- عناصر القوة لمصادر تمويل الجامعات اليمنية: يمكن للجامعات زيادة مواردها الذاتية عن طريق إدخال نظام التعليم الموازي والتعليم المستمر والتعليم عن بعد والتعليم بالنفقة الخاصة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ١٠٧)، إذ تمتلك الجامعات اليمنية كوادر وخبرات مؤهلة، ولديها توجهات مستقبلية للتطوير والتحسين، ورغبة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (الفقيه، ٢٠٢١، ١٥٣). كما تمتلك الحد الأدنى من البنية التحتية، وزيادة معدل نمو برامج الدراسات العليا، وتحقيق إيرادات من الجانب الإنتاجي والخدمي لبعض الكليات، وتوفر إيرادات من برامج التدريب والتأهيل للمراكز الخدمية (العفيري، ٢٠٠٤، ٢٧٢).
- عناصر الضعف لمصادر تمويل الجامعات اليمنية: تعاني الجامعات اليمنية من ضعف مصادر التمويل الحكومية، وسوء استغلال ما هو متاح منها بشكل سليم

ومتوازن. إذ تشير بعض الدراسات إلى وجود العديد من جوانب الضعف في إدارة الموارد المالية للجامعات، من أهمها: تزايد إنفاق الجامعات على أنشطة لا تعد من أولويات أنشطتها، وتعاظم الحاجة المستمرة لموارد إضافية للبناء والصيانة والتشغيل، وضعف مراقبة النفقات بشكل دوري من قبل أعضاء مجلس الجامعة (باطويح، ٢٠٠٣، ٢٤٣). وضعف مصادر التمويل المحفزة للبحث العلمي، وضعف تسويق الجامعات خدماتها التدريبية والبحثية والاستشارية إلي مؤسسات سوق العمل، وضعف استثمار إيرادات التعليم الموازي والتعليم المستمر والنفقة الخاصة والتعليم عن بعد في تطوير وتحسين التعليم الجامعي، وغياب إعلان الجامعات عن خدماتها الاستشارية لمؤسسات سوق العمل (العفيري، ٢٠٠٤، ٢٧٢). وضعف الأداء المؤسسي لنظام التعليم العالي وذلك لسيادة بعض النظم التقليدية التي تؤثر سلباً على الأداء المؤسسي ومنها: القناعة بعدم جدوى نظام الرقابة وعدم وجود نظام واضح وقوي وفاعل للمساءلة والمتابعة والتقييم، وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وعدم الأخذ بنتائج الدراسات والبحوث والمؤتمرات التي عقدت لمعالجة قضايا التعليم العالي(المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٤، ١٠٢).

ب- التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية

- الفرص الخارجية لمصادر تمويل الجامعات اليمنية: تتجلى ملامح مؤشرات بعض الفرص الخارجية لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية من خلال الرؤى والتطلعات المستقبلية في الدراسات والأبحاث والاستراتيجيات والتقارير التي تناولت: تحالف الجامعة مع مؤسسات سوق العمل لتمويل كراسي بحثية للباحثين المتميزين، والاتفاق بين الطرفين على معايير اختيار المشروعات البحثية القابلة التحويل الي إبداعات واختراعات، والتعاون في تسويق الإبداعات والابتكارات والاختراعات العلمية (العفيري والصباحي، ١٣٩،٢٠٢٢). وإمكانية الاستثمار في برامج التعليم والتدريب وفق احتياجات مؤسسات سوق العمل المحلي والدولي، وإمكانية استثمار الجامعات في البحث العلمي لتعزيز قدرة مؤسسات سوق العمل الإنتاجية، وزيادة الطلب على الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة في السوق المحلي والدولي (العفيري، ٢٠٠٤، ٢٧٢ -٢٧٣).
- التهديدات الخارجية لمصادر تمويل الجامعات اليمنية: شدة المنافسة المعتمدة على نوعية العنصر البشري في سوق العمل المحلي والدولي، وتغيرات عميقة في تركيب الوظائف والمهن، وتحولات كبيرة في طرائق الأداء وأساليب الإنتاج في سوق العمل المحلي والدولي، وعدم توجه الحكومة لاستقطاب رؤوس الأموال العربية والإنتاجية، وفرض مركزية شديدة من قبل الحكومة على الجامعات، وبطء عنصر التنمية الاقتصادية المعززة لقدرة مؤسسات سوق العمل في امتصاص العمالة المؤهلة، وهجرة العقول العلمية المؤهلة إلي السوق العربية والأجنبية (العفيري، ٢٠٠٤، ٢٧٢). وضعف مشاركة القطاع الخاص في دعم التعليم والبحث العلمي؛ حيث لا تزال إسهاماته في تمويل التعليم الجامعي غائباً، باستثناء بعض الحالات الفردية المؤقتة كإسهامات بعض رجال الأعمال

في توفير بعض التجهيزات لبعض الجامعات، أو تمويل بعض الأنشطة في بعض الجامعات الأخرى (الحاج، ٢٠١٥، ١٢٠). وتدهور الوضع الاقتصادي؛ وهو ما ينعكس سلبا على برامج تطوير وتجويد الأداء الإداري في مؤسسات الدولة ومنها الجامعات (فيروز، ٢٠١٦، ٤٤٤). وتزايد حدة المنافسة الخارجية والعولمة الاقتصادية (باطويح، ٢٠٠٣، ٢٤٥). وبطء مراجعة عدد من تشريعات التعليم الجامعي(وزارة الشؤون القانونية، ٢٠٠٤، ٣٣).

- **منهجية البحث وإجراءاته**:
- **منهج البحث**:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على عرض الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بتمويل الجامعات اليمنية، وتحليل مؤشرات عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية لتمويل الجامعات اليمنية، وتحليل مؤشرات الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية المؤثرة على مصادر تمويل الجامعات اليمنية، كما استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي القائم على استقصاء عينة من الخبراء المحكمين لتقدير درجة اتفاق آرائهم حول عناصر مصفوفة سوات للوصول إلى إجماع وانسجام حول مؤشراتها.

- **مجتمع البحث وعينته**:

تكون مجتمع وعينة البحث من مجموعة من الخبراء الأكاديميين في عدد من الجامعات اليمنية، تم اختيارهم بطريقة قصديه وفقا لعدد من المعايير، الأول: أن جميع أفراد عينة البحث ممن يحملون درجة الدكتوراه، الثاني: تنوع تخصصات أفراد عينة البحث لضمان الحصول على آراء وأفكار متعددة، الثالث: موافقة الخبراء على المشاركة والإستمرار عبر جولات دلفي، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع وعينة البحث (52) خبيرا، كما هو موضح بالجدول (١):

جدول (١) : مجتمع البحث وعينته

م	الجامعة	العدد	م	الجامعة	العدد
١	جامعة لحج	٤	٧	جامعة حجة	٣
٢	جامعة عدن	١٨	٨	جامعة عمران	٣
٣	جامعة إب	٦	٩	جامعة الحديدة	٢
٤	جامعة شبوة	٥	١٠	جامعة ذمار	١
٥	جامعة صنعاء	٥	١١	جامعة حضرموت	٢
٦	جامعة تعز	٢	١٢	جامعة أبين	١
	الإجمالي	٤٠		الإجمالي	١٢
-	الإجمالي العام =٥٢ خبيرا من الأكاديميين في الجامعات اليمنية.				

◆ المصدر: إعداد الباحثان.

- **أداة البحث**:

أعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، إضافة إلى آراء لجنة التسيير المكونة من (5) أفراد من الأكاديميين المتخصصين، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة موزعة على مصفوفة سوات

(SWOT) الرباعية إلى عناصر البيئة الداخلية (قوة، ضعف)، وعناصر البيئة الخارجية (فرص، تهديدات)، وتم تحديد مقياس ليكرت الرباعي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، صغيرة، صغيرة جدا) لتقييم آراء الخبراء المشاركين على فقرات الاستبانة.

- **صدق الأداة**:

تم التحقق من صدق الأداة بعرض فقرات الاستبانة الأولية، والتي تكونت من (56) فقرة، على مجموعة من المحكمين، تألفت من (20) محكما من المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وطلب منهم إبداء آرائهم من حيث صياغة الفقرات، وانتماء الفقرات إلى المجال، والتعديل المقترح، والفقرات المقترح إضافتها إلى المجال، وفي ضوء ملاحظات الخبراء المحكمين، تم تعديل صياغة (14) فقرة، وتم إضافة (3) فقرات، وأصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (59) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، والجدول (٢):

جدول (٢): يبين المجالات التي اشتملت عليها الاستبانة وعدد فقرات كل مجال في صورتيها الأوليوالنهائية

المحاوروالمجالات	عدد الفقرات في الاستبانة الأولى	الفقرات التى تم تعديلها لغويًا	الفقرات المحذوفةوالمدمجة	الفقرات المضافة	عدد الفقرات في الاستبانة النهائية
المحور الأول: مؤشرات تحليل العوامل البيئية الداخلية:					
نقاط القوة	١٤	٤	٠	٠	١٤
نقاط الضعف	١٥	٥	٠	٠	١٥
المحور الثاني: مؤشرات تحليل العوامل البيئية الخارجية:					
الفرص	١٣	٣	٠	١	١٤
التهديدات	١٤	٢	٠	٢	١٦
الإجمالى	٥٦	١٤	٠	٣	٥٩

◆ المصدر: إعداد الباحثان.

- **ثبات الأداة**:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha)، وذلك فيما يخص كل مجال على حدة، وللأداة بشكل عام، وكانت أهم النتائج موضحة بالجدول(3):

جدول (٣): يوضح معاملات الثبات لأداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

م	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	نقاط القوة	١٤	٠.٦٥
٢	نقاط الضعف	١٥	٠.٨٣
ــ	المحور الأول بشكل عام	٢٩	٠.٩٤
١	الفرص	١٤	٠.٦٣
٢	التهديدات	١٦	٠.٨١
ــ	المحور الثاني بشكل عام	٣٠	٠.٩٤
ــ	إجمالي المحاور	٥٩	٠.٩١

يتضح من الجدول (3): أن معاملات الثبات لجميع المجالات التي تضمنتها أداة البحث كانت مناسبة إحصائيا، وكذلك الأداة بشكل عام، حيث بلغ ثبات الأداة ككل حسب معامل ألفا كرونباخ (٠.٩١)، وبلغ معامل ثبات المحور الأول والثاني (٠,٩٤)، وقد جاء مجال نقاط الضعف بالمرتبة الأولى، بمعامل ثبات (٠.٨٣)، وجاء مجال الفرص بالمرتبة الثانية، بمعامل ثبات (٠.٨١)، بينما جاء مجال نقاط القوة بالمرتبة الثالثة، بمعامل ثبات (٠.٦٥)، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال التهديدات، بمعامل ثبات (٠.٦٣)، ومما سبق يتضح أن أداة البحث تتمتع بمعامل ثبات مقبول، يمكن تطبيقها على عينة البحث.

- **إجراءات تطبيق أسلوب دلفي**:

بدأت إجراءات تطبيق الجولة الأولى بالتواصل مع الخبراء المشاركين، وتعريفهم بعنوان البحث، وتوضيح وجود ثلاث جولات، وإمكانية الاستمرار بالجولات الثلاث، والحصول على موافقتهم في الاستجابة على فقرات الاستبانة، واستعدادهم في التعاون والمتابعة حتى نهاية الجولات، وقد تم إرسال الاستبانة لعدد (57) خبيرا، وتم إعطاؤهم الوقت الكافي في الاستجابة، وقد تم استرجاع (52) استبانه، فيما اعتذر عدد (5) خبراء لأسباب مختلفة، وتم اعتماد وزن مئوي (0.69) فأكثر معيارا لقبول الفقرة، ونظرا لحصول جميع فقرات الأداة على وزن مئوي أعلى من (0.85)، فقد اكتفى الباحثان بالجولة الأولى في تطبيق أسلوب دلفي، لأسباب إجماع الخبراء واتفاق آرائهم حول فقرات الأداة.

- **المعالجات الإحصائية**:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية برنامج (SPSS) في تحليل بيانات البحث للحصول على نتائج أكثر دقة، وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو الآتي:

- معادلة بيرسون لإيجاد نسب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة مع بعضها البعض وارتباطها بالمجالات التي تنتمي إليها.
- معامل الفا كرو نباخ لحساب ثبات أداة البحث.
- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الموافقة.

- **عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها**:

- **للإجابة عن السؤال الأول: ما مؤشرات التحليل البيئي الداخلي لعناصر القوة والضعف لتمويل الجامعات اليمنية؟**

تم تحليل تقديرات درجة موافقة عينة الخبراء، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لنسبة الاتفاق، والدلالة اللفظية لكل بعد من أبعاد التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي المتمثلة بعناصر القوة وعناصر الضعف، وكانت النتائج كالآتي:

أ- البعد الأول: مؤشرات عناصر القوة لتمويل الجامعات اليمنية:

جدول (٤):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد" عناصر القوة " والبعد ككل.

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
١	توفر الجامعة لوائح وانظمة محفزة لتطوير مصادر التمويل.	٢	٤.٤٥	٠.٥٦	٨٩٪	كبيرة جدا
٢	تنتهج الجامعة سياسات دائمة لاجتذاب مصادر جديدة للتمويل.	٣	٤.٣٩	٠.٨٠	٨٧.٨٪	كبيرة جدا
٣	تشجع الجامعة ثقافة تنظيمية معززة لتنويع مصادر التمويل.	٤	٤.٣٩	٠.٨١	٨٧.٨٪	كبيرة جدا
٤	تفتح الجامعة كليات وأقسام جديدة برسوم مالية مناسبة.	٥	٤.٣٨	٠.٧٩	٨٧.٦٪	كبيرة جدا
٥	توفر الجامعة نظام التعليم (الموازي، النفقة الخاصة، التعليم عن بعد) برسوم مناسبة.	٦	٤.٣٨	٠.٧٩	٨٧.٦٪	كبيرة جدا
٦	تقدم الجامعة خدمات التدريب والتاهيل لأفراد المجتمع برسوم مناسبة.	٩	٤.٣٨	٠.٧٩	٨٧.٦٪	كبيرة جدا
٧	تعلن الجامعة سياسة القبول والتسجيل في التخصصات التي يتنافس عليها الطلبة في مختلف قنوات التواصل.	١٠	٤.٣٦	٠.٩٢	٨٧.٢٪	كبيرة جدا
٨	تحرص الجامعة على بناء جسور الثقة مع المؤسسات والمنظمات المحلية لضمان الدعم المالي منها.	١١	٤.٣٥	٠.٩٤	٨٧٪	كبيرة جدا
٩	توفر الجامعة أنظمة معلوماتية تسهل التواصل مع المستفيدين خارجها لضمان تمويلها.	١٢	٤.٣٤	٠.٩٦	٨٦.٨٪	كبيرة جدا
١٠	توفر معامل الحاسوب في الجامعة لإقامة دورات تدريبية برسوم مناسبة.	١٤	٤.٣٠	١.٠٨	٨٦٪	كبيرة جدا
١١	تحقق الجامعة ايرادات من رسوم استخراج الوثائق المختلفة للطلبة.	١٣	٤.٣٠	١.١٠	٨٦٪	كبيرة جدا
١٢	تفتح الجامعة برامج دراسات عليا نوعية في مختلف الكليات والأقسام برسوم مناسبة.	٧	٤.٣٠	١٠١	٨٦٪	كبيرة جدا
١٣	تشجع الجامعة الجوانب الإنتاجية ذات المردود المالي في بعض الكليات والأقسام.	٨	٤.٣٠	١٠١	٨٦٪	كبيرة جدا
١٤	تمتلك الجامعة توجهات استراتيجية داعمة لتطوير مصادر التمويل.	١	٤.٢٧	١٢.١	٨٥.٤٪	كبيرة جدا
الدرجة الكلية للبعد			٤.٣٥	٠.٩٤	٨٧٪	كبيرة جدا

يتضح من نتائج الجدول (٤): أن تقديرات درجة موافقة الخبراء في الجولة الأولى على فقرات بُعد "عناصر القوة" تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (4.45 – 4.27)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.56 – 1.12)، ونسبة اتفاق تتراوح بين (89٪ – ٨٥.٤٪)، وهي تشير إلى درجة موافقة ونسبة اتفاق (كبيرة جدا)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى إجماع آراء الخبراء حول مؤشرات عناصر القوة. وقد حصلت الفقرة رقم(٢) على المرتبة الأولى بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٥)، ونسبة موافقة (٨٩٪)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول "توفر الجامعة لوائح وأنظمة محفزة لتطوير مصادر التمويل". بينما حصلت الفقرات رقم (٣ – ٤) على المرتبة الثانية بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٩)، ونسبة موافقة (٨٧.٨٪)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول "تنتهج الجامعة سياسات دائمة لاجتذاب مصادر جديدة للتمويل"، "تشجع الجامعة ثقافة تنظيمية معززة لتنويع مصادر التمويل". بينما حصلت الفقرات رقم(٥ – ٦ – ٩) على المرتبة الثالثة بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)،

بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٨)، ونسبة موافقة (٨٧.٦٪)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"تفتح الجامعة كليات وأقسام جديدة برسوم مالية مناسبة "، "توفر الجامعة نظام التعليم (الموازي، النفقة الخاصة، التعليم عن بعد) برسوم مناسبة"، "تقدم الجامعة خدمات التدريب والتأهيل لأفراد المجتمع برسوم مناسبة"، والتي تعزز قدرات الجامعات في استثمار الفرص المتاحة لتطوير مصادر تمويلها. بينما حصلت الفقرة رقم (10) على المرتبة الرابعة بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، ونسبة موافقة (87.2%)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول "تعلن الجامعة سياسة القبول والتسجيل في التخصصات التي يتنافس عليها الطلبة في مختلف قنوات التواصل"، والتي بدورها تعزز قدرات الجامعات في استثمار الفرص المتاحة لتطوير مصادر تمويلها. كما حصلت الفقرة رقم (١١) على المرتبة الخامسة بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٥)، ونسبة موافقة (87%)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول "تحرص الجامعة على بناء جسور الثقة مع المؤسسات والمنظمات المحلية لضمان الدعم المالي منها"، والتي بدورها تعزز من قدرة الجامعات على اجتذاب واستثمار الفرص المتاحة لتطوير مصادر تمويلها. بينما حصلت الفقرة رقم (١٢) على المرتبة السادسة بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٤)، ونسبة موافقة (٨٦.٨٪)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول " توفر الجامعة أنظمة معلوماتية تسهل التواصل مع المستفيدين خارجها لضمان تمويلها"، والتي بدورها تعزز من قدرة الجامعات على اجتذاب وزيادة الفرص المتاحة لتطوير مصادر تمويلها. في حين حصلت الفقرات رقم (١٤ - ١٣ - ٧ - ٨) على المرتبة السابعة بين فقرات بعد عناصر القوة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، ونسبة موافقة (٨٦٪)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول " توفر معامل الحاسوب في الجامعة لإقامة دورات تدريبية برسوم مناسبة"، "تحقق الجامعة ايرادات من رسوم استخراج الوثائق المختلفة للطلبة"، " تفتح الجامعة برامج دراسات عليا نوعية في مختلف الكليات والأقسام برسوم مناسبة"، "تشجع الجامعة الجوانب الإنتاجية ذات المردود المالي في بعض الكليات والأقسام"، والتي بدورها جميعها يمكن أن تعزز من قدرة الجامعات على اجتذاب وزيادة الفرص المتاحة لتطوير مصادر تمويلها واستثمارها. وأخيراً جاءت الفقرة (1) في المرتبة الثامنة والأخيرة بين فقرات بعد عناصر القوة، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٧)، ونسبة موافقة (٨٥.٤٪)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء بدرجة موافقة (كبيرة جدًا) حول "امتلاك توجهات استراتيجية داعمة لتطوير مصادر التمويل"؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى وضوح رؤية ورسالة وأهداف الجامعات اليمنيةٍ المستقبلية، والذي يعزز من قدرات الجامعات في تطوير مصادر التمويل مستقبلاً.

ب- البعد الثاني: مؤشرات عناصر الضعف في تمويل الجامعات اليمنية:

جدول (٥): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية لتقديرات افراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد" عناصر الضعف " والبعد ككل

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
١	محدودية إقامة مشاريع أعمال رابحة(زراعية أو حيوانية أو هندسية أو طبية) لتوفير المردود المالي للجامعة.	٢١	٥٠٤	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٢	ضعف إقامة المعارض العلمية مثل(الكتب، الفنون الجميلة، المسرح) برسوم مناسبة.	٨	٥٠٤	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٣	ضعف استثمار رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالشكل الأمثل.	١٠	٥٠٤	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٤	غياب برامج الدراسات المسائية لمنتسبي الجهاز الإداري للدولة وبرسوم مناسبة.	١١	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٥	افتقار الجامعة للوسائل والتقنيات الحديثة في التعليم والاتصالات مما يضعف على المواكبة.	١٤	٥٠٤	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٦	تدني مستوى المرافق التعليمية والتجهيزات التعليمية مما يتطلب تمويل كبير لتطويرها.	٩	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٧	ضعف استثمار الجامعة لإيرادات التعليم (الموازي، والنفقة الخاصة، والتعليم عن بعد) في تطوير مصادر التمويل.	٥	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٨	.ضعف استثمار الجامعة في التدريب والبحث والاستشارات مع مؤسسات سوق العمل.	٦	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٩	ضعف البنية التحتية ومحدودية المعامل والتجهيزات الحديثة للجامعة مما يؤدى إلى عدم مواكبة متطلبات العملية التعليمية.	١٣	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
١٠	ضعف توجيه البحث العلمى نحو الميادين الإنتاجية في سوق العمل.	٣	٤.٤٦	٠.٦٠	٨٩.٢٪	كبيرة جدا
١١	ضعف اهتمام الجامعة بمقترحات مؤسسات سوق العمل المتعلقة بتطوير وتوسيع خدماتها.	٤	٤.٣٨	٠.٧٩	٨٧.٦٪	كبيرة جدا
١٢	ضعف قدرة الجامعة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين بالالتحاق في بعض الأقسام والتخصصات ذات المردود الاقتصادي المناسب.	٢	٤.٣١	٠.٨٩	٨٦.٢٪	كبيرة جدا
١٣	ضعف مراعاة الجامعة حاجة المجتمع لبعض الأقسام والتخصصات ذات المردود الاقتصادي المناسب.	٧	٤.٣١	٠.٨٩	٨٦.٢٪	كبيرة جدا
١٤	ضعف إعلان الجامعة عن خدماتها الاستشارية لمؤسسات سوق العمل.	١	٤.٠٠	٠.٧٩	٨٠٪	كبيرة
١٥	محدودية تفعيل الجامعة قنوات النشر العلمى لديها عبر المجلات البحثية والندوات لزيادة مصادر التمويل.	١٥	٤.٠٠	٠.٧٩	٨٠٪	كبيرة
الدرجة الكلية للبعد			٤.٤٠	٠.٣٢	٨٨٪	كبيرة جدا

يتضح من نتائج الجدول (٥): أن تقديرات درجة موافقة الخبراء في الجولة الأولى على فقرات بُعد "عناصر "نقاط الضعف" تتراوح متوسطاتها الحسابية بين(4.50 - 4.00)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.50 - 0.79)، ونسبة اتفاق يتراوح بين (0.90 - 0.80)، وهي تشير إلى إجماع آراء الخبراء حول وجود عدد من عناصر الضعف في تمويل الجامعات اليمنية؛ وتعزو الباحثة ذلك إلي تقارب وجهات نظر الخبراء حول نقاط وجوانب الضعف في الجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرات رقم (12 - ٨ - ١٠ - ١١ - ١٤ - ٩ - ٥ - ٦ - ١٣) على

المرتبة الأولى بين فقرات بعد عناصر الضعف، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي موحد بلغ (4.50)، ونسبة موافقة (٩٠٪)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول "محدودية إقامة مشاريع أعمال رابحة (زراعية أو حيوانية أو هندسية أو طبية)"، " ضعف إقامة المعارض العلمية مثل(الكتب، الفنون الجميلة، المسرح) برسوم مناسبة"، " ضعف استثمار رأس المال الفكري لأعضاء هيئة التدريس بالشكل الأمثل"، " غياب برامج الدراسات المسائية لمنتسبي الجهاز الإداري للدولة وبرسوم مناسبة"، " افتقار الجامعة للوسائل والتقنيات الحديثة في التعليم والاتصالات مما يضعف على المواكبة"، " تدني مستوى المرافق التعليمية والتجهيزات التعليمية مما يتطلب تمويل كبير لتطويرها"، " ضعف استثمار الجامعة لإيرادات التعليم (الموازي، والنفقة الخاصة، والتعليم عن بعد) في تطوير مصادر التمويل" ، " ضعف استثمار الجامعة في التدريب والبحث والاستشارات مع مؤسسات سوق العمل"، " ضعف البنية التحتية ومحدودية المعامل والتجهيزات الحديثة للجامعة مما يؤدي إلى عدم مواكبة متطلبات العملية التعليمية". وتعزو الباحثة ذلك إلي غياب اهتمام الجامعات بإقامة المشاريع الربحية، والمعارض العلمية الربحية، وضعف اهتمامها باستثمار رأس المال الفكري للمدرسين فيها واستثمار الايرادات التي تحصل عليها من التعليم الموازي والمسائي وغيره من أنواع التعليم ذو العائدات الربحية، والاستشارات والأنشطة البحثية والتدريبية الربحية، كما أن ضعف البنية التحتية فيها وضعف الوسائل والتقنيات الحديثة يضعف قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في الجامعات الأخرى والواقع التعليمي بشكل عام، وتخسر الجامعات مصادر تمويل ضرورية لتعزيز نشاطها. بينما حصلت الفقرة رقم (٣) على المرتبة الثانية بين فقرات بعد عناصر الضعف، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، ونسبة موافقة (89.2%)، وتشير الفقرة إلي إجماع آراء الخبراء حول "ضعف توجيه البحث العلمي نحو الميادين الإنتاجية في سوق العمل"، وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف وعي القيادات الجامعية بأهمية البحث العلمي وفوائد توجيهه نحو الميادين الإنتاجية في سوق العمل. بينما حصلت الفقرة رقم (٤) على المرتبة الثالثة بين فقرات بعد عناصر الضعف، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.38)، ونسبة موافقة (87.6٪)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول" ضعف اهتمام الجامعة بمقترحات مؤسسات سوق العمل المتعلقة بتطوير وتوسيع خدماتها". وقد حصلت الفقرات رقم (٢ – ٧) على المرتبة الرابعة بين فقرات بعد عناصر الضعف، بدرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.31)، ونسبة موافقة (86.2٪)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول "ضعف قدرة الجامعة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين بالالتحاق في بعض الأقسام والتخصصات ذات المردود الاقتصادي المناسب"، " ضعف مراعاة الجامعة حاجة المجتمع لبعض الأقسام والتخصصات ذات المردود الاقتصادي المناسب"،

وتعزو الباحثة ذلك إلي ضعف البنية التحتية في الجامعات من قاعات مجهزة ومختبرات ووسائل تعليمية حديثة ومدرسين مؤهلين في تلك التخصصات، بالإضافة إلى ضعف الابحاث التي تستهدف التعرف على احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع التي تستدعي فتح مثل تلك الأقسام ذات المردود الاقتصادي . وقد حصلت الفقرات رقم (١ - ١٥) على المرتبة الخامسة والأخيرة بين فقرات بعد عناصر الضعف، بدرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٠)، ونسبة موافقة (٨٠٪)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول "ضعف إعلان الجامعة عن خدماتها الاستشارية لمؤسسات سوق العمل"، "محدودية تفعيل الجامعة قنوات النشر العلمي لديها عبر المجلات البحثية والندوات لزيادة مصادر التمويل"، وتعزو الباحثة ذلك إلي غياب اهتمام الجامعات بالجوانب الإعلانية والدعائية واستثمار قنوات الإعلان الحديثة في الترويج لخدماتها الاستشارية التي تقدمها لسوق العمل بمؤسساته المختلفة، واكتفائها بقنوات النشر التقليدية والتي لا تكفي في ظل التطور التقني والإعلامي الحاصل.

- **للإجابة على السؤال الثاني: ما مؤشرات التحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي لإبعاد عناصر الفرص والتهديدات لتمويل الجامعات اليمنية؟**

تم تحليل تقديرات درجة موافقة عينة الخبراء، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لنسبة الاتفاق، والدلالة اللفظية لكل بعد من أبعاد التحليل البيئي الإستراتيجي الخارجي المتمثلة بعناصر الفرص والتهديدات، وكانت النتائج كالأتي:

- **البعد الأول: مؤشرات عناصر الفرص لتمويل الجامعات اليمنية:**

يتضح من نتائج الجدول (٦): أن تقديرات درجة موافقة الخبراء في الجولة الأولى على فقرات بُعد"عناصر الفرص" تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (4.52 - 4.42)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.60 - 0.79)، ونسبة اتفاق تتراوح بين (90.4 - 88.4)، وهي تشير إلى درجة موافقة ونسبة اتفاق (كبيرة جدا)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى إجماع آراء الخبراء حول مؤشرات عناصر الفرص المستقبلية لتمويل الجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرة (9) على المرتبة الأولى بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، ونسبة موافقة (90.4)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"استقطاب الباحثين لنشر أبحاثهم ومقالاتهم العلمية في مجلة الجامعة مقابل مبالغ مالية مناسبة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي إدراك الخبراء أهمية إستقطاب الباحثين لنشر أبحاثهم ومقالاتهم في مجلة الجامعة، لما لها من موارد مالية للجامعات. وقد حصلت الفقرة (8) على المرتبة الثانية بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.51)، ونسبة موافقة (90.2)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"استقطاب الطلبة مقابل رسوم دراسية منافسة للجامعات المناظرة "، وتعزو الباحثة ذلك إلي ، لما لها

جدول (٦): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية لتقديرات افراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد" الفرص " والبعد ككل

م	الفقرات	الترتيب الأصلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
١	استقطاب الباحثين لنشر أبحاثهم ومقالاتهم العلمية في مجلة الجامعة مقابل مبالغ مالية مناسبة.	٩	٤.٥٢	٠.٤٨	٩٠.٤٪	كبيرة جدا
٢	استقطاب الطلبة مقابل رسوم دراسية منافسة للجامعات المناظرة.	٨	٤.٥١	٠.٤٩	٩٠.٢٪	كبيرة جدا
٣	إعداد الدراسات والمشاريع واستقطاب المنح لدعم التمويل الجامعي.	٥	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٤	إمكانية دعم الأبحاث والمشروعات القابلة للتمويل وتحويلها إلى منتجات تستفيد منها الجامعة تجاريًا.	١	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٥	خلق فرص استثمار للموارد الطبيعية المتاحة للجامعة للحصول على الموارد الاقتصادية المعززة لنشاطها.	٢	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٦	إمكانية إقناع رجال الأعمال للمساهمة في دفع الرسوم الدراسية للطلبة الفقراء الملتحقين بالجامعة في المستويات المختلفة.	٣	٤.٥٠	٠.٥٠	٩٠٪	كبيرة جدا
٧	إبرام الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لتمويل المشاريع الريادية للطلبة.	٦	٤.٤٩	٠.٥٩	٨٩.٨٪	كبيرة جدا
٨	إمكانية الترويج والاعلان للخدمات الإنتاجية للحصول على موارد مالية عبر وسائل التواصل الاجتماعية المختلفة.	٤	٤.٤٨	٠.٦٠	٨٩.٦٪	كبيرة جدا
٩	اجتذاب المنظمات المدنية والجمعيات غير حكومية لتقديم المشاريع والخدمات التعليمية للطلبة في الجامعة.	١٤	٤.٤٦	٠.٦٠	٨٩.٢٪	كبيرة جدا
١٠	تفعيل اتفاقيات الشراكة والتعاون مع منظمات المجتمع المحلي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة.	١٣	٤.٤٦	٠.٦٠	٨٩.٢٪	كبيرة جدا
١١	امكانية استقطاب الدعم والتمويل من أوقاف الدولة لتطوير برامج وأنشطة الجامعة.	٧	٤.٤٦	٠.٦٠	٨٩.٢٪	كبيرة جدا
١٢	عقد اتفاقات شراكة ومواءمة مع جامعات دولية في إدارة برامج مشتركة تساهم في اجتذاب موارد مالية جديدة للجامعة.	١٠	٤.٤٣	٠.٥٩	٨٨.٦٪	كبيرة جدا
١٣	تفعيل الشراكة مع عدد من المجلات والدوريات العلمية الدولية لنشر البحوث العلمية التى ينتجها الباحثين مقابل مبالغ مالية مناسبة.	١٢	٤.٤٢	٠.٣٢	٨٨.٤٪	كبيرة جدا
١٤	استقطاب القطاع الخاص لتمويل الكراسى البحثية لطلبة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه).	١١	٤.٤٢	٠.٣٢	٨٨.٤٪	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للبعد		٤.٤٩	٠.٣١	٨٩.٨٪	٠.٦٠

من موارد مالية للجامعات. بينما حصلت الفقرات (5,1,2,3) على المرتبة الثالثة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، ونسبة موافقة (90.00)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول" إعداد الدراسات والمشاريع واستقطاب المنح لدعم التمويل الجامعي "، "إمكانية دعم الأبحاث والمشروعات القابلة للتمويل وتحويلها إلى منتجات تستفيد منها الجامعة تجاريًا"، "خلق فرص استثمار للموارد الطبيعية المتاحة للجامعة للحصول على الموارد الاقتصادية المعززة لنشاطها"، "إمكانية إقناع رجال الأعمال للمساهمة في دفع الرسوم الدراسية للطلبة الفقراء الملتحقين بالجامعة في المستويات المختلفة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي تقدير الخبراء أهمية تحويل الأبحاث والمشروعات إلي منتجات تجارية، وإمكانية استثمار الموارد الطبيعية، وإمكانية مساهمة رجال الأعمال في تمويل رسوم الطلبة الفقراء، وأنها تشكل بدائل معززة لتمويل الجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرة (6) على المرتبة الرابعة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.49)،

ونسبة موافقة (89.8)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"إبرام الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لتمويل المشاريع الريادية للطلبة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي الدور الفاعل للقطاع الخاص في تمويل المشاريع للطلبة، ويمكن استثمارها لخدمة التنمية وتحقيق موارد مالية للجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرة (4) على المرتبة الخامسة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.48)، ونسبة موافقة (89.6)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"إمكانية الترويج والإعلان للخدمات الإنتاجية للحصول على موارد مالية عبر وسائل التواصل الاجتماعية المختلفة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي أهمية الترويج والإعلان في توفير موارد مالية للجامعة، وأنها تشكل فرص للتمويل المستدام إذا استثمرت بشكل أمثل. بينما حصلت الفقرات (14,13,7) على المرتبة السادسة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، ونسبة موافقة (89.2)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول"اجتذاب المنظمات المدنية والجمعيات غير حكومية لتقديم المشاريع والخدمات التعليمية للطلبة في الجامعة"، "تفعيل اتفاقيات الشراكة والتعاون مع منظمات المجتمع المحلي لتمويل برامج وأنشطة الجامعة"، "إمكانية استقطاب الدعم والتمويل من أوقاف الدولة لتطوير برامج وأنشطة الجامعة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي تقدير الخبراء أهمية اجتذاب المنظمات المدنية والجمعيات غير حكومية، وتفعيل اتفاقيات الشراكة والتعاون مع منظمات المجتمع المحلي، وإمكانية استقطاب الدعم والتمويل من أوقاف الدولة، وأنها تشكل بدائل معززة لتمويل الجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرة (10) على المرتبة السابعة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، ونسبة موافقة (88.6)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول"عقد اتفاقات شراكة ومواءمة مع جامعات دولية في إدارة برامج مشتركة تساهم في اجتذاب موارد مالية جديدة للجامعة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي أهمية عقد اتفاقات شراكة ومواءمة مع جامعات دولية لاجتذاب موارد مالية"، يمكن استثمارها لتحقيق موارد مالية للجامعات اليمنية. بينما حصلت الفقرتين (12,11) على المرتبة الثامنة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، ونسبة موافقة (88.4)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول"تفعيل الشراكة مع عدد من المجلات والدوريات العلمية الدولية لنشر البحوث العلمية التي ينتجها الباحثين مقابل مبالغ مالية مناسبة"، "واستقطاب القطاع الخاص لتمويل الكراسي البحثية لطلبة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه)"، وتعزو الباحثة ذلك إلي تقدير الخبراء أهمية تفعيل الشراكة مع عدد من المجلات والدوريات العلمية الدولية، واستقطاب القطاع الخاص لتمويل الكراسي البحثية لطلبة الدراسات العليا، وأنها تشكل بدائل معززة لتمويل الجامعات اليمنية.

• **البعد الثاني: مؤشرات عناصر التهديدات لتمويل الجامعات اليمنية:**

جدول (٧): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية لتقديرات افراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد" التهديدات " والبعد ككل

م	الفقرات	الترتيبالأصلي	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	نسبة الموافقة	درجة الموافقة
١	محدودية موازنة الدولة المعتمدة للجامعات مما أضعف قدرتها في مواجهة انشطتها المختلفة.	٥	٤.٤٤	٠.٦٦	٨٨.٨٪	كبيرة جدا
٢	الوضع الاقتصادى الذى تطغى عليه الأزمات المتتالية والذي بدوره أدى للتراجع في الإنفاق على التعليم	٤	٤.٤٢	٠.٣٢	٨٨.٤٪	كبيرة جدا
٣	الاضطرابات المتمثلة بالحروب على البلاد الذى يؤثر سلبًا على موارد الجامعة.	٢	٤.٢٥	٠.٨٦	٨٥٪	كبيرة جدا
٤	تفاقم ظاهرة البطالة في أوساط الخريجين في سوق العمل.	٧	٤.٢٥	٠.٨٦	٨٥٪	كبيرة جدا
٥	انقطاع صرف رواتب الاكاديميين والاداريين في بعض الجامعات.	٣	٤.٢٥	٠.٨٦	٨٥٪	كبيرة جدا
٦	تزايد أعداد الجامعات الخاصة وتميز بعضها في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وجعلها أكثر كفاءة وجذبًا للمستفيدين.	٩	٤.٢٣	٠.٩٠	٨٤.٦٪	كبيرة جدا
٧	.ضعف ثقة القطاع الخاص بقدرات الجامعة وتطوير مؤسساتها.	١٤	٤.٢٣	٠.٨٩	٨٤.٦٪	كبيرة جدا
٨	هيمنة القرار السياسى على الجامعة الذى يعيق من تطوير مواردها.	٨	٤.٢٣	٠.٨٩	٨٤.٦٪	كبيرة جدا
٩	ضعف المشاركة في تمويل الجامعة من قبل السلطة المحلية.	١٥	٤.٢١	٠.٩٤	٨٤.٢٪	كبيرة جدا
١٠	ضعف الاستقلال المالى والإدارى للجامعة مما يؤثر في طرق صرف العائدات المالية للجامعة.	١٦	٤.٢١	٠.٩٤	٨٤.٢٪	كبيرة جدا
١١	النظرة الاجتماعية السلبية لدى بعض الأسر للتعليم الجامعى بأنه عديم الجدوى مما أدى لانخفاض الإنفاق على أبنائهم.	٦	٤.٢٠	١.١٦	٨٤٪	كبيرة
١٢	ضعف مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات والمحافل العلمية المتنوعة.	١١	٤.٢٠	١.١٦	٨٤٪	كبيرة
١٣	محدودية المنح التعليمية وتدخل المحسوبية فيها.	١٣	٤.١٩	١.٢٣	٨٣.٨٪	كبيرة
١٤	تزايد الأمية بين أفراد المجتمع وتفضيلهم العمل اليدوى المهارى ذو المردود الاقتصادى المناسب.	١٠	٤.١٨	١.٢٥	٨٣.٦٪	كبيرة
١٥	تفشى الفساد المالى في الجامعات مما يساهم في صرف موارد الجامعة بطرائق لا تخدم أهدافها.	١٢	٤.١٦	١.٢٩	٨٣.٢٪	كبيرة
١٦	التحول التكنولوجى والرقمى لدى الجامعات مما أثر على قدرتها التنافسية.	١	٤.١٥	١.٣٠	٨٣٪	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد		٤.٢٣	٠.٨٩	٨٤.٦٪	كبيرة جدا

يتضح من نتائج الجدول(٧): أن تقديرات درجة موافقة الخبراء في الجولة الأولى على فقرات بُعد"عناصر التهديدات" تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (4.44 – 4.15)، وانحراف معياري يتراوح بين (0.66 - 1.30)، ونسبة اتفاق تتراوح بين (88.8 – 83.00)، وهي تشير إلى درجة موافقة ونسبة اتفاق (كبيرة جدا)؛ وتعزو الباحثة ذلك إلى إجماع آراء الخبراء حول مؤشرات عناصر التهديدات الحالية والمستقبلية التي تعيق تمويل الجامعات اليمنية. وقد حصلت الفقرة(5) على المرتبة الأولى بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.44)، ونسبة موافقة (88.8)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول "محدودية موازنة الدولة المعتمدة للجامعات مما أضعف قدرتها في مواجهة انشطتها المختلفة"، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي لمحدودية موازنة الدولة في تنفيذ أنشطة الجامعة وقد حصلت الفقرة (4) على المرتبة الثانية بين فقرات بعد عناصرالتهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.42)، ونسبة موافقة (88.4)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء التأثير

السلبي للأزمات الاقتصادية في تراجع الإنفاق على التعليم، والذي يحد من قدرة الجامعات ويعيق جهودها في الإنفاق على التعليم مستقبلا. بينما حصلت الفقرات(2,7,3) على المرتبة الثالثة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، ونسبة موافقة (85.00)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول التهديد التي تلقيها الحروب على موارد الجامعة، وتفاقم ظاهرة البطالة في أوساط الخريجين في سوق العمل، انقطاع صرف رواتب الأكاديميين والإداريين في بعض الجامعات، والاضطرابات الناجمة عن الحروب في البلاد، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثيرات السلبية التي تنعكس على موارد الجامعة. بينما حصلت الفقرات(9,14,8) على المرتبة الرابعة بين فقرات بعد عناصر الفرص، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، ونسبة موافقة (84.6)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول التأثير السلبي لتميز الجامعات الخاصة في الخدمات التعليمية، وضعف ثقة القطاع الخاص بقدرات الجامعة في تطوير مؤسساتها، والتأثير السلبي لهيمنة القرار السياسي على الجامعة، وتعزو الباحثة ذلك إلي ما تفرضه تلك التهديدات من عراقيل ومخاطر على موارد الجامعة. بينما حصلت الفقرتين (15,16) على المرتبة الخامسة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة جدا)، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، ونسبة موافقة (84.2)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول التهديدات التي تفرضها: ضعف مشاركة السلطة المحلية على تمويل الجامعة، وضعف الاستقلال المالي والإداري للجامعة؛ وتعزو الباحثة ذلك إلي تأثيرها السلبي على مصادر تمويل الجامعة. كما حصلت الفقرتين (6,11) على المرتبة السادسة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، ونسبة موافقة (84.00)، وتشير الفقرات إلي إجماع آراء الخبراء حول التهديدات التي تفرضها: النظرة الاجتماعية السلبية لدى بعض الأسر للتعليم الجامعي بأنه عديم الجدوى، وضعف مشاركة الجامعة في المؤتمرات والندوات والمحافل العلمية المتنوعة؛ وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي لتلك التهديدات على بدائل تمويل الجامعة. وقد حصلت الفقرة (13) على المرتبة السابعة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، ونسبة موافقة (83.8)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول تهديد التمويل الذي يفرضه محدودية المنح التعليمية وتدخل المحسوبية فيها، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي على موارد الجامعة. وقد حصلت الفقرة (10) على المرتبة الثامنة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، ونسبة موافقة (83.6)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول تهديد التمويل الذي يفرضه تزايد الأمية بين أفراد المجتمع وتفضيلهم العمل اليدوي المهاري ذو المردود الاقتصادي، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي للتهديد على تمويل الجامعة. وقد حصلت الفقرة (12) على المرتبة الثامنة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، ونسبة موافقة (83.2)،

والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول تهديد التمويل الذي يفرضه تفشي الفساد المالي في الجامعات مما يساهم في صرف موارد الجامعة بطرائق لا تخدم أهدافها، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي للفساد المالي على تمويل الجامعة. وقد حصلت الفقرة (1) على المرتبة الثامنة بين فقرات بعد عناصر التهديدات، ودرجة موافقة (كبيرة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.15)، ونسبة موافقة (83.2)، والتي تشير إلي إجماع آراء الخبراء حول تهديد التحول التكنولوجي والرقمي على القدرة التنافسية للجامعات، وتعزو الباحثة ذلك إلي التأثير السلبي على تمويل الجامعة.

- **خلاصة بأبرز النتائج:**

في ضوء التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي لمصادر تمويل الجامعات اليمنية، يمكن استخلاص أبرز مؤشرات عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وفق عناصر مصفوفة سوات (SWOT) الآتية:

م	القوة S
١	توفر الجامعة لوائح وأنظمة محفزة لتطوير مصادر التمويل.
٢	تنتهج الجامعة سياسات دائمة لاجتذاب مصادر جديدة للتمويل.
٣	تشجع الجامعة ثقافة تنظيمية معززة لتنويع مصادر التمويل.
٤	تفتح الجامعة كليات وأقسام جديدة برسوم مالية مناسبة.
٥	توفر الجامعة نظام التعليم (الموازي، النفقة الخاصة، التعليم عن بعد) برسوم مناسبة.
٦	تقدم الجامعة خدمات التدريب والتأهيل لأفراد المجتمع برسوم مناسبة.
٧	تعلن الجامعة سياسة القبول والتسجيل في التخصصات التي يتنافس عليها الطلبة في مختلف قنوات التواصل.
٨	تحرص الجامعة على بناء جسور الثقة مع المؤسسات والمنظمات المحلية لضمان الدعم المالي منها.

م	الضعف W
١	محدودية إقامة مشاريع أعمال رابحة(زراعية أو حيوانية أو هندسية أو طبية) لتوفير المردود المالي للجامعة.
٢	ضعف إقامة المعارض العلمية مثل(الكتب، الفنون الجميلة، المسرح) برسوم مناسبة.
٣	غياب برامج الدراسات المسائية لمنتسبي الجهاز الإداري للدولة وبرسوم مناسبة.
٤	افتقار الجامعة للوسائل والتقنيات الحديثة في التعليم والاتصالات مما يضعف على المواكبة.
٥	تدني مستوى المرافق التعليمية والتجهيزات التعليمية مما يتطلب تمويل كبير لتطويرها.
٦	ضعف استثمار الجامعة لإيرادات التعليم (الموازي، والنفقة الخاصة، والتعليم عن بعد) في تطوير مصادر التمويل.
٧	ضعف استثمار الجامعة في التدريب والبحث والاستشارات مع مؤسسات سوق العمل.
٨	ضعف البنية التحتية ومحدودية المعامل والتجهيزات الحديثة للجامعة مما يؤدي إلى عدم مواكبة متطلبات العملية التعليمية.

م	الفرص O
١	استقطاب الباحثين لنشر أبحاثهم ومقالاتهم العلمية في مجلة الجامعة مقابل مبالغ مالية مناسبة.
٢	استقطاب الطلبة مقابل رسوم دراسية منافسة للجامعات المناظرة.
٣	إعداد الدراسات والمشاريع واستقطاب المنح لدعم التمويل الجامعي.
٤	إمكانية دعم الأبحاث والمشروعات القابلة للتمويل وتحويلها إلى منتجات تستفيد منها الجامعة تجاريًا.
٥	خلق فرص استثمار للموارد الطبيعية المتاحة للجامعة للحصول على الموارد الاقتصادية المعززة لنشاطها.
٦	إمكانية إقناع رجال الأعمال للمساهمة في دفع الرسوم الدراسية للطلبة الفقراء الملتحقين بالجامعة في المستويات المختلفة.
٧	إبرام الجامعة اتفاقيات تعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لتمويل المشاريع الريادية للطلبة.
٨	إمكانية الترويج والإعلان للخدمات الإنتاجية للحصول على موارد مالية عبر وسائل التواصل الاجتماعية المختلفة.

م	التهديدات T
١	محدودية موازنة الدولة المعتمدة للجامعات مما أضعف قدرتها في مواجهة انشطتها المختلفة.
٢	الوضع الاقتصادي الذي تطغى عليه الأزمات المتتالية والذي بدوره أدى للتراجع في الإنفاق على التعليم
٣	الاضطرابات المتمثلة بالحروب على البلاد الذي يؤثر سلبًا على موارد الجامعة.
٤	تفاقم ظاهرة البطالة في أوساط الخريجين في سوق العمل.
٥	انقطاع صرف رواتب الاكاديميين والاداريين في بعض الجامعات.
٦	تزايد أعداد الجامعات الخاصة وتميز بعضها في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وجعلها أكثر كفاءة وجذبًا للمستفيدين.
٧	ضعف ثقة القطاع الخاص بقدرات الجامعة وتطوير مؤسساتها.

• **للإجابة عن السؤال الثالث**: (**ما الآليات المقترحة لتطوير مصادر تمويل الجامعات اليمنية**؟):

يمكن عرض الآليات المقترحة لتطوير مصادر التمويل في الجامعات اليمنية؛ وذلك كالآتي:

- آليات تتعلق بتنويع مصادر التمويل الحكومية؛
- آليات تتعلق بتنويع فرص نظام التعليم (العام، الموازي، النفقة الخاصة، التعليم عن بعد، الدراسات العليا) للطلبة لتطوير مصادر التمويل:

• **آليات تتعلق بالتعليم العام وتشمل**:

- تنويع البرامج الأكاديمية بتطوير برامج أكاديمية جديدة تتناسب مع احتياجات السوق ومتطلبات الصناعات الحديثة

• **آليات تتعلق بالتعليم الموازي**:

- إطلاق برامج أكاديمية موازية متخصصة تستهدف فئات مختلفة من الطلاب مثل البرامج التي تقدم في مجالات محددة ذات طلب مرتفع مثل التكنولوجيا ، الطب ، إدارة الأعمال، مع رسوم تعليم مرتفعة
- البرامج المختلطة : تقديم برامج موازية بنظام التعليم المختلط (الدمج بين التعليم التقليدي والتعليم عبر الانترنت) لجذب الطلاب الذين يحتاجون إلى مرونة في تنظيم وقتهم مع توفير رسوم موازية تعتمد على طبيعة البرنامج ومدته

• **آليات تتعلق بالتعليم بالنفقة الخاصة**:

- تنويع البرامج الاكاديمية وتقديم برامج متميزة كبرامج متخصصة في مجالات ذات طلب مرتفع وبرامج الدراسات العليا الموجه نحو الاحتياجات المهنية المتخصصة التي تجذب الطلاب القادرين على دفع رسوم عالية
- المنح الدراسية الجزئية والخصومات تقديم منح دراسية جزئية أو خصومات على الرسوم الدراسية للطلاب المتميزين أكاديمياً أو الرياضيين أو أصحاب المشاريع المبتكرة ، كذلك تطبيق نظام دفع مرن يتيح للطلاب دفع الرسوم على دفعات أو تقديم خيارات تمويل للطلاب الذين قد يواجهون صعوبة في دفع المبالغ دفعة واحدة

• **آليات تتعلق بنظام التعليم عن بعد**:

- تعزيز التعليم الالكتروني والتعليم عن بعد : تقديم برامج تعليمية عبر الانترنت ودورات تدريبية مهنية عبر منصات العليم الالكتروني مما يتيح للطلاب المحليين والدوليين التسجيل في هذه البرامج بمقابل رسوم تعليمية
- تسويق التعليم بشكل احترافي باستخدام استراتيجية تسويقية قوية تستهدف الطلاب المحليين والدوليين مثل تحسين القنوات الرقمية وتنظيم فعاليات تعريفية واستخدام منصات التواصل الاجتماعي لتعريف الطلاب بالمزايا الاكاديمية التي توفرها الجامعة

• **آليات تتعلق بالدراسات العليا**:

- تقديم برامج دراسات عليا موجهه بشكل خاص لتدريب الموظفين الحكوميين أو موظفين الشركات سواء عبر برامج مفتوحة أو من خلال شراكات مع المؤسسات الخاصة لتغطية تكاليف التعليم
- تقديم برامج دراسات عليا تخصصية للعاملين في مجالات محددة : مثل برامج متقدمة في مجالات الصحة العامة، التعليم ، الهندسة، القانون تستهدف المهنيين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم، وتحفيز البحوث الخاصة بالدراسات العليا والمدعومة من مؤسسات القطاع الخاص لتمويلها أو عمل أبحاث مشتركة مع القطاع الخاص مما يوفر تمويل اضافي
- التسويق الفعال لبرامج الدراسات العليا : تعزيز التسويق الرقمي باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات التعليمية والاعلانات الرقمية لزيادة الوعي بها مع عرض شهادات خريجين ناجحين وتجارب طلابية متميزة تساعد في جذب طلاب جدد مستعدين لدفع الرسوم الدراسية

• **آليات تتعلق بتوسيع فرص التدريب لتطوير مصادر التمويل بالجامعة**:

- تقديم برامج تدريبية مهنية متخصصة في مجالات ذات طلب مرتفع مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الأمن السبراني، البرمجة
- تقديم دورات معتمدة بشهادات مهنية مثل برامج إدارة المشاريع PMP المحاسبة ، التسويق الرقمي، والتي يمكن أن تقدم شهادات معترف بها عالميا مما يزيد من جاذبية هذه البرامج
- دورات تدريبية قصيرة في مجالات متنوعة مثل القيادة إدارة الأعمال اللغات وغيرها أ- الشراكات مع الشركات والمؤسسات الخاصة لتدريب الموظفين عبر تقديم برامج تدريبية مهنية مخصصة للموظفين مما يتيح للجامعات الحصول على تمويل مستمر من هذه الشركات مقابل تدريب موظفيها.
- تطوير برامج التحول المهني التي تستهدف تدريب الافراد الذين يرغبون في تغيير مجالاتهم المهنية أو تطوير مهارات جديدة مثل الانتقال من وظائف إدارية إلى تكنولوجيا المعلومات أو العكس.
- المشاركة في المؤتمرات وورش العمل بتنظيم ورش عمل متخصصة تمكن الجامعات من أن تقيم ورش عمل ودورات تدريبية في مؤتمرات أو فعاليات صناعية للحصول على تمويل من الشركات الراعية أو من خلال رسوم التسجيل للمشاركين

• **آليات تتعلق بتنويع فرص استثمار موارد الجامعة لتطوير مصادر التمويل**:

- تنمية الموارد البشرية من خلال تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والطلاب مما يزيد من جابيتها للحصول على تمويلات من مؤسسات خارجية مثل الهيئات الحكومية والشركات الخاصة.

- الاستثمار في الابحاث والابتكار حيث يمكن للجامعات تطوير مراكز لحثية متخصصة تستقطب التمويل من الشركات والصناعات التي تحتاج إلى حلول مبتكرة مما يعزز قدرتها على استثمار نتائج الابحاث بشكل تجاري
- الاستثمار العقاري يمكن للجامعات استغلال اراضيها ومرافقها غير المستغلة عبر تأجير أو تطوير مشاريع عقارية مثل بناء مجمعات سكنية أو تجارية للحصول على دخل إضافي

- **آليات تتعلق بالاستشارات لتطوير مصادر تمويل الجامعات**:

- تقديم الاستشارات البحثية للمؤسسات الحكومية والخاصة من هلال فرق بحثية متخصصة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والطلاب المتميزين لتقديم حلول علمية وتقنية
- ترخيص الملكية الفكرية حيث تطور الجامعات اختراعات أو ابتكارات علمية تقوم بترخيص هذه التقنيات للشركات أو بيع حقوق الملكية الفكرية لزيادة الايرادات
- الاستشارات التقنية والخدمات الهندسية يمكن للجامعات تقديم خدمات هندسية وتقنية للمؤسسات أو الشركات التي تحتاج إلى حلول متقدمة في التصميم أو الاختبارات مع الاستفادة من مراكزها البحثية

- **آليات تتعلق بتفعيل الخدمات الإنتاجية لتطوير مصادر تمويل الجامعات**:

- تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة عبر اطلاق شركات ناشئة داخل الحرم الجامعي حيث يمكن للجامعات دعم مشاريع ريادة الاعمال الناشئة من خلال انشاء حاضنات أعمال تقدم خدمات استشارية ، تمويل ، ودعم تقني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- انتاج وتوريد المنتجات الجامعية : الجامعات يمكنها انشاء خطوط انتاج للمنتجات التي يستخدمها الطلاب أو المجتمع المحلي مثل الملابس الجامعية ، الادوات المكتبية أو المنتجات الغذائية الصحية أو المنتجات الطلابية
- استئجار المساحات الجامعية كتأجير قاعات المؤتمرات ، قاعات دراسية ، المرافق الرياضية لإقامة فاعليات أو اجتماعات أو مؤتمرات للشركات أو المنظمات وإقامة الفعاليات الثقافية والعلمية كتنظيم معارض ، مهرجانات ثقافية، مؤتمرات علمية أو ورش عمل يتم تمويلها عبر الرسوم المشاركة والرعاة التجاريين

- **آليات تتعلق بتفعيل الشراكة والتحالفات البحثية مع القطاع الخاص والمنظمات المحلية والدولية لتطوير مصادر تمويل الجامعات**:

- تطوير مشاريع بحثية مشتركة مع الشركات وذلك من خلال إبرام شراكة للجامعات مع الشركات الخاصة في مجالات البحث والتطوير لتطوير تقنيات أو حلول جديدة،

- تأسيس مراكز أبحاث مشتركة بين الجامعات والشركات خاصة في المجالات ذات الأهمية الاقتصادية وتقديم استشارات فنية تتعلق بالتحديات التقنية أو الهندسية التي تواجهها في عملياتها اليومية مما يعزز التمويل من خلال العقود البحثية.

- **آليات تتعلق بالدراسات والمشاريع الريادية لتطوير مصادر تمويل الجامعات**:
- الاستفادة من الفضاءات الجامعية لتطوير المشاريع الريادية:
- تأجير المساحات الجامعية: يمكن للجامعات استثمار المرافق الجامعية مثل: المختبرات، مراكز التكنولوجيا ، والمكاتب لتطوير مشاريع ريادية أو استشارات من خلال تأجيرها للمستثمرين أو الشركات الناشئة
- تحفيز الطلاب على إنشاء مشاريع ريادية: التوجيه والارشاد للطلاب لتوفير استشارات فردية وجماعية للطلاب المهتمين بريادة الأعمال، من خلال مساعدتهم في تطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع لا قابلة للتنفيذ في الأسواق
- التوسع في الأسواق العالمية : المشاريع الريادية الدولية: يمكن للجامعات توسيع نطاق مشاريعها الريادية لتشمل أسواقا عالمية من خلال التعاون مع جامعات ومؤسسات دولية يمكن أن يشمل الشراكات في الابحاث

- **آليات تتعلق بالندوات والمؤتمرات العلمية**:
- تنظيم مؤتمرات وورش عمل مشتركة مع الشركات: المؤتمرات البحثية مع الشركات يمكن للجامعات تنظيم مؤتمرات علمية أو ورش عمل مشتركة مع الشركات التي تعمل في مجالات ذات اهتمام مشترك في هذه المؤتمرات يمكن أن تستقطب التمويل من الشركات الراعية.

- **التوصيات**:
- تحديث السياسات واللوائح والأنظم٥ة التي تشجع على تطوير مصادر التمويل في الجامعات اليمنية.
- منح الجامعات صلاحيات مالية وإدارية واسعة لاستثمارها مواردها المتاحة بالشكل الأمثل.
- العمل على تهيئه البنية التحتية التقنية للجامعات اليمنية، بحيث تشمل كل الوحدات التنظيمية والإدارية والأكاديمية، والمرافق والحرم الجامعي والقاعات الدراسية، وكل الجوانب المختلفة داخل الجامعات.
- الاستفادة من البحوث والدراسات العلمية الهادفة لتطوير تمويل التعليم في الجامعات اليمنية.
- نشر ثقافة استخدام ادوات التحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير
- استخدام التحليل البيئي الاستراتيجي لإحدى المؤسسات التعليمية باستخدام مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكامل.

- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال تطوير تمويل الجامعات.

• **المقترحات**:

- إجراء دراسات ميدانية للتحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر التمويل في الجامعات اليمنية.
- ضرورة توفير عناصر مختصة بالتحليل البيئي الاستراتيجي لتطوير مصادر التمويل، مع إجراء تحليل بيئي دوري يسهم بالكشف عن اهم عناصر القوة والضعف وأهم التهديدات بما يتضمن العمل على تنمية عناصر القوة والاستفادة منها.
- اجراء دراسات اخرى لأدوات التحليل الاستراتيجي التي لم تتضمنها الدراسة الحالية.
- إجراء بحث يهدف إلى تطوير آليات ترشيد الانفاق على تمويل التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية.

• **المراجع**:

- ابراهيم، لبيب(١٩٩١م): تمويل التعليم العالي في مصر من مصادر غير تقليدية، **مجلة مكتب اليونسكو الإقليمي**،ع٣.
- أمين، مصطفى احمد (٢٠٠٥م): تمويل التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض التحديات الداخلية والخارجية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الإسكندرية، كلية التربية، مصر.
- الأمين، هدى محمد(٢٠٢٣): أثر نماذج التحليل الاستراتيجي على تطوير الأداء المؤسسي: **دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين** في الفترة"٢٠٢٢ ـ ٢٠٢٣"، **المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية**،الأكاديمية الأفريقية للدراسات المتقدمة، مج٢، ع٢،السودان.
- البرعي، العزي علي محمد يحيى (٢٠٠٧): تمويل التعليم العالي في اليمن: الواقع وإمكانات التطوير"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- -البشير، منصور علي صالح(٢٠٠٣):القطاع الخاص ومتطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، **مجلة دراسات اقتصادية**، العدد الرابع، صنعاء، اليمن.
- الحاج، أحمد علي (٢٠١٤م): **التعليم الجامعي اليمني**، ط١، مكتبة التفوق للطباعة والنشر، صنعاء.
- الحاج، أحمد ، والطيب، عبدالجبار(٢٠١٠): **دراسات في الاتجاهات التربوية المعاصرة، مركز البحوث والتطوير العلمي**، صنعاء، اليمن.
- الحاج، أحمد علي(٢٠١٥): تطوير منظومة التربية والبحث العلمي في اليمن وفقا لمتطلبات اقتصاد المعرفة، **مركز البحوث والتطوير العلمي، صنعاء**، اليمن.
- الحاوري، محمد أحمد (٢٠٠٥م): التعليم في اليمن بين قيود التمويل ومتطلبات التطوير، **دراسة مقدمة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم باليمن**، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، صنعاء، اليمن.
- الحسيني، فلاح حسن (٢٠٠٦م): **الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مدخلاتها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الاردن.
- الخضر، فضل السيد عمر (٢٠١٧): **الإنفاق على التعليم التقني والتقاني في السودان ودوره في حل المشكلات الاقتصادية**، المملكة العربية السعودية.
- السلطان، سعيد عبده(١٩٩٨):الكفاية الداخلية والخارجية لكلية التربية جامعة تعز، **مجلة الفكر التربوي العربي**، كلية التربية، جامعة بغداد.

- العارف، ناديا(٢٠٠٠م): **الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- -العالية، طجين، (٢٠١٤) دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر، **رسالة ماجستير غير منشورة** ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- -العدوي، محمد أحمد (٢٠٠٠م): المساعدات المالية لطلاب الجامعات في مصر بالقروض أو المنح، **مجلة التربية والتنمية**، العدد٢.
- العفيري، نبيل أحمد محمد (٢٠٠٤)" مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية"، **المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي**، المنعقد خلال الفترة من ١-٣ إبريل، جامعة الزرقاء، الأردن.
- العفيري، نبيل أحمد محمد والصباحي، عبده طاهر رزق (٢٠٢٢)" آفاق التحالف الاستراتيجي البحثي بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل"، **المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية**، المجلد (٤)، العدد (٥)، مصر.
- الغامدي، منال (٢٠٢٠م): تنويع مصادر التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الاردنية الحكومية، **مجلة العلوم التربوية**، مصر.
- الفقيه، منال أحمد علي(٢٠٢١):استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء مدخل ريادة الأعمال، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم(٢٠١٤): **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلة، أنواعه المختلفة، الأمانة العامة رئاسة الوزراء**، الجمهورية اليمنية.
- المرسي، وادريس، ثابت وجمال الدين (٢٠٠٧): **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- المقرن، محمد بن عبدالله(١٩٩٨): المسؤولية الاجتماعية في إدارات العلاقات العامة، **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية**،ع١٦، مصر.
- الهلالي، الشربيني الهلالي (2003): اتجاهات حديثة في تمويل التعليم الجامعي، **المؤتمر القومي السنوي العاشر العربي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي**، جامعة المستقبل في الوطن العربي، جامعة عين شمس، ٢٧-٢٨ديسمبر.
- باطويح، محمد عمر (٢٠٠٣): استقلالية الجامعات العربية الرصيد الاستراتيجي للتنمية، **بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الثاني**، المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد بجامعة عدن خلال الفترة ٢٢ ــ ٢٤ سبتمبر، عدن، اليمن.
- بشر، يحيى منصور (٢٠٠٤ م): واقع تمويل نظام التعليم في الجمهورية اليمنية وآفاقه المستقبلية، **مجلة الباحث الجامعي**، العدد٧، جامعة إب، اليمن.
- بوبطانه، عبدالله(٢٠٠١م): **الاتفاق على التعليم العالي في الوطن العربي مقارنه مع الاتفاق في بعض الدول المتقدمة والنامية**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة الرابعة والعشرون لمجلس اتحاد الجامعات العربية المنعقد في جامعة قطر، قطر.
- جمعة، السيد علي السيد (٢٠٢٠م): التمويل المستدام للتعليم الجامعي الأليات والخيرات، **مجلة كلية التربية**، ع (٣١) جامعة بور سعيد، مصر.
- حسين، انتصار عزيز (2010):أثر التحميل البيئي في جودة الخدمة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من المصارف العراقية، **رسالة دكتوراه**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
- روبنسون، إي ريك(١٩٩٤): **الاطر والإدراك التنظيمي، مجلة إدارة التصميم** (السلسلة السابقة)، مج٥، ع١، الاردن.
- ستراك، رياض بدري(١٩٩١): **تخطيط التعليم واقتصادياته**، إثراء للنشر والتوريع، ط١،مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

- سيف الدين، أشرف محمد محمد(٢٠١٥):تمويل التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، مج٥٧،جامعة طنطا، كلية التربية، مصر.
- عباس، محمود السيد(٢٠٠٦): مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، **المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر**- أفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي، مج ١، مصر.
- عبدالرحمن، هاني(١٩٩١):تمويل التعليم العالي في الاردن، **مجلة المكتب الإقليمي لليونسكو**،ع٣.
- عبدالمعطي، أحمد حسين(٢٠١٠): خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT، **مجلة كلية التربية بأسيوط**، مج ٢٦، ع١، مصر.
- عبيد، عبدالسلام إبراهيم(٢٠٠٨):التحليل البيئي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، كلية التقنية الإدارية، الشؤون التعليمية، العدد١٠،جامعة الكوفة، العراق.
- عرجاش، علي شوعي (٢٠٠٤): تطوير ادارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل ادارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عين شمس، مصر.
- عشيبة، فتحي درويش (2000) : الجودة ا لشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري :دراسة تحليلية، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**،العددالمتخصص٣،عمان.
- عمار، حامد (٢٠٠٩): **عولمة الاصلاح التربوي بين الوعود والانجاز والمستقبل**، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- عمار، عماري، الهاشمي، ابن واضح، والقرى، عبدالرحمن (٢٠٠٤): أهمية التحليل
- البيئي في تقييم المؤسسات، **الملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة**، الجزائر.
- فيروز، نعمان أحمد(٢٠١٦): تطبيق مدخل الجودة الإحصائي(six sigma) لتطوير الأداء الإداري الجامعي في الجمهورية اليمنية، **تصور مقترح، مجلة القلم**، ع٦، جامعة القلم للعلوم الإنسانية التطبيقية، إب، اليمن.
- نوار، أحمد زينهم (٢٠١٣): **التمويل الاجنبي للبرامج والمشروعات التربوية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- هيبة، زكريا محمد زكريا والسيد، محمود علي أحمد،(٢٠١٦):التحليل البيئي باستخدام
- سوات (SWOT) في التعليم" مفهوم هو آليات تطبيقه، **مجلة العلومالعربية**،العدد٤، الجزء١.
- وزارة التربية(٢٠٠٦م):**الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية** (٢٠٠٧-٢٠١٥)، صنعاء اليمن.
- وزارة التعليم العالي، **الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي**(٢٠٠٧).
- وزارة الشؤون القانونية(٢٠٠٤):**دستور الجمهورية اليمنية**، ط٣،مطابع التوجه المعنوي،صنعاء، اليمن.
- وزارة المعارف(٢٠٠٠م): التعليم من حولنا ـــ تجارب من دول العالم، **كتاب المعرفة**،ع١٦، الرياض، السعودية.

• المراجع الاجنبية:

- Adepoju, T. L. and Famade, OluAdesola. (2010). The application of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for managing vocational and technical education (VTE) programmes for improved efficiency in Nigeria, **Educational**.
- David, F. (2007). **Strategic Management: Concepts and cases" 8 the** ed., prentice – Hell Inc., New York.

- David, F. R. (2011). Strategic Management CONCEPTS AND CASES (Ed.13). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- **Daniela, Vitan**. (2017). The SWOT Analysis of Pre-university Education. **Economic Science Series** Vol. XVII, Issue 1/2017, "Ovidius" University Annals.
- Favero, N. & Rutherford, A. (2020): will Tide lift All Boats? Examining the Egukty Effects of performance funding policies in U.S. Higher Education, Research in Higher Education, Vol. 61, Issue 1, March, pp. 1-25
- Frances Caincross: ICTs for Education and Building Human Capital, 2007. (www.itu.int/visions).
- Jongbloed, (2018): ParformanceAgeements in Higher Education: A New Approach to Higher Education Funding, (pp. 671-687), In AdriaCuraj, A. !Deca, L, &Pricopie, R. (eds.,): European Higher Education Area: The Impact of Past and Futureolicies, Springer In ternational Publishing AG., Switzerland.
- -Huiru, Ding (2011). **The importance of strategic management A case**
- **study of H & M**. Savonia university of applied sciences
- savonia business, Executivse organization H & M in Kuopio, finland.
- Report Bollo .J: haman capital and growth, the amrican economic review vollar ,meeting of american economic association , may 2001 ,p19
- -Rudnicki, W., &Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company.**The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection**, vol. 25, iss.2, December.
- Sbea, S.O. (2018) An Examination of the Implementation of Ireland's New Higher Education, System ferformance Frame work in asample of Higher Education In station, Ph.D. Dissertation, September, Dublin City University Institute of Education.
- Wheelen,Thomas L.&Hunger,J David,(2015)"Strategic Management and Business policy "Saddle River ,New Jersey, 1oth Ed.

❋❋❋❋❋