الجمهورية اليمنية
جامعة إب
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي

كلية/ التربية
قسم/ الإدارة والتخطيط التربوي
برنامج الدكتوراه

بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة

بحث مقدم إلى الندوة العلمية الأولى للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية
المنعقد في مدينة إب – اليمن
٢٠١٨م

مقدم من الباحثة/
هدى عبدالله الأكوع
إدارة وتخطيط تربوي – كلية التربية (جامعة إب)

بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية)
في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة

الملخص

هدف البحث إلى وضع بدائل استراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما مصادر التمويل في الجامعات اليمنية الحكومية ؟

٢- ما واقع إدارة التمويل وترشيده في الجامعات اليمنية الحكومية ؟

٣- ما أهم الإستراتيجيات العالمية المعاصرة في تمويل الجامعات ذاتياً؟

ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، من خلال مسح البحوث والدراسات التي تناولت تمويل التعليم العالي والإستراتيجيات العالمية لتمويل التعليم العالي، ولمعرفة البدائل الإستراتيجية المناسبة لتمويل الجامعات اليمنية اعتمدت على إحدى الأساليب التي يتم استخدامها في الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي المعدل. ونظراً لطبيعة البحث الحالي ومتطلبات تطبيق أسلوب دلفاي، استعانت الباحثة بعينة قصدية من الخبراء والمختصين في (الإدارة وعلم الاقتصاد وذوي العلاقة) بهدف استطلاع آرائهم حول البدائل الإستراتيجية المناسبة لتمويل الجامعات اليمنية والوصول إلى الإجماع حوله، ولجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث اعتمدت الباحثة على مسح الدراسات والبحوث العلمية والرسائل الجامعية المختلفة الخاصة بتمويل التعليم العالي.

ولتطبيق أسلوب دلفاي صممت الباحثة إستبانة مغلقة تكونت من (٧) بدائل استراتيجية، تم عرضها على لجنة تسيير (تحكيم)، وبعد صياغة الاستبانة في صورتها النهائية تم توزيعها على الخبراء، وبعد جمعها منهم، تم إجراء المعالجات الإحصائية لها، وذلك لاستخراج الأساليب الإحصائية الآتية: التكرار، والمتوسطات الحسابية، النسب المئوية لمتوسط الاستجابات. ومن خلال كل ما سبق تم التوصل إلى البدائل الإستراتيجية المقترحة لتمويل الجامعات اليمنية.

Suggested Strategic Alternatives to Finance Yemeni Universities (Government) in the Light of Some Contemporary World Experiences

Abstract

The objective of the research is to develop suggested strategic alternatives to finance Yemeni universities (Government) by answering the following sub-questions:

1- What are the financing sources in Yemeni government universities?

2-What is the reality of finance management and rationalization in Yemeni government universities?

3. What are the most important contemporary global strategies for self-financing universities?

In order to achieve this, the researcher relied on the descriptive survey method, through the survey of researches and studies on the financing of higher education and global strategies for financing higher education, and to find out the appropriate strategic alternatives to finance Yemeni universities, the researcher relied on one of the methods used in future studies, which is the modified Delphi method. Given the nature of the current research and the requirements of applying the Delphi method, the researcher used an intentional sample of related experts and specialists in management and economics to explore their views on the appropriate strategic alternatives to finance Yemeni universities and reach a consensus around it. To collect the needed data and information for the research, the researcher depended on the survey of studies, scientific research and various university papers on financing higher education.

In order to implement the Delphi method, the researcher designed a closed questionnaire consisting of 7 requirements, which was presented to an arbitration committee. When the questionnaire was drawn up in its final form, it was distributed to the experts, and after collecting them, the statistical treatments were carried out to extract the following statistical methods: frequency, arithmetic mean, percentage of average responses. Through all of the above, the suggested strategic alternatives to finance the Yemeni universities have been reached.

المقدمة:

في ظل الأوضاع الأقتصادية غير المستقرة للدولة وزيادة النمو السكاني المتسارع مع ضعف الموارد الأقتصادية وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي فإن التمويل الحكومي يواجه قيوداً مالية تتعلق بمحدودية الموارد العامة للدولة والتي تحد من زيادة التمويل لمؤسسات التعليم العالي ومن هنا كان لابد من البحث عن مصادر إضافية أخرى تعمل على رفد عملية التمويل التي من شأنها دعم سير عجلة التنمية المعرفية وجعل مخرجاتها تستطيع مواجهة التقدم الهائل في عالم المعرفة والتكنولوجيا وسوق العمل.

فعلى مستوى الوطن العربي، نجد أن معظم الدول العربية تواجه مشاكل في تمويل نظم التعليم العالي، ويتضح ذلك من خلال عدد التدابير التي اتخذت لمعالجة هذه المشكلة، والمتمثلة في تقليص استيعاب النظم للطلبة، وتشجيع التعليم الخاص، وفرض ضرائب لتمويل التعليم العالي، بالإضافة إلى فرض رسوم على الطلبة، ويُرى أن سبب المشاكل المالية للتعليم العالي لا يرجع بشكل رئيس لقلة أو تناقص الدعم الحكومي له فقط، وإنما يرجع في بعض الحالات للاستخدام غير المرشد للموارد المتوافرة (العولقي، ١٩٩٨م).

مشكلة البحث:

يعاني التعليم العالي بصورة خاصة من قيود تمويلية تحد من الموارد المالية التي يمكن أن تواجهه نحو تطويره، وعليه فإن التحدي المالي يحتل سلم الأوليات بالنسبة للجامعات اليمنية، والتي هي بحاجة إلى الأخذ بآليات متنوعة لتنمية مصادر تمويلها كحل لتحقيق التطور المنشود في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجهها، وبالإضافة إلى تخفيض الموازنة التشغيلية (الباب الثاني) نفقات السلع والخدمات والممتلكات – حسب التبويب الأقتصادي للدولة – إلى ٥٠% من موازنة الجامعات الحكومية (السنباني،٢٠١٢م،٤).

ومن هنا كان لابد من التوجة نحو التفكير ببدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية من أجل تنمية وتطوير العملية التعليمية، وتحسين نوعيتها، مما يجعل الجامعات مركز إشعاع حضاري قادر على الإيفاء بمتطلباتها من جهة والمنافسة ومواجهة تلك التحديات من جهة أخرى، ومن هنا لمست الباحثة مشكلة البحث الحالية حيث تبلورت في السؤال الرئيس التالي: ما البدائل الإستراتيجية المقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) في ضوء الإستراتيجيات العالمية المعاصرة؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تقديم بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية في ضوء الإستراتيجيات العالمية المعاصرة، من خلال الإيجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما مصادر التمويل في الجامعات اليمنية الحكومية ؟

٢- ما واقع إدارة التمويل وترشيده في الجامعات اليمنية الحكومية ؟

٣- ما أهم الإستراتيجيات العالمية المعاصرة في تمويل الجامعات ذاتياً؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

١- إن النتائج التي توصل إليها البحث الحالي قد تساعد القيادات والمسئولين وصانعي القرار والمخططين على تحديد منهجية اتخاذ القرارات بمصادر التمويل في التعليم العالي في ضوء ظروف الواقع وإمكاناته.

٢- تقديم دراسة مستقبلية قد تساهم في حل كثير من مشكلات التمويل والتغلب عليها وإبراز مصادر جديدة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

٣- إن البحث الحالي قد يسهم في توضيح إستراتيجيات التمويل في الجامعات اليمنية الحكومية، بما يؤدي إلى زيادة وعي وحرص المسئولين في توفير كل الظروف والإمكانات اللازمة لتفعيلها.

٤- إن البحث الحالي سيلقي الضوء على بعض النماذج والتجارب العالمية في تعدد مصادر التمويل الذاتي في الجامعات الحكومية، للاستفادة منها بما يتناسب مع ظروف المجتمع اليمني.

حدود البحث:

ركز البحث على تقديم بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية في ضوء الإستراتيجيات العالمية المعاصرة، مشتملاً على أراء الخبراء والمختصين في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي وعلم اقتصاديات التعليم ومن لهم العلاقة الذين يشاركون بقراراتهم فيما يخص التمويل في الجامعات الحكومية، خلال العام ٢٠١٧ /٢٠١٨م، واراء الباحثين والمتخصصين المجسدة في البحوث العلمية والمؤتمرات الدولية والدراسات المنشورة على الشبكة المعلوماتية.

مصطلحات البحث:

- البدائل الإستراتيجية: هي مجموعة من الخيارات وطرق التمويل التي يمكن أن تؤدي إلى توفير الاحتياجات المالية للمؤسسة، حيث تواجه المؤسسات عند قيامها بعملية التمويل عدة بدائل يتطلب الأمر المفاضلة فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من العناصر، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عندما تكون بصدد المفاضلة بين بدائل التمويل (شلف ،٢٠٠٧) .

- التمويل: تختلف وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف للتمويل، إلا أنهم يجمعون على أن التمويل يعني: إمداد المؤسسة بالأموال في أوقات حاجتها لهُ وهذا التعريف يتكون من العناصر الآتية: تحديد دقيق لوقت الحاجة. وبحث عن مصادر للأموال (الحاج،٢٠٠٢م،٢١).

أما في الجامعات فيقصد بالتمويل: إيجاد مصادر مالية إضافية قادرة على تغطية احتياجات الجامعات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها التربوية والعلمية والبحثية والاقتصادية (العبادي ،٢٠٠٨م،٦١١).

- التمويل الجامعي: مجموعة الموارد المالية المرصودة للجامعات لتحقيق أهداف محدده وإدارتها بكفاءة عالية أو تكوين رأس مال لتنفيذ عمل معين لتحقيق نتيجة مرغوباً فيها قد تكون اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو قد تكون شاملة لكل هذه الأغراض (عزوز، عامر،٢٠٠٩م، ١١٧).

منهج البحث:

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها ثم تصنيفها وتنظيمها بما يساعد إلى الوصول للاستنتاجات والتعميمات التي تساعد على فهم وتطوير الواقع الذي يدرسه. وفيما يلي الإجابة عن تساؤلات البحث (الإطار النظري والعملي):

أولاً: الإطار النظري

أ- مصادر التمويل في الجامعات اليمنية الحكومية:

يعد التمويل من أعقد المشكلات التي تواجهها الجامعات اليمنية الحكومية، لذا عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبدعم من البنك الدولي على إعداد إستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء "رؤية اليمن الإستراتيجية ٢٠٢٥م"، ولذا سلطت الإستراتيجية الضوء على تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعات اليمنية الحكومية. وذلك في نص الهدف الرئيسي الثاني:" توفير مصادر تمويل أخرى (حكومية - غير حكومية) لدعم وتطوير قطاع التعليم العالي بهدف الوصول إلى قدر أكبر من التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم الجامعي، ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال فتح قنوات للشراكة الحقيقية مع القطاع الخاص". مع التركيز على عناصر الجودة المتصِّلة بمخرجات التعليم العالي، و بما يساعد على نشر المعرفة وتكييفها للتصدي لمشاكل المجتمع وقضاياه التنموية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،٢٠٠٦م،٥٠-٦٠)، كما أوضحت العديد من اللوائح المنظمة للشؤون المالية للجامعات على أساليب لتنويع مصادر التمويل وتصريفها؛ ففي قانون الجامعات اليمنية أورد الباب الرابع عدة مواد كالآتي (وزارة الشئون القانونية ،٢٠٠٧م،٢٦-٢٧):

- مادة٥٣ بصياغتها المعدلة بالقانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٧م نصت على " يكون لكل جامعة ميزانية خاصة بها يعدها مجلس الجامعة ويتولى رئيس الجامعة عرضها على جهات الاختصاص وفقاً لأحكام القانون وتدير كل جامعة أموالها بنفسها وتدرج في باب الإيرادات العادية من ميزانيتها:

١- الاعتمادات المخصصة لكل جامعة من ميزانية الدولة وأية مبالغ أخرى تخصصها الدولة للجامعة.
٢- الهبات والإعانات والمنح والوصايا.
٣- غلة أموالها المنقولة والثابتة .
٤- الرسوم التي يؤديها الطلاب الوافدين من غير اليمنيين.
٥- حصة الجامعة من إيرادات الخدمات الجامعية المتمثلة في البحوث والاستشارات والدراسات العلمية والنشر والترجمة التي تقوم بها للغير وغير ذلك من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
٦- الرسوم والضرائب المضافة التي تفرضها الدولة بقانون لصالح الجامعة.
٧- أي موارد أخرى تحصل عليها الجامعة.

- مادة ٥٤ نصت على " تتصرف الجامعة في أموالها وتديرها بنفسها ويخضع هذا التصرف في أموال الجامعة وإدارة هذه الأموال للنظام المالي الذي يقره مجلس الجامعة بالاتفاق مع وزارة المالية ولا يلغي هذا حق الجهات المختصة في الدولة في مراجعة الحسابات والمستندات بعد الصرف للتأكد من صحة الإجراءات وسلامة التصرف".

- أما مادة ٥٥ بصياغتها المعدلة بالقانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٩٧م نصت على " للجامعة حق استيراد احتياجاتها من الخارج بما لا يتعارض مع القوانين النافذة.

لكن رغم ذلك تواجه اليمن مشكلة حقيقية تتعلق بكمية الموارد المالية المتاحة للجامعات الحكومية، والتي ينقصهُ الكثير من التجهيزات المطلوبة، ولذا أوضحت الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي أن مصادر التمويل الممكنة للجامعات الحكومية تنحصر في ثلاثة مصادر أساسية هي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م،٢٤):

١- التمويل الحكومي: ويمثل المصدر الرئيسي للجامعات .

٢- رسوم الطلاب الدراسية.

٣- العائدات من الخدمات التي تقدمها الجامعات للقطاع الخاص.

وبالنسبة لتنمية الموارد الذاتية للجامعات الحكومية، فإنهُ غير ممكن حالياً، لأنه لا يُسمح للجامعات الحكومية حالياً أن تقترض مبالغ مالية للاستثمار، وحتى لو سُمح لها فهي تفتقر إلى المهارات والقدرات اللازمة لإدارة تلك الاستثمارات. أما مصادر التمويل الأخرى للجامعات الحكومية، فإنها تشكل دخلاً إضافياً، إلى جانب الاعتمادات المخصصة من الدولة، لكنها تختلف من جامعة إلى أخرى، وربما لم تتجاوز ٥% من الميزانية الكلية لكل جامعة، وتأتي المصادر الأخرى من رسوم التعليم الموازي، وتمويل الإبتعاث، والقروض والمنح الخارجية، وهذه المصادر لا يتطلب توريدها إلى وزارة المالية كما هو الحال بالنسبة للمخصصات الحكومية، وفيما يأتي بعض التفصيل لها:

- رسوم التعليم الموازي: بما أن الجامعات الحكومية لا تستطيع فرض رسوم على الطلاب، كون ذلك محظوراً عليها دستورياً، إلا أن القانون يسمح للجامعات باستحداث نظام موازي، بالرغم بأنهُ وفي الوقت الحاضر يصعب استحداث نظام عام للرسوم الدراسية، لعدم وجود آليات سهلة ومتاحة لتوفير قروض للطلاب لدفع هذه الرسوم، وبالتالي فإن مساهمة هذا المورد في دعم مصادر تمويل الجامعات محدودة جداً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م،٥٠).

- تمويل الإبتعاث: شكلت نفقات الإبتعاث الخارجي حوالي ٣٠% من إجمالي موازنة الجامعات الجارية خلال الفترة ٢٠٠١-٢٠٠٥م (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم،٢٠٠٨ م، ٧٤).

- القروض والمنح الخارجية: وتشكل مصدراً تمويلياً ثانوياً وذات طبيعة مؤقتة، حيث تتصف القروض الخارجية بأنها لا تأخذ مساراً ثابتاً بل تشهد تغيرات بالزيادة أو النقص الأمر الذي يصعب التنبؤ بحجمها في المستقبل كما يصعب الاعتماد عليها كمصدر من مصادر التمويل الجامعي الحكومي لأسباب تتعلق بكون القروض الميسرة التي تقدمها مؤسسات التمويل الدولية (البنك والصندوق) توجه عادة نحو تمويل التعليم الأساسي والثانوي أو

تقتصر على تمويل بعض التجهيزات الرأسمالية كالمعدات أو بناء القدرات الذاتية للجامعات الحكومية (المركز الوطني للمعلومات،٢٠٠٦م، ٦). وفي ضوء ما سبق ذكره تضمنت اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٣ لسنة٢٠٠٥م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية في فصلها الرابع عدة مواد أكدت على الآتي:

- مادة ٧٣ " يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية ما يكفي من الموارد المالية لدعم برامجها التعليمية وأن تؤكد سلامة واستقرار وضعها المالي لضمان نجاح عملياتها وتقاس كفاءة الموارد المالية على أساس علاقتها بالأهداف الأساسية للمؤسسة ونطاق برامجها وعدد طلابها".

- مادة ٧٩ " تتألف الإيرادات المالية للمؤسسة التعليمية من الآتي:

١- الرسوم الدراسية المقررة على الطلبة والأجور الخاصة بالخدمات التي تقدمها للطلبة.

٢- التبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف.

٣- مقابل الخدمات الأكاديمية أو العلمية أو البحثية أو الاستشارية التي تقدمها للغير.

٤- ما يأتي لها من عائدات أموالها المنقولة وغير المنقولة ومن مشاريعها الإنتاجية وعائدات المطبوعات والمنشورات".

- مادة ٨١ "يكون للمؤسسة التعليمية حساب خاص مستقل عن حساب المؤسس/المالك يفتح لدى أحد البنوك المعتمدة في الجمهورية وتودع فيه جميع مواردها المالية طبقاً لميزانيتها ولا يتم الصرف منه إلا بأمر من رئيسها/عميدها" (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،٢٠٠٦ م،٥٠-٦٠).

ومما سبق نستنتج الآتي:

- تتألف الإيرادات المالية للمؤسسة التعليمية من الآتي: الرسوم الدراسية المقررة على الطلبة والأجور الخاصة بالخدمات التي تقدمها للطلبة، التبرعات والهبات والمنح والوصايا والأوقاف، الرسوم المقابلة للخدمات الأكاديمية أو العلمية أو البحثية أو الاستشارية التي تقدمها للغير، ما يأتي لها من عائدات أموالها المنقولة وغير المنقولة ومن مشاريعها الإنتاجية وعائدات المطبوعات والمنشورات، العائدات من الخدمات التي تقدمها الجامعات للقطاع الخاص.

- يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية ما يكفي من الموارد المالية لدعم برامجها التعليمية.

- **واقع إدارة التمويل وترشيده في الجامعات اليمنية الحكومية**:

تستند الجامعات اليمنية الحكومية على قانون الجامعات اليمنية، واللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية في تسيير أمورها الإدارية والمالية، ويمكن تفصيل واقع إدارة تمويل الجامعات اليمنية الحكومية وترشيده كالآتي:

١- **الاستقلالية الإدارية والمالية**: :تحظى الجامعات اليمنية الحكومية باستقلالية كبيرة في الشؤون الأكاديمية والإدارية ماعدا ما يتعلق بالأمور المالية، بالرغم أن التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية تعطي لها استقلالية تامة، إلا أن الواقع المالي لها غير ذلك؛ حيث إن وزارة المالية تقوم بتحديد سقف ميزانية الجامعات الحكومية، وتوزعها على بنود محددة، علماً أن الميزانية الحكومية التي تعمل الجامعات وفقاً لها، لا تتناسب مع طبيعة أنشطة الجامعات ووظائفها. كما أن لكل جامعة مسئولاً مالياً معين من قبل وزارة المالية، ولكل كلية مسئول مالي يتبع المسئول المالي في الجامعة، ويتم صرف المبالغ المستحقة عن طريقهم وفقاً للبنود المحددة سلفاً، دون تجاوزها إلا بموافقة من قبل وزارة المالية، وفي حالة عدم قيام الجامعات بصرف الميزانيات المحددة لها مع نهاية السنة المالية، فإنهُ لا يسمح لها بالاحتفاظ بالمبالغ المتبقية للسنة القادمة، بل يلزم إرجاعها إلى وزارة المالية. وقد أثر هذا النمط من الإشراف المركزي المباشر على الشؤون المالية للجامعات من قبل وزارة المالية، على عدم الإستقلالية الإدارية والمالية للجامعات، وممارستها لصلاحياتها بشكل فاعل، سواءً في إعادة توزيع الموارد وفق الاحتياجات الفعلية، أو في اتخاذ القرارات الأكاديمية الملائمة، أو الربط بين الإنفاق والبرامج الأكاديمية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م،١٤)،

ولهذا ترتبط قدرة الجامعات على الاطلاع بمسئوليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها ارتباطاً كبيراً بما يتوافر لها من مصادر التمويل المناسبة جنباً إلى جنب مع مدى المرونة التنظيمية في اتخاذ القرارات وتطابق الأنظمة المالية والإدارية مع متطلبات تلك المرونة (محمد، ٢٠٠٤م، ١٤٨). ولكي تتهيأ الظروف لممارسة الاستقلالية المرجوة ينبغي على الجامعات إصلاح الجوانب الآتية: التنظيم الإداري - الشفافية والمساءلة - بناء القدرات.

٢- **تحديد ميزانيات الجامعات :** تتبع الجامعات اليمنية الحكومية نظام الأبواب والبنود الذي يعتمد على الأساس التاريخي - أي ميزانية السنة السابقة- في تحديد واعتماد ميزانيات الجامعات، وعلى أساس التفاوض مع مسئولي وزارة المالية، ولا يؤخذ في الاعتبار عند تحديد الموازنة المعايير المتعلقة بـ (نوعية الأداء، والكثافة الطلابية، والتخصصات النوعية، والتنافس الأكاديمي، والإنجاز) وهذا النظام قد تخلت عنه كثير من دول العالم، وأخذت بنظام البرامج والأداء في تحديد الاعتمادات حيث أدى تطبيق نظام الأبواب والبنود إلى كثير من الاختلالات في حجم الاعتمادات المخصصة لكل جامعة من الجامعات اليمنية الحكومية، فيُعَتَمد لبعض الجامعات مخصصات تفوق بكثير المخصصات المعتمدة للجامعات الأخرى التي تستوعب من الطلبة أضعاف ما لدى تلك الجامعات من طلبة، ورغم أن الاتجاه العالمي اليوم يميل إلى الابتعاد عن الأنماط التقليدية في تحديد موازنة الجامعات، والاعتماد على نظم حديثة تقوم على المعايير العادلة، مثل معايير الشفافية، والمنافسة، وجودة الأداء. علاوة على ذلك عندما تربط الحكومات تخصيص الموازنات للجامعات بمعايير مستوى الأداء فيها، فإنها تراعي عدداً من الظروف التي تختلف من بلد إلى آخر، فإن هذه المعادلة تعتمد إلى حد ما على أعداد الطلبة الملتحقين، وخصائصهم الاقتصادية والاجتماعية، ولكن الاقتصار على هذا المعيار قد يؤدي إلى أن تقبل الجامعات أعداداً غير منطقية من الطلبة، سعياً وراء زيادة مخصصاتها، ولذا فإنه يمكن استخدام معيار بديل هو معيار أعداد الطلبة المتخرجين وليس المقيدين في الجامعات، وهذا المعيار ربما يكون هو الأنسب لظروف اليمن الحالية، ويمكن أن تشتمل هذه المعادلة في تخصيص الموازنات على مؤشرات أخرى مثل نوعية التخصصات (علمية عملية ونظرية)، والحالة الاقتصادية للطلبة (فقراء وأغنياء)، ونوعهم (ذكور وإناث). (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م،٥٢-٥٣).

٣- **التنظيم الإداري :** أنشئت أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية في عام ١٩٩٠م وأُنيط بها مسؤولية الإشراف على الجامعات، والتنسيق بينها، وحين ألغيت الوزارة في عام ١٩٩٤م، أسندت مهامها إلى وزارة التربية والتعليم، حتى أُعيد إنشاؤها مجددا في عام ٢٠٠١م، عندما شعرت الحكومة بضرورة وجود وزارة متخصصة توجه وتسير التعليم العالي والبحث العلمي بشكل فعال، لخدمة التنمية الشاملة والمستدامة في المجتمع اليمني. وتولت الوزارة الإشراف على الجامعات الحكومية والأهلية، وكليات المجتمع. وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، نجد أن المجلس الأعلى للجامعات يقع على قمة الهرم التنظيمي الذي يتكون من وزارات التعليم الثلاث (وزارة التربية والتعليم- وزارة التعليم المهني والفني – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، إلى جانب الوزارات الآتية: المالية، والتخطيط، والشئون الاجتماعية والعمل، والخدمة المدنية والتأمينات، ويلاحظ أن هذا المجلس بدأ مؤخرا ممارسة دوره في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي وإصلاح مساره. وفيما يتعلق بالدور الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات، فإنه مقصور على الإشراف والتوجيه الإستراتيجي، دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها، والسبب في ذلك يرجع إلى غياب التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات للوزارة. ولذلك ينبغي أن يكون للوزارة مهام محددة يقوم بها كادر وظيفي مؤهل تأهيلاً عالياً، إلى جانب حاجتها إلى قاعدة بيانات ومعلومات كافية، تمكنها من وضع السياسات والخطط، واتخاذ القرارات بشكل مناسب؛ حيث إنه لا توجد بيانات كاملة عن الموارد والنفقات. ولعل من عوامل ضعف دور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – إلى جانب حداثتها، وعدم استكمال البنية التشريعية - ما تقوم به وزارة المالية من السيطرة الكاملة، والرقابة التفصيلية التي تمارسها على الشئون المالية للجامعات بشكل مباشر، وبمعزل عن الوزارة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م،١٢-١٣).

٤- **السلطة الإدارية :** تدار الجامعات اليمنية الحكومية من قبل مجلس الجامعة، الذي يعد أعلى سلطة فيها، ونظراً لأن المجلس لا يضم في عضويته ممثلين عن القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة، فإن سلطة اتخاذ القرار عادة ما تكون في يد الأكاديميين. ويلاحظ إن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعتريها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيرا من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات ويأتي في مقدمة أوجه القصور تلك المركزية على مستوى المؤسسات الجامعية، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم، وضعف الالتزام بالتقاليد والأعراف الأكاديمية أحياناً، وإلى جانب التحكم الشديد من وزارة المالية على جانب النفقات. ولقد أدى كل ذلك إلى غياب المرونة، وتعقيد الإجراءات، والبُطء في اتِّخاذ القرارات، وجعل قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال. كما أن النقص في الخبرات والمهارات الإدارية، والقدرات القيادية لدى بعض قيادات الجامعات قد أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية، وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، مما نتج عنه ضعف الأداء الكلي للجامعات. وأن غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية الحكومية قد أسهم في عزل الجامعات عن المشاركة في القضايا الأساسية للمجتمع، والإسهام في تلبية احتياجاته بفاعلية أكبر(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٠٦م ،١٥).

٥- **طريقة استخدام الموارد :** رغم محدودية الموارد المالية للجامعات اليمنية الحكومية ، إلا أن تخصيصها يتم بطريقة غير رشيدة وغير كفؤة، بل قد تبدد في بعض الأحيان هذه الموارد النادرة في جوانب ليست هي الأكثر أهمية ويمكن الإشارة إلى بعض جوانب التوظيف غير الملائم لهذه الموارد منها الآتي (الخولاني، ٢٠١١م، ٥٤):

أ- توجيه موارد لا بأس بها لإنشاء كليات وتخصصات علمية ليست نادرة ويتزايد الطلب الاجتماعي عليها، بينما هنالك ما يناظرها من أقسام وتخصصات وكليات في جامعات أخرى، وينطبق الأمر على التخصصات الإنسانية.

ب- تخصيص بعض الموارد نحو مزيد من التوسع الأفقي في إنشاء الجامعات والكليات والإبتعاث الخارجي دون أن يرتبط ذلك التخصيص للموارد بسياسة عامة وواضحة تحكم إنشاء الجامعات والكليات ومسألة الإبتعاث الخارجي، الأمر الذي أفضى إلى تزايد متطلبات التمويل لا لرفع الكفاءة وتفعيل أداء المؤسسات الجامعية والاهتمام بجوانب تطوير المناهج التعليمية، واستحداث تخصصات نادرة وإدخال معايير ضبط الجودة، من أجل الوفاء بمتطلبات تسير الكليات والتخصصات التي تم استحداثها دون حاجة حقيقية لها.

ج- ضعف العلاقات الإرتباطية بين زيادة التمويل والمخرجات النهائية، والمتمثلة في خريجي الجامعات اليمنية الحكومية في مختلف الحقول والتخصصات العلمية، ويرجع ذلك إلى أن الزيادة السنوية في التمويل تتجه لتغطية نفقات التوسعات الحديثة في الأقسام والكليات التي فرضتها ضغوط المجتمع وقواه الاجتماعية والسياسية ولم تفرضها ضروريات الواقع ومستجدات الثورة المعرفية والتكنولوجية وتقنيات التعليم .

لذا فإن محدودية موارد التمويل يقتضي بالضرورة أن يتم إنفاق الأموال المتوفرة على تطوير الجامعات اليمنية الحكومية والبحث العلمي فيها بصورة مثلى، وأن يكون هناك ضمان لصرف هذه الأموال بشكل سليم، وفي مصارفها الصحيحة، وسيساعد على ذلك وجود نظام مالي حديث فعال، ووضع نظام واضح للشفافية. والجدير بالإشارة أن مشكلة التمويل يمكن حلها ليس فقط من خلال البحث عن مصادر تمويل إضافية وإنما عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة، والذي يتطلب إجراء إصلاحات جذرية في النظام الجامعي وخاصة في النظام المالي للجامعات اليمنية الحكومية لما لهُ من أهمية في مصير العملية التعليمية والبحثية برمتها، لذا وجب الاعتماد على التخطيط العلمي السليم لكافة الموارد المتاحة للجامعات عند إعداد الموازنة وكذلك البحث عن بدائل ومصادر جديدة متنوعة (باطويح، ٢٠٠٠م،١٣٧).

كما يجب توفير الأطر القانونية التي تمنح الجامعات اليمنية الحكومية صلاحيات الاحتفاظ بأية مبالغ لم تصرف حتى نهاية السنة، وترحيلها للسنة القادمة للاستفادة منها في تطوير برامجها المختلفة، وبالرغم أنهُ في

حال تنفيذ هذه الإصلاحات لن تحل كل المشكلات المالية للجامعات، غير أنهُ من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى ارتفاع حجم التمويل للجامعات اليمنية الحكومية.

ومما سبق نستنتج الآتي:

- **تتمتع الجامعات اليمنية بالاستقلالية التامة في الشئون الأكاديمية والإدارية، بعكس الأمور المالية، بالرغم أن التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية تعطي لها استقلالية تامة، إلا أن الواقع المالي لها غير ذلك.**
- **يقتصر الدور الحالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تجاه الجامعات على الإشراف والتوجيه الإستراتيجي، دون القيام بالدور الرقابي الفعال عليها، والسبب في ذلك يرجع إلى غياب التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات للوزارة.**
- **أن غياب مشاركة القطاع الخاص والجهات ذات العلاقة في صنع القرار في الجامعات اليمنية الحكومية قد أسهم في عزل الجامعات عن المشاركة في القضايا الأساسية للمجتمع، والإسهام في تلبية احتياجاته بفاعلية أكبر.**

ج- أهم الإستراتيجيات العالمية المعاصرة في تمويل الجامعات ذاتياً

تعد مشكلة التمويل من أبرز التحديات التي تتفاقم يوماً بعد يوم بسبب تدخل جملة من العوامل تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مسار التعليم الجامعي (محمد ، ٢٠٠٤م،٧٣). لذا ترى المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم أنه لا بد من مواجهة تلك التحديات وذلك من خلال التقدم بعدد من البدائل المقترحة غير التقليدية نستطيع من خلالها مواجهة أبعاد مشكلة التمويل للتعليم العالي وانعكاساتها المختلفة (غنيمة ،٢٠٠٢م،١٠٠).

وعليه فإنه أصبح من الضرورة البحث عن مصادر مكملة لدعم موازنات الجامعات، حيث باستطاعة الجامعة الأخذ بالعديد من الإستراتيجيات البديلة للتمويل من أجل تنويع مصادرها وتقليل الاعتماد على الحكومة ومنها :

١- إستراتيجية الجامعة الاستثمارية (المنتجة) :

مفهوم الجامعة المنتجة يعني به زيادة التفاعل مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي، تحقق من خلالها موارد إضافية لها (الخشاب والعناد،٢٠٠١م،٩). وهو الأسلوب المتبع في عدد من جامعات الدول المتقدمة تقنياً، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بشكل أكبر وهذا المفهوم يعني باختصار أن تعمل الجامعة على زيادة مواردها من الخدمات التي تقدمها للآخرين، مع المحافظة على التزاماتها العلمية والثقافية تجاه المجتمع في الوقت نفسه (الخطيب ومعايعة ،٢٠٠٦م،١٦٨).

في حين يربط نموذج الجامعة المنتجة التعليم الجامعي بالمجتمع، ويستجيب استجابة واضحة للواقع الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع العربي، بل ويقلل من القيود التي تضعها الدول على الجامعات، وتؤمن لنفسها قدراً من الحرية الأكاديمية بما يتيح لها تنفيذ أهدافها وتحسين أداء مخرجاتها من خلال الترابط الوثيق بين خدمة المجتمع والبحث العلمي (الصغير ،٢٠٠٥م،١٧٩). كما إن أشكال التعاون بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، يمكن أن تكون عن طريق البدائل التالية (Toori المشار إليه في الخطيب والمعايعه، ٢٠٠٦م، ١٦٨):

أ- مشاريع مشتركة مادياً وبشرياً .
ب- عقود يقدمها طرف إلى آخر .
ج- تحالفات إستراتيجية، بحيث يتقاسم الطرفان المكاسب الناتجة عن التعاون .
د- دعم مادي تقدمه المؤسسات الإنتاجية مقابل الخدمات الاستشارية التي تقدمها الجامعة
ه- تبادل الخبراء .

وفيما يلي نستعرض تجارب بعض الدول التي تعاملت بشكل عملي في تطبيق مفهوم الجامعة المنتجة والشراكة الإستراتيجية مع المؤسسات الإنتاجية والمجتمع .

❖ **التجربة الأمريكية : حاضنات الأعمال الإبداعية:**

ظهرت فكرة حاضنات الأعمال في نهاية الخمسينات، ولكنها تطورت وازدهرت في أواخر الثمانينات وهي مؤسسات تقدم خدمات لمغامرين شباب لديهم أفكار أو اختراعات واعدة يمكن أن تتحول ببعض الجهد إلى منتجات مربحة، وذلك من خلال توفير مكان تؤجره لهؤلاء الأشخاص بأجور زهيدة أو مجاناً وتقدم لهم الدعم ومجموعة من الخدمات وتتيح للمغامرين فرصة تأسيس شركاتهم الخاصة، ولقد نشأت أولى الحاضنات في

الجامعات والبيئات الأكاديمية وبدأت باحتضان الأبحاث الأكاديمية والمشروعات القابلة للتمويل إلى منتجات استفيد منها تجارياً (Warner المشار إليه في الخطيب و المعايعه، ٢٠٠٦م، ١٦٩).

كما يعتبر نموذج الحاضن التكنولوجي في جامعة أوستن الأمريكية من أشهر نماذج الجامعات الاستثمارية في العالم، والتي تهدف إلى تحقيق عملية الشراكة والتعاون بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجال البحث العلمي(الخطيب و المعايعه،٢٠٠٦م،١٧١).

❖ **التجربة الكندية : مراكز التميز:**

من أشكال الشراكة القوية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية إنشاء وتمويل ما يسمى بمراكز التميز في كندا، وهي مراكز بحثية موجودة داخل الجامعات للقيام بتوثيق العلاقة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية داخل كندا. وقد بدأت هذه المراكز بالظهور مع بداية السبعينات عندما قامت مؤسسة العلوم الوطنية بكندا بتمويل مجموعة من البرامج لتطوير وتدعيم العلاقة بين الجامعات والصناعة، وهي ما أطلق عليه برامج الأبحاث المشتركة بين الجامعة والصناعة، وتعتبر جامعة (أونتاريو) من أكثر الجامعات التي تبنت هذه البرامج. وفيما يلي نذكر بعضاً من تلك المراكز التي أنشأت في كندا كما ذكرها (الخطيب، و المعايعه ،٢٠٠٦م،١٨٠-١٨٢):

١- مركز جامعة أونتاريو لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
٢- مركز بحوث تكنولوجيا الأرض والفضاء .
٣- مركز المواد الأولية والتصنيع في منطقة أونتاريو .
٤- مركز أبحاث تكنولوجيا الألياف الضوئية في منطقة أونتاريو أيضاً .
٥- مركز القرن الحادي والعشرون للسيارات والذي حظي بمبادرة ودعم من الحكومة وبمشاركة مديرية مراكز التميز وأكثر من ١٢٠ شركة ومؤسسة عامة وخاصة .
٦- مركز المصدرين والصناع الكنديين .
٧- مركز تصنيع السيارات وقطعها وهو من مشاريع جامعة أونتاريو المتعددة مع الشركات الصانعة للسيارات.
٨- مركز تصنيع الإلكترونيات الدقيقة وتسويقها .
٩- مؤسسة الإبداعات (V of T) وتتبع هذه المؤسسة جامعة تورنتو التي تنفق يومياً أكثر من ٢ مليون دولار كندي على الأبحاث التي تجرى في الجامعة والمستشفيات التابعة لها، وتهدف إلى مساعدة الباحثين ورجال الأعمال على إيجاد الفرص الجديدة وتضخيم رأس المال .
١٠- جمعية الإبداع الإداري في كندا .

❖ **التجربة العراقية (جامعة بغداد) :**

ظلت جامعة بغداد منذ تأسيسها في عام ١٩٥٧م تعتمد في تنفيذ برامجها وموازنتها المالية على ما تخصصه الدولة لها إلى فرض الحصار على العراق عام ١٩٩٠م الذي أثر بتقلص موارد الدول العراقية وعليه انعكست بتأثير سلبي على قطاعات الدولة العراقية كافة ومنها قطاع التعليم العالي وجامعة بغداد بالذات لكونها الجامعة الأكبر في العراق. إضافة إلى رغبة الجامعة في توسيع تخصصاتها وتطويرها للتعويض عن التأثير السلبي للحصار. كل ذلك يتطلب زيادة في التخصصات المالية لموازنة الجامعة، ومن هنا جاء اهتمام جامعة بغداد بالبحث عن موارد مالية إضافية تعزز من موازنتها وتحافظ على استمرار مسيرة الجامعة وتجعل موقعها في المجتمع موقعاً ريادياً من خلال التواصل مع التطورات العلمية والتقنية الحديثة التي تحدث في الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة، وتحقيقاً لهذه الغايات فقد سعت الجامعة إلى تطبيق أسلوب الجامعة المنتجة بعد دراسة هذا الأسلوب دراسة واسعة وشاملة انتهت تلك الدراسات إلى إمكانية التطبيق وعدم التعارض مع دور الجامعة الأساسي في التعليم، ووجدت أن هذا الأسلوب يعني زيادة التفاعل مع المجتمع من خلال مجموعة من النشاطات المضافة لدورها الأساسي (الخشاب والعناد ،٢٠٠١م،٤٥ – ٥٨).

مما أدى إلى مساعدة الجامعة على الحصول على موارد مالية إضافية انعكست بإيجابية على الجامعة وعلى العاملين بها من أعضاء هيئة التدريس، حيث استفادت الجامعة من رعاية الدولة لها في هذا المجال لا سيما القوانين والتشريعات التي صدرت لتسهيل إمكانية تطبيق هذا التوجه، كما كان لتعاون مؤسسات حقل العمل الأثر

المباشر في عملية النجاح بسبب استفادتها من خبرات كادر الجامعة ومختبراتها في تجاوز المشكلات ذاتياً التي تواجه تلك المؤسسات.ومن تلك الأساليب التي حققت إيرادات مالية للجامعة ضمن إطار أسلوب الجامعة المنتجة:

١- أسلوب التعليم الممول: وهو التعليم الذي لا يعتمد على الميزانية الحكومية وإنما من خلال الموارد التي تحققها ذاتياً ويكون كما يأتي : أ- الدراسات المسائية . ب- الطلبة الوافدين .

٢- البحث العلمي التطبيقي .

٣- خدمات التعليم المستمر .

٤- خدمات المكاتب الاستشارية .

٥- خدمات الورش والملاعب ومنشآت الجامعة .

٦- نشاطات دار الكتب للطباعة والنشر.

٢ ـ إستراتيجية الجامعة الافتراضية:

يقصد بها مؤسسة جامعية تقدم تعليماً عن بُعد، تحاكي الجامعات التقليدية بما تتميز به من سرعة فائقة وقدرة على الاتصال والتفاعل مع طلابها في جميع أنحاء العالم، باستخدام الحاسبات الآلية والشبكات العالمية (سلامة المشار إليه في السنباني ،٢٠١٢م،١٦٥). والفرق بين الجامعة التقليدية والجامعة الافتراضية هو أن الجامعة الافتراضية لا تحتاج إلى صفوف دراسية داخل جدران، أو إلى تلقين مباشر من الأستاذ إلى الطالب أو تجمع الطلبة في قاعات امتحانيه أو قدوم الطالب إلى الجامعة للتسجيل وغيرها من الإجراءات وإنما يتم تجميع الطلاب في صفوف افتراضية يتم التواصل فيما بينهم وبين الأساتذة عن طريق موقع خاص بهم على شبكة الانترنت، وإجراء الاختبارات عن بعد من خلال تقويم الأبحاث التي يقدمها المنتسبون للجامعة خلال مدة دراستهم (السبعلي المشار إليه في الخطيب والمعايعة، ٢٠٠٦م، ٢١١) .

وحيث تعد الجامعة الافتراضية والتي يطلق عليها جامعة بلا جدران مدخلاً غير مباشر لتمويل التعليم الجامعي والحكومي لأنها تسهم في استيعاب جزء من الطلاب، وتخفيف الضغط على التعليم الجامعي الحكومي، وتعالج مشكلة الطلب المتزايد على التعليم الجامعي، وتسهم في خفض كلفة الطالب الجامعي، وثم تعالج مشكلة الإنفاق الحكومي المتزايد على التعليم الجامعي، هذا ولا تحتاج الجامعات الافتراضية إلى الاستثمارات الكبيرة في تشييد المباني وشراء الأراضي والتجهيزات وغيرها، بالإضافة إلى أن الجامعة الافتراضية ليست بديلاً عن الجامعات الحكومية، وإنما هي مكملة لها حيث تستعين الجامعة الافتراضية بالجامعات الحكومية في تقديم خدماتها، نظير عقود تتم بين الطرفين لتقديم خدمات الكترونية، وهو ما يزكي روح المنافسة بين الجامعات الحكومية التي تعمل بشكل جاد على تطوير نفسها في المجال التقني (الصغير، ٢٠٠٥م،١٩٣ – ١٩٤).

في حين تطور مفهوم الجامعة الافتراضية في الغرب، نتيجة تطور طبيعي لعدة عوامل، كتطورات تقنية الاتصال وغيرها، وتطورات في تقنيات التعليم، وفي أنماط التعليم وتطورات في احتياجات المجتمع لتعلم أشخاص لا تتيح لهم الظروف العادية الدخول إلى الجامعة (الخطيب والمعايعة ، ٢٠٠٦م،٢١١).ومن نماذج بعض التجارب العالمية للجامعات الافتراضية:

❖ جامعة كليد الافتراضية :

تعد جامعة كليد في اسكتلندا أول جامعة افتراضية أوروبية تأسست عام ١٩٩٥م، تقدم القوة الفنية والأكاديمية لخمس مؤسسات تعليمية تقع في غرب اسكتلندا، بغرض تطوير وتوصيل المواد التعليمية على الانترنت للطلاب، وكانت تمول من قبل مجلس التعليم العالي الاسكتلندي، وفي كندا استهلت الجامعة الافتراضية الكندية (CVU) أعمالها في عام ٢٠٠٠م بموجب مشاركة ست جامعات لتقديم تعليم عن بعد (البحيري،٢٠٠٤، ١٦٥).

❖ الجامعة الافتراضية السورية :

تعد الجامعة الافتراضية السورية أول جامعة عربية حكومية تقدم برامج تعليمية عبر شبكة الانترنت بالتعاون مع جامعات شريكة من الولايات المتحدة وأوروبا وأستراليا وكندا، وإضافة إلى هذه البرامج العالمية، توفر الجامعة برامج عبر الانترنت في اللغة العربية وآدابها صممت حسب أحدث التطورات في هذا المجال. وكما تؤمن الجامعة العديد من الاختصاصات العلمية غير الموجودة في الجامعات المحلية والإقليمية كما تؤمن عدداً

كبيراً من البرامج المأخوذة من الجامعات الافتراضية الأجنبية. وقد تم التركيز على اختصاصات معينة لها حاجة في المجتمع، ومن المزايا التي تقدمها هذه الجامعة تأمين القوى العاملة المتخصصة اللازمة لقطاعات مختلفة بهدف رفع الاقتصاد وتحويله إلى ما يعرف حديثاً بالاقتصاد المعرفي(الخطيب والمعايعه ،٢٠٠٦م،٢١٦-٢١٧).

٣ ـ إستراتيجية الاستثمار في البحث العلمي :

يوجد تفاوت في بعض الدول في الاستثمار في البحث العلمي، حيث كانت نسبة الإنفاق في بعض دول العالم بين ١٩٩٠ – ١٩٩٥م كالآتي : الولايات المتحدة الأمريكية واليابان والسويد (٣.١%) وألمانيا وفرنسا وبريطانيا وإيطاليا وأستراليا وكندا (٢.٤%)، واليونان والبرتغال وأسبانيا (٠.٠٧%) وتركيا (٠.٤%)، ولم تتجاوز (٢%) في الدول العربية (السنباني ،٢٠١٢م،١٦٧) ؛ كونها تواجه (الدول العربية) صعوبة في تمويل البحث العلمي واستثمار نتائجه في التنمية الاقتصادية، ورفع الإنتاجية حيث يعزى ذلك إلى عدم كفاية الموارد المالية المتاحة، و قصور القدرات التكنولوجية الحديثة (الربيعي ،٢٠٠٧م،٥١١). وفيما يلي عرض لبعض التجارب العالمية في استثمار وتطوير البحث العلمي :-

❖ نموذج المملكة المتحدة :

نظام التعليم العالي في بريطانيا من أقدم النظم التعليمية في عالمنا المعاصر، حيث يرجع تاريخ أقدم جامعاته إلى القرن الثالث عشر الميلادي، كما شهد التعليم في المملكة المتحدة توسعات كبيرة في القرن التاسع عشر، فالتعليم في المملكة المتحدة يتمتع بشهرة دولية، وذاع صيتها عالمياً بفضل تفوقها بمجال البحوث وجودة تعليمية عالية بنتها على مر السنين. أما بالنسبة لآلية تمويل البحث العلمي في المملكة فهو يقوم على حسب أفضلية البحث العلمي ومردودة الوطني والاقتصادي لها (الخطيب، المعايعه،٢٠٠٦م،٢٠٤).

❖ النموذج الياباني :

لقد اتخذت اليابان صور للتعاون بين الجامعة والمؤسسات الصناعية نماذج متعددة تهدف جميعها إلى تنمية الموارد المالية الذاتية للجامعات اليابانية ومنها(حاتم، ١٩٩٠، المشار إليه في البحيري، ٢٠٠٤م، ١٥٣ ـ ١٥٤):

١- البحث المشترك مع القطاع الخاص :

وفيه تقوم القطاعات الصناعية الخاصة بتقديم دعم مالي للجامعات مقابل قيام الباحثون الجامعيون وقطاع الصناعة الخاص بتوحيد الجهود للقيام بأبحاث مشتركة، ولقد تم دعم حوالي (١٦٠٠) باحث بالجامعات اليابانية.

٢- الأبحاث التي تؤخذ عليها عمولة :

حيث يتم إعطاء عمولة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من قبل المؤسسات الصناعية نظير القيام بعمل الأبحاث العلمية المطلوبة، وفي عام ١٩٩٤م تم توقيع (٢٥٨٦) عقد لمشاريع بحثية بقيمة (٦٠٦) بليون ين ياباني وصلت للجامعة اليابانية .

٣- مراكز البحث المشتركة :

قامت جامعة شتشوفي بنجانو/ اليابان عدد من المشاريع المشتركة بين الجامعة والهيئات العامة، كما تساهم الكثير من الشركات اليابانية في تمويل البحوث التي تقوم بها هذه المراكز مثل مجموعة شركات (متسوبيشي) التي تخصص حوالي (٤%) من حصيلة مبيعاتها للبحوث والتطوير.

٤ ـ إستراتيجية التعليم الممول ذاتياً :

ويقصد به التعليم الذي لا يتم الإنفاق عليه من الموازنة الحكومية وإنما عن طريق الأجور الدراسية التي يدفعها الطلبة الملتحقون بالتعليم العالي (الخشاب والعناد ،٢٠٠١م،٣٩)، ومن أنواع التعليم الممول ذاتياً:

أ- التعليم المسائي :

تعتمد فكرة الكليات المسائية على (توفير فرص جديدة للطلبة الذين فاتتهم تلك الفرص من أعمار مبكرة، وتعذر عليهم الحصول عليها في الدراسة الصباحية مقابل أجور)، حيث تقوم العديد من الجامعات بفتح دراسات

مسائية يقبل فيها الراغبون بالتعليم الجامعي لقاء أجور مناسبة تغطي تكاليف تعليم هؤلاء الطلبة وتحقق مورداً مناسباً للجامعة يمكنها من الإنفاق على نشاطاتها الأخرى (الخشاب والعناد ،٢٠٠١م،٣٩).

ب- **التعليم الموازي :**

تتيح بعض الجامعات فرصة مناسبة لبعض الطلبة الذين لا تؤهلهم معدلاتهم للقبول ببعض الكليات التي يرغبون فيها وذلك لقاء أجور دراسية مناسبة تحصل من هؤلاء الطلبة، وتحقق في الوقت نفسه مورداً مالياً لتلك الجامعات يعزز من موازنتها ويتيح للجامعة إمكانية تمويل بعض الأنشطة ذاتياً (الخشاب والعناد،٤٠، ٢٠٠١م). ومن تلك الدول التي تتبنى هذا الأسلوب الجامعات الحكومية الأردنية، حيث أول جامعة رسمية أردنية باشرت هذه التجربة هي جامعة العلوم والتكنولوجيا في مطلع العام الدراسي ٩٦-١٩٩٧م حيث تم قبول حوالي (٤٠٠) طالب وطالبة، بلغت الرسوم المقبوضة منهم حوالي (٨٠٠) ألف دينار أردني، ونظراً للنجاح الذي لاقاه هذا البرنامج في جامعة العلوم والتكنولوجيا، فقد باشرت ثلاث جامعات رسمية أخرى هذا البرنامج في مطلع العام الدراسي ١٩٩٨/٩٧م (حماد والبشير المشار إليه في السنباني، ٢٠١٢م، ١٦٨ –١٦٩).

ج- **التعليم بفترات :**

وذلك من خلال إتاحة الجامعة فرصة مناسبة للطلبة للتسجيل على بعض (الكورسات) بفترات زمنية متقطعة دون وضع سقف زمني للدراسة، وبذلك فإنها توفر مرونة مناسبة لقاء أجور يدفعها الطلبة المسجلون في تلك (الكورسات) والتي تعزز من موازنة الجامعة (الخشاب و العناد،٢٠٠١م،٤٠).

د- **تعليم الطلبة الوافدين :**

ويقصد به (فرض أجور دراسية على الطلبة الوافدين من بلدان أخرى) حيث تعد تلك الأجور من المصادر المالية الأساسية للتمويل الذاتي في تلك الجامعات(الخشاب و العناد،٤٠ ،٢٠٠١م)، ففي الأردن تجدر الإشارة إلى البرنامج الدولي الذي أدخلته الجامعة الأردنية منذ العام ١٩٩٨/٩٧م في كلية الطب وتم توسيعه لاحقاً ليشمل كافة كليات الجامعة، والمخصص فقط للطلبة الوافدين أو الأردنيين الحاصلين على الشهادة الثانوية من خارج الأردن، والذي تقبلهم الجامعة بموجبه على نفقتهم الخاصة وبرسوم مرتفعة نسبياً وذلك في محاولة لحشد مصادر إضافية لسد العجز التمويلي في هذه الجامعة (بدر، ٢٠٠٠م، ٦٧).

هـ) التعليم المستمر :

استخدم مفهوم التعليم المستمر كنمط من أنماط التعليم لنقل رسالة الجامعة إلى قطاعات واسعة من الناس في حقل العمل، بهدف تطوير قدراتهم العلمية ومواكبة مستجدات العلوم والمعارف التكنولوجية في تخصصاتهم المختلفة، حيث تقوم مؤسسات التعليم العالي بتطوير برامج التعليم المستمر وتقديمها لهذه الشرائح من أفراد المجتمع التي تسعى لتطوير مهاراتها ومعارفها، وذلك لقاء أجور من متلقيها أو ممولة من جهات عديدة، حيث أن تقديم هذه الخدمة يرفع كفاية الأفراد ويزيد من مساهمتهم الإيجابية في التنمية، فيلبي بذلك احتياجات الفرد والمجتمع (الأحمد ، ٢٠١٢م، ٦٧). كما أن هذا النوع من التعليم له مزايا عدة، فهو يتيح التعليم للجميع، وهو يتيح الفرصة للتدريب المهني والتقني، ويتيح الفرصة لدراسة تخصصات يحتاج إليها المجتمع، وهو يحقق ويسهم بذلك في تحقيق التنمية الشاملة (حبشي،٢٠٠٠م، ٢١٥).

٥ ـ إستراتيجية خدمات الجامعة للمجتمع :

تمتلك الجامعات أفضل الكوادر المؤهلة علمياً وتقنياً وبذلك يمكن لتلك الجامعات تقديم خدماتها وخبراتها للمجتمع (الخشاب و العناد، ٢٠٠١م،٤١). ومن تلك الأساليب المستخدمة في هذه الإستراتيجية الآتي :-

أ-**خدمات المكاتب الاستشارية :**

يقصد بذلك توفير الخدمات الاستشارية من قبل الجامعات للقطاعين العام والخاص، وتنوع هذه الاستشارات إلى قانونية أو بحثية أو فنية أو هندسية أو طبية، وثم تعود مثل هذه الاستشارات بالنفع على الجامعات إذا تم

وضع ضوابط لتحسين هذا الاتجاه في التمويل (البحيري،٢٠٠٤م، ١٥٨). حيث تقدم جامعة بغداد في عام ١٩٩٥م خدمات استشارية من خلال ١٦ مكتباً استشارياً وعيادة طبية استشارية متنوعة الاختصاصات، وقد وصل مجموع إيراداتها إلى ٢٠ مليون دينار عراقي (غانم المشار إلية في السنباني،٢٠١٢م،٢٩١).

ومن هنا أصبح من الضروري على الجامعات العربية أن تتوسع في إنشاء المكاتب الاستشارية وفق قانون الجامعات، بحيث تقوم هذه المكاتب بتقديم المشورة الفنية والخبرة إلى دوائر الدولة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة والقطاع الخاص، وفق عقود تبرم بين هذه المكاتب والجهات الأخرى، تحدد التزامات كل طرف طبقاً لما هو متعارف عليه في بيوت الخبرة والمكاتب الاستشارية .

ب- **التعليم المستمر والتدريب والتأهيل :**

يمكن للجامعات أن تقوم بفتح دورات بمدة زمنية مناسبة لزيادة خبرة الكوادر العاملة في مؤسسات حقل العمل، على أن يدفع المشاركون بتلك الدورات أجوراً مناسبة للجامعة (الخشاب والعناد، ٤١، ٢٠٠١م).

ج- **الأنشطة والخدمات التجارية :**

يندرج في مجال الأنشطة التجارية معظم الخدمات التي يمكن أن توفرها الجامعة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بأسعار معقولة وبجودة عالية مثل: المواد الغذائية، والملابس، كما يمكن أن تقوم مطاعم الجامعة بجذب الزبائن من خارج الجامعة لتسويق خدماتها. كما يمكن للجامعة أن تقوم بتأجير مرافقها أثناء الإجازات الصيفية وبين الفصول الدراسية كتأجير القاعات لعقد المؤتمرات، والمرافق الرياضية، وتوفير خدمات الطباعة والتصوير، وبرامج الكمبيوتر، وخدمات المكاتب من خلال كليات الهندسة، حيث أن ممارسة هذه الأنشطة وغيرها يمكن أن توفر مورداً مالياً للجامعة سيمكنها من استخدم مرافقها بكفاءة (الجعفري ،١٩٩٧م، ١١). وكما ذكر نوعاً آخر وهو الاستثمار في المشروعات التجارية الصغيرة التي تقدمها بعض الجامعات في المجال التجاري، وذلك عن طريق القيام بافتتاح المحلات التجارية المخصصة لأدوات الزينة والوسائل والأجهزة التعليمية، والأدوات المكتبية، وافتتاح فروع للبنوك على أن يعمل بهذه المحلات طلاب الجامعة. حيث يعود هذا الجانب أو هذا التوجه من الاستثمار بالنفع على الجامعة وعلى الطلاب ذوي الدخول المنخفضة (البحيري ،٢٠٠٤م، ١٥٨).

ولقد استفادت الجامعات الفلسطينية من برامج الأنشطة التجارية داخل الجامعات لتوفير موارد مالية إضافية لتغطية نفقاتها الجارية عن طريق بعض السبل منها (الجعفري،١٩٩٧م،٢١):

- توفير خدمات الطباعة والتصوير والتجليد وبرامج الكمبيوتر.
- التوسع في تقديم وجبات مميزة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وكذلك العاملين في المؤسسات المجاورة والمجتمع المحيط بالجامعة .
- إنشاء الأسواق الجامعية والتي تعتبر ضرورية لتلبية الحاجات اليومية للطلبة والموظفين، كما يمكن أن تكون هذه الأسواق مفتوحة أمام المجتمع.

٦ ـ إستراتيجية التعليم المفتوح والتعليم عن بعد :

أ) **التعليم المفتوح :**

حيث عرفه بوتر بأنه: نظام يتضمن ترتيبات تجعل من الممكن للناس أن يتعلموا بالوقت والمكان والسرعة التي تتلاءم مع ظروفهم ومتطلباتهم بحيث يكون التركيز على إيجاد فرص أكثر للتعلم من خلال التغلب على الصعوبات والحواجز الناتجة عن العزلة الجغرافية أو الالتزامات الشخصية للفرد وظروفه المعيشية (العبادي وآخرون،٢٠٠٨م ،٣٢٤).

أ) **التعليم عن بعد :**

عرفه مايكل مور: بأنه عبارة عن طريقة من طرائق التدريس التي يكون فيه سلوك المتعلم منفصلاً عن السلوك التعليمي، ويتضمن الوسائل التي يتم فيها الاتصال بين المعلم والمتعلم عبر أجهزة وأدوات ميكانيكية

والكترونية وغيرها (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨،٣٢٤م). تأكيداً لمبدأ مواصلة التعليم مدى الحياة، ودعماً لتوفير فرص التعليم للجميع، والعمل على تكوين مجتمع متعلم وأساساً فلسفياً للجهود التربوية (غنيمة ، ٢٠٠٢م،١٦٠ – ١٦١). وفيما يلي نعرض تجربة تبنت هذا النمط من التعليم :

❖ **نموذج جامعة ولاية واشنطن:**

يعد هذا المشروع بجامعة واشنطن استجابة لضغوط مندوبي المناطق الفقيرة التابعة للولاية، حيث حثت هذه الضغوط حكومة الولاية على البحث على صيغة ملائمة من التعليم الجامعي، وبالشراكة بين الجامعة وعدة مؤسسات إنتاجية وخدمية في ولاية واشنطن تم صياغة مشروع أطلق عليه (The 21st Learner)، وحيث حدد رئيس فريق المشروع بأنه يستهدف مواجهة تحدي الانفجار في الطلب على التعليم العالي والجامعي، وهذا التحدي لا يمكن مواجهته من خلال النمط القائم للتعليم العالي، والذي يأخذ الطبيعة التجارية، ولذا استهدف في هذا المشروع إعادة ترتيب جذري لأولويات في التعليم العالي، من خلال وضع اهتمام المتعلمين واحتياجاتهم في جوهر وبؤرة عملية اتخاذ القرار في التعليم العالي، واعتمدت خطة المشروع على التمويل الذاتي من خلال استثمارات المجتمع المحلي، وبمشاركة من مؤسسات المجتمع والمواطنين.

٧ ـ إستراتيجية النشاطات الإنتاجية :

بإمكان بعض الكليات ممارسة نشاطات إنتاجية مختلفة، وتقوم ببيع تلك النتاجات والإستفادة من مواردها المالية في تعزيز موازنة الجامعة، وتتم النشاطات الإنتاجية بإحدى السبل التالية (الخشاب والعناد،٤٢ – ٤٤، ٢٠٠١):

أ) النشاطات الإنتاجية في المزارع والمعامل :

وهي النشاطات التي تعزز من العملية التعليمية وتزيد من معرفة طلبتها بخواص ومتطلبات العمل الميداني لا سيما في الكليات التطبيقية كالزراعة والطب البيطري مثل الإنتاج النباتي والحيواني من الحقول الزراعية التي تمتلكها تلك الكليات، وكذلك كليات الصيدلة والطب بإنشاء معامل صغيرة لتصنيع الأدوية والإفادة منها وتوسيعها وكذلك الحصول على موارد مالية إضافية مناسبة.

ب) نتاجات عرضية للطلبة أثناء التعليم :

وهي تتمثل في نشاطات (نتاجات) الطلبة التدريبية كما في كلية الفنون الجميلة والتي تمثل جزء من متطلبات الدراسة وكذلك بفسح المجال للكلية لبيع تلك النتاجات الفنية . وكذلك نتاجات الورش التابعة للجامعة وكلياتها التي بإمكانها تصنيع بعض المستلزمات التي تحتاجها العملية التدريسية وتحقق أرباحاً من ذلك العمل مما يعزز من الموارد المالية للجامعة .

ج) نشاط دور الكتب للطباعة والنشر :

تمتلك الجامعات عادة دوراً للنشر تقوم بطبع الكتب أو شرائها وبيعها، وتحقق لقاء ذلك موارد مالية جيدة يمكن أن تساعد في تمويل الكثير من نشاطات الجامعة.

٨ـ إستراتيجية التسويق الجامعي :

عرفه (Skinner) على أنه : مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق عمليات التبادل، والتي تضم تنمية وتطوير المنتجات والتسعير والترويج، كما تتضمن المتابعة والاستجابة لأنشطة المنافسين ورغبات المستهلكين والسياسات الحكومية وكذلك التغيرات المختلفة في أوضاع البيئة الخارجية (العبادي وآخرون، ٢٠٠٨م،٣٦٤).

وكما هو ملاحظ أن البعض يتصور أن النشاط التسويقي يرتبط فقط بالسلع والمنتجات المادية، كأحد مكونات الأنشطة التجارية للمشروعات الصناعية والزراعية لتحقيق الأرباح. ولكن هذه النظرة تقليدية لا تعكس المفهوم التسويقي الذي أصبح نشاطاً اجتماعياً تقوم عليه الحضارة الإنسانية الحديثة، وامتد ليشمل الخدمات والأفكار والقيم والرموز الإنسانية، فالتسويق يجب أن يفهم وفق حسه الجديد المتمثل بإرضاء حاجات المستهلك. إذ على

المسوق أن يؤدي وظيفته بشكل جيد ويدرك حاجات المستهلك ويطور المنتجات. لذا فإن موضوع تسويق الخدمة الجامعية يعد من المواضيع الحديثة والتي لا زالت الكفاية والبحث فيها محدوداً.

٩ ـ إستراتيجية الجامعة الرائدة :

فيأخذ تطبيق مفهومها – كما هو الحال في بعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية – بحيث يصبح دورها ومجالها أوسع وأعمق مما هو في الجامعة التقليدية أو المنتجة، وبحيث يطلب من الجامعة الرائدة أن تسوق التكنولوجيا، وتسهم في التنمية الاقتصادية، وأن تستجيب لحاجات العملاء من داخل الجامعة وخارجها. كل هذه الأدوار الجديدة للجامعة تفرض إعادة تشكيل طبيعة الروابط بين الجامعة والقطاعين العام والخاص، كما تشجع في الوقت نفسه أنماطاً جديدة لدعم الجامعات، وكنتيجة لذلك يجري إعادة تعريف وتوسيع أهداف الجامعة الرائدة وبالتالي الوسائل التي تستخدمها لقياس تلك الأهداف (بدر، ٢٠٠٠م،٥١٤).

١٠ ـ إستراتيجية الوقف :

اتجهت كثير من جامعات العالم في الوقت الحالي إلى التبرعات والأوقاف لاعتمادها مصدراً من مصادر التمويل في ظل التراجع في التمويل الحكومي وانتشار البطالة، فقد اعتمدت سياسة بعض الجامعات في سنغافورة منذ بداية التسعينيات على تنمية مواردها الخاصة وتقليل الاعتماد على الحكومة، وفي ظل هذه السياسة استطاعت جامعتان هناك في عام (١٩٩١م) الحصول على أوقاف لتمويل التعليم بها تصل قيمتها إلى بليون دولار أمريكي، ومن ثم ألزمت الحكومة نفسها بتقديم (٢٥٠) مليون دولار للجامعات في شكل أوقاف خلال السنوات الخمس التالية، واستطاعت أن تحصل على مثل هذا المبلغ من مصادر غير حكومية (الهلالي المشار إليه في السنباني،٢٠١٢م، ٥٦).

حيث أن الوقف قدم جميع أنواع الخدمات التعليمية من إنشاء مؤسسات تعليمية ومكتبات ومساكن طلاب، وخدمات صحية، كما نشأت كثير من المؤسسات الجامعية العريقة اعتماداً على المال الخاص الذي كان يقدم في شكل أوقاف، كجامعة الأزهر الشريف في مصر، وجامعة القرويين بفاس، وجامعة الزيتونية في تونس، وجامعة النظامية في العراق. وهذا ما يؤكد القول أن المدارس والجامعات الضخمة التي خرجت ابن سينا والفارابي والخوارزمي وغيرهم من أساطين العلم والمعرفة، كان للوقف الإسلامي الدور الهام والرئيس في ذلك من تمويل أبحاثهم وتجاربهم (حماد والبشير، المشار إليه في السنباني،٢٠١٢م، ٦٢٩).

ثانياً: الإطار العملي: بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية):

يتناول هذا الجزء الإجابة على السؤال الرئيس المتعلق بتقديم بدائل إستراتيجية مقترحة لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) المنبثق من التجارب العالمية والمعاصرة، والتي تم عرضها على خبراء (كما هوموضح سابقاً مستخدماً أسلوب دلفاي) وبعد تحليل نتائجها باستخدام المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية لمتوسط الاستجابات والتي تقيس مستوى الاتفاق (الإجماع) بين أراد الخبراء ، والتي اعتمدت الباحثة على معيار دراسة (الخولاني، ٢٠١١، ١٢٤) لتصنيف الاستجابة وهو كالآتي:

- من ٨٠% إلى ٩٩.٩٩% درجة قبول عالية جداً. وهذه النسبة التي تم أعتمادها للبدائل الإستراتيجية المقترحة للتمويل في البحث الحالي.
- من ٦٠% إلى ٧٩.٩٩% درجة قبول عالية.
- من ٤٠% إلى ٥٩.٩٩% درجة قبول متوسطة.
- من٢٠% إلى ٣٩.٩٩% درجة قبول متدنية.
- أقل من ٢٠% درجة قبول متدنية جداً.

ويمكن توضيح نتائج الجولة الأولى والأخيرة من أسلوب دلفاي ومناقشتها.

جدول (١) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي الأول

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية الجامعة الاستثمارية (المنتجة).				
١	إجراء بحوث مرتبطة بحقل العمل لحل المشاكل الإنتاجية التي تواجهها الجامعة والمجتمع والتسويق لها.	١	%٩٦	قبول عالية جداً
٢	إنشاء حاضنات الأعمال الإبداعية بالتعاون مع رجال الأعمال.	٢	%٩٦	قبول عالية جداً
٣	احتضان الأبحاث الأكاديمية والمشروعات القابلة للتمويل وتحويلها إلى منتجات تستفيد منها الجامعة تجارياً.	٨	%٩٢	قبول عالية جداً
٤	استثمار المساحات الداخلية غير المستغلة من أراضي ومرافق وتأجيرها بمردود مالي مناسب.	٣	%٩٦	قبول عالية جداً
٥	استغلال مرافق الجامعة في غير أوقات الدوام الرسمي مثل المكتبات، الملاعب، وغيرة.	٤	%٩٦	قبول عالية جداً
٦	فتح مدارس خاصة نموذجية للتعليم العام تتبع الجامعات.	١٥	%٦٨	قبول عالية
٧	**توفير العمالة المطلوبة في سوق العمل مقابل دعم رجال الأعمال لمؤسسات التعليم العالي من خلال الديبلومات المهنية والتخصصات.**	١٤	%٧٢	قبول عالية
٨	تقديم برامج تعليمية وتدريسية لمن لم يتمكنوا من الالتحاق بالتعليم بمقابل مادي.	١٠	%٨٤	قبول عالية جداً
٩	شراء وسائل مواصلات تتبع الجامعات، يتم استخدامها لنقل الطلاب من وإلى الجامعة برسوم معينة.	٥	%٩٦	قبول عالية جداً
أ	بناء شقق فندقية مناسبة، وتأجيرها لطلبة الجامعة من خارج المدينة بأسعار معقولة.	٦	%٩٦	قبول عالية جداً
ب	تفعيل الأنشطة والخدمات التجارية بالجامعة عن طريق القيام بافتتاح المحلات التجارية وافتتاح فروع للبنوك على أن يعمل بهذه المحلات طلاب الجامعة.	٧	%٩٦	قبول عالية جداً
ج	إقامة المعارض العلمية ومعارض الكتب والمنتجات الوطنية مقابل مردود مالي.	٩	%٨٨	قبول عالية جداً
د	استثمار نشاطات الطلبة التدريبية كالفنون الجميلة والمسرح وغيرة أثناء التعليم.	١٣	%٧٦	قبول عالية
هـ	إصدار مجلات دورية بأهم المعلومات والدراسات التي تخدم المجتمع وتباع برسوم معينة.	١٦	%٦٤	قبول عالية
و	توفير الخدمات المساندة للعلمية التعليمية مثل (خدمات الطباعة والتصوير والقرطاسية وكتب الجامعة .....) مقابل مردود مالي.	١١	%٨٠	قبول عالية جداً
ز	تقديم خدمات جامعية بأسعار ونوعيات مناسبة مقارنة بالجامعات الأخرى.	١٢	%٨٠	قبول عالية جداً

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي الأول لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: أثنا عشر إستراتيجية (إستراتيجية الجامعة الاستثمارية (المنتجة)) هي: (١،٢،٤،٥،٩،١٠،١١،٣،١٢،٨،١٥،١٦)، ولقد تم استبعاد أربعة إستراتيجيات هي: (٦، ٧، ١٣، ١٤).

جدول (٢) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي الثاني

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التسويق الجامعي				
١	إفساح المجال أمام القطاع الخاص للإستثمار في البنية التحتية للجامعات الحكومية من خلال الملصقات الإعلانية، وتأجير المرافق التابعة لها، وغيرها من الخدمات التسويقية.	١	%٩٢	قبول عالية جداً
٢	تشجيع أصحاب الأعمال وخريجي الجامعات على التبرع للجامعة مقابل إطلاق أسمائهم على قاعات المحاضرات، أو أجنحة المكتبات أو الجوائز العلمية وغيرها من وسائل التحفيز.	٢	%٨٨	قبول عالية جداً
٣	تشجيع رجال الأعمال على تقديم القروض، أو المنح، أو التبرعات، الكرسي العلمي، الجائزة العلمية مقابل تسويق خدماتهم.	٣	%٨٨	قبول عالية جداً
٤	تبني الجامعة علاقات مهمة مع ضيوفها المهمين من خلال الهدايا التذكارية، دروع وميداليات شعارات لتقويتها.	٦	%٨٠	قبول عالية جداً
٥	عرض الجامعة للطلبة الجدد والضيوف على خدماتها ومرافقها المختلفة من خلال وسائل ايضاحية مختلفة مثل (أشرطة، شرائح، وغيرها) لتسويق خدماتها ومنتجاتها.	٤	%٨٤	قبول عالية جداً
٦	ترويج الجامعة لخدماتها من خلال محطات التلفزيون والاذاعة.	١٢	%٦٨	قبول عالية
٧	التركيز على جودة مضمون العملية التعليمية وليس الشكل لكسب إرضاء الزبون من خارج الجامعة.	٧	%٨٠	قبول عالية جداً
٨	توفر الجامعة مساحات إعلانية للمؤسسات الإنتاجية التي تتعامل معها لجذب عملاء ورجال أعمال جدد والذين يهتموا بالتنافس.	٥	%٨٤	قبول عالية جداً
٩	بناء جسور العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى والعمل على خدماتها من خلال رفدها بالخريج المميز والقادر على البناء والعطاء.	٨	%٨٠	قبول عالية جداً
أ	تعزيز الصورة الذهنية في المجتمع المحلي والمؤسسات الآخرى من خلال الإعفاءات الاجتماعية للطلبة المتفوقين وتقديم الهدايا التذكارية.	٩	%٨٠	قبول عالية جداً
ب	تفعيل نشاطات دار الكتب للطباعة والنشر وتسويق منتجاتها لمختلف قطاعات المجتمع والمؤسسات الأخرى.	١٠	%٨٠	قبول عالية جداً
ج	اقامة المعارض الفنية والثقافية والحفلات الترفيهية والمسابقات الرياضية بمردود مالي.	١١	%٧٢	قبول عالية
د	تفعيل النشاطات الإنتاجية في المزارع والمعامل بالجامعة وتسويقها.	١٣	%٦٤	قبول عالية

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي الثاني لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: تسعة إستراتيجيات من الإستراتيجية الثانية: (إستراتيجية التسويق الجامعي) هي: (١٠،٩،٧،٤،٨،٥،٣،٢،١) ولقد تم استبعاد أربعة إستراتيجيات هي: (٦، ١١، ١٢، ١٣).

جدول (٣) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي الثالث

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
	الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية خدمة الجامعة للمجتمع			
١	تقديم دورات بمدة زمنية مناسبة لزيادة خبرة الكوادر في مؤسسات حقل العمل من خلال التعليم المستمر والتدريب والتأهيل.	٣	%٩٢	قبول عالية جداً
	تقديم دورات تدريبية قصيرة في مجالات مختلفة لخدمة المجتمع	٤	%٩٢	قبول عالية جداً

٢	كالتدبير المنزلي، الارشاد الصحي والغذائي بمقابل مادي.			
٣	فتح تخصصات تشبع رغبات المجتمع وترتبط بسوق العمل.	١	%٩٦	قبول عالية جداً
٤	تقديم الاستشارات (قانونية أو بحثية أو فنية أو هندسية أو طبية) والإشراف وتقويم البرامج من قبل الجامعة برسوم معينة لقطاعات المجتمع المختلفة ورجال الأعمال.	٢	%٩٦	قبول عالية جداً
٥	يتم تفعيل البوابات الإلكترونية للجامعات على شبكة الإنترنت لتسهيل جميع المعاملات، وتقديم الخدمات الاستشارية، وجميع المعلومات التي تخص الجامعة والاحصاءات مقابل رسوم معينة.	٧	%٨٤	قبول عالية جداً
٦	تقدم الجامعة الندوات والحفلات التي تكسب ثقة المجتمع وتعمل من خلاله على كسب أكبر عدد من المستفيدين.	٨	%٨٠	قبول عالية جداً
٧	تبنى الجامعة الأنشطة اللامنهجية (الرياضية، الثقافية، العلمية، والاجتماعية) لترسيخ علاقاتها مع المؤسسات الخارجية.	٩	%٨٠	قبول عالية جداً
٨	تخطيط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية من خلال مشاركة رجال الأعمال بالاجتماعات.	١٠	%٨٠	قبول عالية جداً
٩	تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة من خلال الدورات والديبلومات التخصصية.	٥	%٨٨	قبول عالية جداً
١٠	تخطط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية كمشاركة كلية الهندسة الهيئة العامة للطرق والمساحات بالعمل الميداني وهكذا.	٦	%٨٨	قبول عالية جداً

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي الثالث لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: جميع الإستراتيجيات من الإستراتيجية الثالثة:: (إستراتيجية خدمة الجامعة للمجتمع) هي: (٣،٤،١،٢،٩،١٠،٥،٦،٧،٨).

جدول (٤) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي الرابع

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
	الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الوقف.			
١	إعتماد التبرعات والأوقاف مصدراً من مصادر التمويل الجامعي.	٢	%٩٢	قبول عالية جداً
٢	إنشاء مؤسسات تعليمية جامعية ومكتبات ومساكن طلاب، وخدمات صحية من قبل الأوقاف.	١	%٩٦	قبول عالية جداً
٣	الاعتماد على الاوقاف لتمويل الأبحاث والتجارب العلمية.	٤	%٨٠	قبول عالية جداً
٤	تخصيص جزء من دخل وزارة الأوقاف لصالح التعليم الجامعي.	٣	%٨٤	قبول عالية جداً
٥	نشر الوعي من قبل الجامعة بين أفراد المجتمع عن أهمية الحاجة إلى الوقف لإستمرار العملية التعليمية ونفع المجتمع.	٦	%٧٦	قبول عالية
٦	نشر الوعي من خلال استخدام المحاضرات التوعوية والندوات المقامة من قبل وزارة الأوقاف بين المجتمع لاستقطاب مشاركة كافة قطاعات المجتمع.	٧	%٦٤	قبول عالية
٧	عقد ورش ومؤتمرات علمية للدعم المعنوي والمالي لمؤسسات التعليم بين الجامعة والوقف.	٥	%٨٠	قبول عالية جداً

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي الرابع لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: خمسة إستراتيجيات من الإستراتيجية الرابعة: (إستراتيجية الوقف) هي: (٢،١،٤،٣،٧) ولقد تم استبعاد إستراتيجيتين هي: (٥، ٦).

جدول (٥) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي الخامس

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التمويل الحكومي غير المباشر (مجلس الوزراء).				
١	فرض ضريبة إضافية بنسبة بسيطة على الهاتف المحمول لصالح التعليم الجامعي.	٥	%٧٦	قبول عالية
٢	فرض رسم طابع على المعاملات الحكومية لصالح التعليم الجامعي.	٦	%٧٦	قبول عالية
٣	تزويد الجامعات بالمياه والكهرباء والاتصالات وبقية الخدمات مجاناً.	٢	%٩٢	قبول عالية جداً
٤	إلغاء الجمارك والضرائب على جميع مستوردات الجامعة.	١	%٩٦	قبول عالية جداً
٥	فرض رسوم رمزية على بعض السلع غير الاستهلاكية كالسجائر لصالح تمويل التعليم العالي.	٣	%٨٠	قبول عالية جداً
٦	توجيه المخصصات المالية الموردة إلى وزارة المالية في البنوك وربطها كوديعه مقابل فوائد شهرية، وسحب احتياجات الجامعة على دفعات وحسب الحاجة.	٤	%٨٠	قبول عالية جداً
٧	تحويل نظام التعيين إلى نظام التعاقد مع الأكاديميين.	٧	%٦٠	قبول عالية

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي الخامس لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: أربعة إستراتيجيات من الإستراتيجية الخامسة: (إستراتيجية التمويل الحكومي غير المباشر (مجلس الوزراء)) هي: (٦،٥،٣،٤) ولقد تم استبعاد ثلاثة إستراتيجيات هي: (١، ٢، ٧).

جدول (٦) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي السادس

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
الإستراتيجية السادسة: إستراتيجية الاستثمار في البحث العلمي				
١	استثمار الابحاث العلمية لكافة المؤسسات المحلية والمنظمات المدنية من خلال توفير قاعدة بيانات للباحثين والمهتمين بمردود مالي.	٥	%٩٢	قبول عالية جداً
٢	الاستفادة من رسائل الدراسات العليا في معالجة بعض مشاكل العمل لمختلف المؤسسات واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال تقديمها للجهة المختصة.	٣	%٩٦	قبول عالية جداً
٣	إنشاء مراكز البحث المشتركة مع القطاع الخاص والتي تسعى لرفع إنتاجية هذه القطاعات.	٤	%٩٦	قبول عالية جداً
٤	زيادة الإنفاق على البحث العلمي لما يترتب عليه من عائد تمويلي.	١	%١٠٠	قبول عالية جداً
٥	اعتماد نظام الحوافز والمكافئات للتميز في البحث العلمي وبراءة الاختراع والجوائز العلمية.	٢	%١٠٠	قبول عالية جداً

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي السادس لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: جميع الإستراتيجيات من الإستراتيجية السادسة: (إستراتيجية الاستثمار في البحث العلمي) هي: (١،٣،٢،٥،٤).

جدول (٧) يبين النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لإستجابات الخبراء للبديل الاستراتيجي السابع

م	بدائل إستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية الحكومية	الترتيب بحسب قيم الأوساط	النسبة المئوية	التقدير اللفظي
الإستراتيجية السابعة: إستراتيجية التعليم الممول ذاتياً				
١	فتح التعليم المسائي لقاء أجور مناسبة تغطي تكاليف تعليم هؤلاء الطلبة وتحقق مورداً مناسباً للجامعة يمكنها من الإنفاق على نشاطاتها الأخرى.	١	%٩٦	قبول عالية جداً
٢	فتح التعليم بفترات من خلال إتاحة الجامعة فرصة مناسبة للطلبة للتسجيل على بعض (الكورسات) بفترات زمنية متقطعة دون وضع سقف زمني للدراسة.	٢	%٩٦	قبول عالية جداً
٣	فتح دراسة النفقة الخاصة للطلبة الأجانب.	٥	%٨٤	قبول عالية جداً
٤	تفعيل التعليم المستمر من خلال تقديم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير قدراتهم العلمية ومواكبة المستجدات .	٣	%٩٢	قبول عالية جداً
٥	فتح التعليم الموازي: لقاء أجور مناسبة لبعض الطلبة الذين لا تؤهلهم معدلاتهم للقبول ببعض الكليات التي يرغبون فيها.	٦	%٨٤	قبول عالية جداً
٦	تقديم التعليم المفتوح نظام يتضمن ترتيبات تجعل من الممكن للناس أن يتعلموا بالوقت والمكان والسرعة التي تتلاءم مع ظروفهم ومتطلباتهم.	٤	%٨٨	قبول عالية جداً

ويمكن تلخيص الإستراتيجيات المقترحة للبديل الاستراتيجي السابع لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية) بأتفاق ٨٠% - ٩٩.٩% من الخبراء بدرجة قبول عالية جداً، مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى حسب النسبة المئوية لمتوسطات أستجابة الخبراء. وكما هو موضح في الجدول السابق كالآتي: جميع الإستراتيجيات من الإستراتيجية السابعة: (إستراتيجية التعليم الممول ذاتياً) هي: (١،٢،٤،٦،٣،٥).

وبحسب الجداول السابقة (١)، (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦)، (٧) ستقوم الباحثة باستعراض البدائل الاستراتيجية لتمويل الجامعات اليمنية (الحكومية)، مع فقراته التي حصلت على نسبة قبول عالية جداً، ومرتبة لها حسب النسبة المئوية للمتوسط الحسابي لمجموع أتفاق أراء الخبراء والذي يمثل نسبة الأهمية لها. وذلك كالآتي:

١) **إستراتيجية الجامعة الاستثمارية (المنتجة).**

- إجراء بحوث مرتبطة بحقل العمل لحل المشاكل الإنتاجية التي تواجهها الجامعة والمجتمع والتسويق لها.
- إنشاء حاضنات الأعمال الإبداعية بالتعاون مع رجال الأعمال.
- استثمار المساحات الداخلية غير المستغلة من أراضي ومرافق وتأجيرها بمردود مالي مناسب.
- استغلال مرافق الجامعة في غير أوقات الدوام الرسمي مثل المكتبات، الملاعب، وغيرة.
- شراء وسائل مواصلات تتبع الجامعات، يتم استخدامها لنقل الطلاب من وإلى الجامعة برسوم معينة.
- بناء شقق فندقية مناسبة، وتأجيرها لطلبة الجامعة من خارج المدينة بأسعار معقولة.
- تفعيل الأنشطة والخدمات التجارية بالجامعة عن طريق القيام بافتتاح المحلات التجارية وافتتاح فروع للبنوك على أن يعمل بهذه المحلات طلاب الجامعة.
- احتضان الأبحاث الأكاديمية والمشروعات القابلة للتمويل وتحويلها إلى منتجات تستفيد منها الجامعة تجارياً.
- إقامة المعارض العلمية ومعارض الكتب والمنتجات الوطنية مقابل مردود مالي.
- تقديم برامج تعليمية وتدريسية لمن لم يتمكنوا من الالتحاق بالتعليم بمقابل مادي.
- توفير الخدمات المساندة للعملية التعليمية مثل (خدمات الطباعة والتصوير والقرطاسية وكتب الجامعة .....) مقابل مردود مالي.

- تقديم خدمات جامعية بأسعار ونوعيات مناسبة مقارنة بالجامعات الأخرى.

٢) إستراتيجية التسويق الجامعي.

- إفساح المجال أمام القطاع الخاص للإستثمار في البنية التحتية للجامعات الحكومية من خلال الملصقات الإعلانية، وتأجير المرافق التابعة لها، وغيرها من الخدمات التسويقية.
- تشجيع أصحاب الأعمال وخريجي الجامعات على التبرع للجامعة مقابل إطلاق أسمائهم على قاعات المحاضرات، أو أجنحة المكتبات أو الجوائز العلمية وغيرها من وسائل التحفيز.
- تشجيع رجال الأعمال على تقديم القروض، أو المنح، أو التبرعات، الكرسي العلمي، الجائزة العلمية مقابل تسويق خدماتهم.
- عرض الجامعة للطلبة الجدد والضيوف على خدماتها ومرافقها المختلفة من خلال وسائل ايضاحية مختلفة مثل (أشرطة، شرائح، وغيرها) لتسويق خدماتها ومنتجاتها.
- توفر الجامعة مساحات إعلانية للمؤسسات الإنتاجية التي تتعامل معها لجذب عملاء ورجال أعمال جدد والذين يهتموا بالتنافس.
- تبني الجامعة علاقات مهمة مع ضيوفها المهمين من خلال الهدايا التذكارية، دروع وميداليات شعارات لتقويتها.
- التركيز على جودة مضمون العملية التعليمية وليس الشكل لكسب إرضاء الزبون من خارج الجامعة.
- بناء جسور العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأخرى والعمل على خدماتها من خلال رفدها بالخريج المميز والقادر على البناء والعطاء.
- تعزيز الصورة الذهنية في المجتمع المحلي والمؤسسات الآخرى من خلال الإعفاءات الاجتماعية للطلبة المتفوقين وتقديم الهدايا التذكارية.
- تفعيل نشاطات دار الكتب للطباعة والنشر وتسويق منتجاتها لمختلف قطاعات المجتمع والمؤسسات الأخرى.

٣) إستراتيجية خدمة الجامعة للمجتمع.

- فتح تخصصات تشبع رغبات المجتمع وترتبط بسوق العمل.
- تقديم الاستشارات (قانونية أو بحثية أو فنية أو هندسية أو طبية) والإشراف وتقويم البرامج من قبل الجامعة برسوم معينة لقطاعات المجتمع المختلفة ورجال الأعمال.
- تقديم دورات بمدة زمنية مناسبة لزيادة خبرة الكوادر في مؤسسات حقل العمل من خلال التعليم المستمر والتدريب والتأهيل.
- تقديم دورات تدريبية قصيرة في مجالات مختلفة لخدمة المجتمع كالتدبير المنزلي، الارشاد الصحي والغذائي بمقابل مادي.
- تقديم أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة من خلال الدورات والديبلومات التخصصية.
- تخطط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية كمشاركة كلية الهندسة للهيئة العامة للطرق والمساحات بالعمل الميداني وهكذا.
- يتم تفعيل البوابات الإلكترونية للجامعات على شبكة الإنترنت لتسهيل جميع المعاملات، وتقديم الخدمات الاستشارية، وجميع المعلومات التي تخص الجامعة والاحصاءات مقابل رسوم معينة.
- تقدم الجامعة الندوات والحفلات التي تكسب ثقة المجتمع وتعمل من خلاله على كسب أكبر عدد من المستفيدين.
- تبنى الجامعة الأنشطة اللامنهجية (الرياضية، الثقافية، العلمية، والاجتماعية) لترسيخ علاقاتها مع المؤسسات الخارجية.

- تخطيط الجامعة للمشروعات التي تخدم المجتمع بالتنسيق مع مختلف الهيئات المجتمعية من خلال مشاركة رجال الأعمال بالاجتماعات.

٤) إستراتيجية الوقف.

- إنشاء مؤسسات تعليمية جامعية ومكتبات ومساكن طلاب، وخدمات صحية من قبل الأوقاف.
- إعتماد التبرعات والأوقاف مصدراً من مصادر التمويل الجامعي.
- تخصيص جزء من دخل وزارة الأوقاف لصالح التعليم الجامعي.
- الاعتماد على الاوقاف لتمويل الأبحاث والتجارب العلمية.
- عقد ورش ومؤتمرات علمية للدعم المعنوي والمالي لمؤسسات التعليم بين الجامعة والوقف.

٥) إستراتيجية التمويل الحكومي غير المباشر (مجلس الوزراء).

- إلغاء الجمارك والضرائب على جميع مستوردات الجامعة.
- تزويد الجامعات بالمياه والكهرباء والاتصالات وبقية الخدمات مجاناً.
- فرض رسوم رمزية على بعض السلع غير الاستهلاكية كالسجائر لصالح تمويل التعليم العالي.
- توجيه المخصصات المالية الموردة إلى وزارة المالية في البنوك وربطها كوديعه مقابل فوائد شهرية، وسحب احتياجات الجامعة على دفعات وحسب الحاجة.

٦) إستراتيجية الاستثمار في البحث العلمي.

- زيادة الإنفاق على البحث العلمي لما يترتب عليه من عائد تمويلي.
- اعتماد نظام الحوافز والمكافئات للتميز في البحث العلمي وبراءة الاختراع والجوائز العلمية.
- الاستفادة من رسائل الدراسات العليا في معالجة بعض مشاكل العمل لمختلف المؤسسات واقتراح الحلول المناسبة لها من خلال تقديمها للجهة المختصة.
- إنشاء مراكز البحث المشتركة مع القطاع الخاص والتي تسعى لرفع إنتاجية هذه القطاعات.
- استثمار الابحاث العلمية لكافة المؤسسات المحلية والمنظمات المدنية من خلال توفير قاعدة بيانات للباحثين والمهتمين بمردود مالي.

٧) إستراتيجية التعليم الممول ذاتياً.

- فتح التعليم المسائي لقاء أجور مناسبة تغطي تكاليف تعليم هؤلاء الطلبة وتحقق مورداً مناسباً للجامعة يمكنها من الإنفاق على نشاطاتها الأخرى.
- فتح التعليم بفترات من خلال إتاحة الجامعة فرصة مناسبة للطلبة للتسجيل على بعض (الكورسات) بفترات زمنية متقطعة دون وضع سقف زمني للدراسة.
- تفعيل التعليم المستمر من خلال تقديم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير قدراتهم العلمية ومواكبة المستجدات.
- فتح التعليم المفتوح والذي يتضمن ترتيبات تجعل من الممكن للناس أن يتعلموا بالوقت والمكان والسرعة التي تتلاءم مع ظروفهم ومتطلباتهم.
- فتح دراسة النفقة الخاصة للطلبة الأجانب.
- فتح التعليم الموازي: لقاء أجور مناسبة لبعض الطلبة الذين لا تؤهلهم معدلاتهم للقبول ببعض الكليات التي يرغبون فيها.

التوصيات والمقترحات:

لضمان نجاح العملية التعليمية وتحقيق النتائج المرجوة، توصي الباحثة المسئولين والمعنيين عن التعليم العالي وتمويله بالآتي:

١) تبني البدائل الإستراتيجية المقترحة وفق المحاور التي توصل لها البحث الحالي.

٢) وضع إستراتيجية للتعليم العالي وتمويله تتلاءم مع إستراتيجية التنمية المتبعة في اليمن.

٣) تفعيل إدارة تمويل الجامعات اليمنية الحكومية من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، ومن خلال تبسيط الإجراءات، والمراقبة والمتابعة والتقييم المستمر لآليات التمويل والأنفاق.

٤) تشجيع ودعم البحوث العلمية ذات الطابع الجماعي التشاركي.

٥) تعاون ومشاركة الأطراف ذات العلاقة في عملية تمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية الحكومية (وزارة التعليم العالي، وزارة التخطيط، رجال الأعمال ورجال الخير، الغرف التجارية والصناعية). ومن ثم الوصول إلى القرارات التخطيطية لتطوير الآليات المناسبة لتنفيذها.

٦) التأكيد على ضرورة ارتباط البحث العلمي في الجامعات اليمنية الحكومية بحاجة سوق العمل وتحقيق التكامل بينهما.

المراجع

١- الأحمد ، عدنان . (٢٠٠٣). بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالي في الوطن العربي ورفع كفايته ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، المجلة العربية للتربية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني .

٢- باطويح، محمد عمر.(٢٠٠٠). تمويل التعليم الجامعي بين الواقع وتطلعات التغيير، بحث مقدم إلى مؤتمر التعليم العالي الأهلي المنعقد خلال الفترة ٣٠ مايو- ١يونيو، جامعة الملكة أروى، صنعاء ، اليمن.

٣- البحيري، السيد السيد محمود.(٢٠٠٤). تمويل التعليم الجامعي في مصر في ضوء المتغيرات والاتجاهات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية، الجمهورية العربية المصرية.

٤- بدر، حامد فرحان.(٢٠٠٠). أزمة تمويل التعليم العالي الجامعي في الأردن الواقع والحلول، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد ٣، الأردن.

٥- الجعفري ، محمود. (١٩٩٧). الجامعات العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين تمويل التعليم العالي _ المؤتمر المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية بجامعة صنعاء ٢٢_٢٤ مارس، اليمن.

٦- الحاج، طارق. (٢٠٠٢). مبادئ التمويل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

٧- حبشي، محمد مصطفى.(٢٠٠٠). سياسات التعليم العالي إدارة وتمويل. مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد المتخصص رقم ٣، الجامعة اللبنانية، بيروت، لبنان.

٨- الخشاب، عبد الإله، والعناد، مجذاب.(٢٠٠١). التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية،القاهرة، مصر.

٩- الخطيب، أحمد محمود، ومعايعة، عادل سالم.(٢٠٠٦). الإدارة الإبداعية للجامعات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.

١٠- الخولاني، زمزم صالح سعد أحمد. (٢٠١١). أنموذج مقترح لتمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

١١- الربيعي، سعيد بن حمد.(٢٠٠٧). التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، الطبعة الأولى، جامعة صنعاء، اليمن.

١٢- السنباني، إلهام علي أحمد. (٢٠١٢). نموذج مقترح للتخطيط الإستراتيجي المستقبلي لتنمية التمويل الذاتي بجامعة ذمار في ضوء المتغيرات المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، اليمن.

١٣- شلف، عبد الله. (٢٠٠٧). بدائل تمويل المؤسسة في ظل العولمة المالية، مجلة علوم انسانية ، السنة الرابعة، العدد ٣٢، ك٢ (يناير) ، الجزائر.

١٤- الصغير، أحمد حسين.(٢٠٠٥). التعليم الجامعي في الوطن العربي "تحديات الواقع ورؤى المستقبل. عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.

١٥- العبادي، هاشم وآخرون. (٢٠٠٨). إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٦- عزوز، رفعت؛ وطارق عبد الرؤوف عامر.(٢٠٠٩). اقتصاديات وتمويل التعليم ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٧- العولقي، حسن أبو بكر. (١٩٩٨). تمويل التعليم العالي وترشيد نفقاته في الوطن العربي، ورقة مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي في ضوء متغيرات العصر، المنعقد بالإمارات العربية المتحدة في الفترة ١٣-١٥ ديسمبر.

١٨- غنيمة، محمد.(٢٠٠٢). تمويل التعليم والبحث العلمي العربي المعاصر أساليب جديدة، ط٢، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

١٩- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (٢٠٠٨). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحله أنواعه المختلفة(٢٠٠٣/٢٠٠٤م). الجمهورية اليمنية.

٢٠- محمد، خليل إبراهيم.(٢٠٠٢). تقدير أثر مصادر موازنات الجامعات الحكومية في مساعدتها على تحقيق أهدافها. مجلة اليمن، العدد ١٥، مركز البحوث والدراسات اليمنية، جامعة عدن، اليمن.

٢١- محمد، فيصل محمد علي.(٢٠٠٤). نموذج مقترح لتمويل التعليم الجامعي الحكومي في الجمهورية اليمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، ، جمهورية مصر العربية.

٢٢- المركز الوطني للمعلومات.(٢٠٠٦). مادة معلوماتية عن التعليم الجامعي، الجمهورية اليمنية.

٢٣- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.(٢٠٠٦). الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية، الجمهورية اليمنية.

٢٤- وزارة الشئون القانونية.(٢٠٠٧). قانون الجامعات اليمنية والقرارات المنفذة له، ط٣، مطابع التوجيه، الجمهورية اليمنية.