



تطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني إطار استشرافي في ضوء التجارب الدولية

عبدالله يحيى كرشوم*، منصور صالح العبدى**

كلية التربية والعلوم والآداب، جامعة عمران، اليمن

المخلص

هدفت الدراسة إلى بناء إطار استشرافي لتطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني، بما يضمن تحقيق الاستدامة المالية والجودة الأكاديمية في سياق التعافي وإعادة الإعمار. ولمعالجة الفجوة البحثية المتمثلة في غياب النماذج التوليفية المكيفة للسياق اليمني، اعتمدت الدراسة مقاربة منهجية مركبة ذات طبيعة تحليلية مقارنة استشرافية قائمة على المنهج الوصفي (التحليلي، المقارن، والنقدي)، عبر تحليل (50) مرجعاً لوثائق وسياسات التعليم العالي في اليمن، ومقارنتها بالتجارب الدولية الرائدة (ماليزيا، كوريا الجنوبية، تركيا، مصر، والإمارات). وقد كشفت النتائج عن وجود قصور بنيوي في التشريعات اليمنية يعيق استقلال الجامعات المالي والريادي، ويرسخ اعتمادها الأحادي على الموازنة الحكومية. كما أبرزت وجود فجوة عميقة في سياسة تبني آليات التمويل الحديثة كالوقف الاستثماري، والشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، والتمويل القائم على الأداء (PBF). وبناءً عليه قدمت الدراسة إطاراً استشرافياً متكامل كخارطة طريق عملية لصناع القرار لتحويل التعليم العالي من قطاع استهلاكي إلى محرك للتنمية المستدامة، يركز على ثلاث مراحل: (التمكين التشريعي، ربط التمويل بالأداء وتنويع الموارد، الريادة والاستقطاب العالمي)، كما قدمت الدراسة توصيات عملية معززة بمؤشرات أداء من أبرزها ضرورة الإسراع في صياغة قانون موحد للاستثمار الجامعي، وتطبيق آليات (PBF) تدريجياً لربط التمويل بالجودة، وإنشاء هيئة عليا مستقلة للاستثمار الجامعي.

الكلمات المفتاحية: الاستثمار الجامعي، الاستدامة المالية، التمويل القائم على الأداء، التعليم العالي اليمني.

Abstract: This study aims to develop a forward-looking framework for enhancing investment policies within Yemeni higher education, ensuring financial sustainability and academic excellence within the context of post-conflict recovery and reconstruction. To address the research gap regarding the lack of integrated models adapted to the Yemeni environment, the study employs a multi-dimensional methodological approach. This approach utilizes descriptive, analytical, comparative, and critical methods to examine (50) primary documents and higher education policy papers in Yemen. These findings were benchmarked against leading international experiences, specifically those of Malaysia, South Korea, Turkey, Egypt, and the United Arab Emirates. The results reveal structural failures in Yemeni legislation that impede the financial and entrepreneurial autonomy of universities, reinforcing a unilateral dependence on the state budget. Furthermore, the findings highlight a significant gap in the adoption of modern financing mechanisms, such as investment endowments (Waqf), Public-Private Partnerships (PPP), and Performance-Based Funding (PBF). Consequently, the study proposes an integrated strategic framework serving as a practical roadmap for policymakers to transform higher education from a consumption-based sector into a driver of sustainable development. This framework is structured across three phases: legislative empowerment, linking funding to performance and resource diversification, and global leadership and attraction. The study concludes with actionable recommendations supported by Key Performance Indicators (KPIs), most notably the urgent need to draft a unified university investment law, the gradual implementation of PBF mechanisms to link funding to quality, and the establishment of an independent high authority for university investment.

1- الإطار العام للدراسة.

1-1- المقدمة:

يشهد العالم تحولاً جوهرياً في النظرة إلى التعليم العالي، حيث لم يُعد قطاعاً خدمياً يتلقى الدعم، بل أصبح أصلاً استراتيجياً منتجاً يغذي اقتصاديات المعرفة. وفي هذا السياق، تُعد سياسات الاستثمار في التعليم العالي الأداة الحاسمة التي تفصل بين المؤسسات المستدامة وتلك المعرضة للانقراض.

إذ تتجاوز هذه السياسات مفهوم التمويل التقليدي لتشمل حوكمة الابتكار (بن عباس، وصحراوي، 2023) وتفعيل آليات تنويع الإيرادات كالوقف والشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) (بن خضرة، 2023). وتقدم التجارب الدولية في دول صاعدة كماليزيا وكوريا الجنوبية وتركيا، إضافة إلى التجارب الإقليمية في الإمارات ومصر دليلاً عملياً على إمكانية تحقيق هذا التحول؛ فقد نجحت هذه الدول في صياغة أطر استشرافية ربطت التمويل بالإنتاجية (Shin et al., 2023)، ومنحت الجامعات استقلالاً مالياً مُقنناً للعمل ككيانات ريادية (Zaidan et al., 2024)، وعززت تمويلها عبر الوقف (Usman & Rahman, 2022)، أو الشراكة (الحمد، والنوح، 2022).

وعلى النقيض من ذلك، يتضح التباين العميق عند تقييم المشهد اليمني؛ إذ يواجه قطاع التعليم العالي أزمة مركبة ومزمنة، فبالإضافة إلى تآكل الميزانيات وتضرر البنية التحتية جراء الحرب، تظل السياسات التنظيمية أسيرة للمركزية والجمود التشريعي (مطهر، 2020)، مما يُعيق الاستثمار الرشيد (فيروز، 2022)، ويعرقل أي محاولة لتحويل رأس المال الفكري إلى قيمة مضافة (خشافه، 2021).

وعليه، فإن التحول المنشود يتطلب هندسة سياسات جديدة لا تقتصر على إصلاح التمويل فحسب، بل تعمل على تبيئة (Contextualization) للحلول الاستثمارية العالمية لتصبح رافعة لإعادة الإعمار والتنمية المستدامة. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية المتمثلة في غياب إطار استشرافي متكامل يكيف الآليات الاستثمارية العالمية الناجحة لتناسب الظروف التشغيلية والتشريعية في اليمن. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى ردم هذه الفجوة المعرفية والسياسية الواضحة بين الواقع اليمني المتأزم والنموذج العالمي القائم على الاستدامة والإنتاجية، من خلال بناء إطار استشرافي متكامل وقابل للتطبيق.

1-2- مشكلة الدراسة:

تتركز المشكلة البحثية في الفشل الهيكلي لسياسات التعليم العالي في اليمن، وعجزها الجوهري عن الانتقال من نموذج الإنفاق الاستهلاكي المركزي إلى نموذج الاستثمار الاستراتيجي المُنتج؛ مما يضع مستقبل القطاع الأكاديمي أمام تهديدات وجودية بالانقراض الشامل. وإن هذا الفشل يُعدُّ نتاجاً لتراكم ثلاثة أبعاد بنيوية متداخلة وثقتها الأدبيات العلمية:

- **الفشل المالي والارتهان الأحادي:** ويتمثل في الاعتماد المطلق على موازنة حكومية متناقصة وغير مستقرة، مع غياب شبه تام لآليات تنويع مصادر الدخل؛ مما أدى إلى هشاشة مالية حادة تعيق الجامعات عن تلبية التزاماتها الأساسية (الخطيب، 2023 ب؛ شعيب، 2021).

- **الفشل التشريعي والجمود المؤسسي:** ويتضح في قصور الأطر القانونية الحالية عن منح الجامعات الاستقلالية المالية والإدارية اللازمة لإدارة أصولها، أو إبرام عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، وهو ما يُعدُّ عائقاً قانونياً يحول دون تحويل الأعيان الجامعية إلى موارد استثمارية منتجة (فيروز، 2022).

- **الفشل في الكفاءة والإنتاجية:** ويتجلى في انفصال التمويل عن معايير الجودة ومخرجات البحث العلمي، حيث تظل الجامعات بعيدة عن مفهوم "الجامعة المنتجة" التي تربط نشاطها باحتياجات سوق العمل (الصلوي، 2021؛ الخطيب، 2023 أ).

وعلاوة على ما سبق، أظهرت المراجعة الاستطلاعية للأدبيات ندرة الدراسات التي تجاوزت مرحلة "التشخيص الوصفي" لتقدم حلولاً توليفية (Synthesized Models)؛ إذ تكتفي الدراسات المحلية بسرد التحديات، بينما تظل النماذج الدولية (كالوقف في ماليزيا أو التمويل بالأداء في كوريا) متفرقة وغير مكيفة للسياق المحلي. وبناءً عليه، تبرز الفجوة البحثية في: غياب إطار استشرافي متكامل يُوطن الآليات الاستثمارية العالمية الناجحة بما يتوافق مع الظروف التشريعية والتشغيلية في اليمن، ويُقدم حلاً مرحلياً متدرجاً لضمان الاستدامة المالية.

1-3- أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من المشكلة والفجوة البحثية، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:
ما الإطار الاستشرافي المقترح لتطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني بما يحقق الاستدامة المالية والجودة في ضوء التجارب الدولية المختارة؟
ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع سياسات الاستثمار والتمويل والتحديات الرئيسة في التعليم العالي اليمني؟
2. ما التوجهات العالمية الحديثة لسياسات الاستثمار والتمويل في الدول المرجعية (الإمارات، مصر، ماليزيا، كوريا الجنوبية، تركيا)؟
3. ما أوجه التشابه والاختلاف، وما الفجوة الهيكلية القائمة بين الواقع اليمني والتجارب الدولية المرجعية؟
4. ما المرتكزات والآليات التنفيذية التي يقوم عليها الإطار الاستشرافي المقترح لتطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني؟

1-4- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في بناء إطار استشرافي مُكَيَّف (Contextualized Prospective Framework) لتطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني، يستند إلى تحليل نقدي للتجارب الدولية الرائدة، وبما يضمن تحقيق الاستدامة المالية والجودة الأكاديمية. وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. تشخيص الواقع الراهن لسياسات التمويل والاستثمار في الجامعات اليمنية، وتحديد الفجوات التشريعية والهيكلية التي تعيق تنويع مصادر الدخل.
2. تحليل التوجهات الحديثة في سياسات استثمار التعليم العالي لدى الدول المرجعية (الإمارات، مصر، ماليزيا، كوريا الجنوبية، وتركيا)، واستخلاص الممارسات الفضلى القابلة للتوطين في محاور الوقف، والتمويل القائم على الأداء (PBF)، والشراكة (PPP).
3. الكشف عن أوجه التباين الجوهرى بين السياسات اليمنية الحالية والنماذج الدولية الناجحة، وتحديد المتطلبات القانونية والإجرائية اللازمة لردم الفجوة الهيكلية.
4. تصميم إطار استشرافي تولىفي مقترح يتضمن آليات تنفيذية ومؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs)، لتطوير البيئة الاستثمارية في التعليم العالي اليمني، بما يضمن تعزيز الاستدامة المالية والجودة الأكاديمية.

1-5- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها في ظل متطلبات التعافي الاقتصادي والحاجة الملحة لتحويل قطاع التعليم العالي من عبء على الدولة إلى قاطرة للتنمية. ويمكن بلورة أهميتها في الجانبين الآتيين:

1-5-1- الأهمية العلمية (النظرية):

- تستجيب هذه الدراسة للدعوات البحثية التي تؤكد على ندرة الأدبيات التي تتناول اقتصاديات التعليم من منظور استثماري استشرافي مُقارن، يتجاوز المنظور التمويلي المحاسبي الضيق.
- تُسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بتأصيل نظري يربط بين متغيرات السياسات الاستثمارية، والحوكمة الجامعية، والتجارب الدولية، اعتماداً على نظرية الاعتماد على الموارد (RDT) ونظرية رأس المال البشري.
- تكتسب الدراسة قيمتها من اعتمادها منهجية المقارنة المرجعية المُكَيَّفة (Benchmarking) مع دول متنوعة السياقات (آسيوية، وشرق أوسطية)، مما يوفر رؤية شمولية تتجاوز النماذج الغربية التقليدية.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً محدثاً لمفاهيم الجامعة المنتجة والتمويل الذاتي، وتوصلها ضمن سياق إدارة الأزمات والتعافي في الدول النامية.

1-5-2- الأهمية العملية (التطبيقية):

- يُؤمل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صناع القرار بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي اليمنية برؤى لصياغة إستراتيجيات وطنية جديدة للتمويل، تتجاوز الاعتماد الكلي على الموازنة العامة.
- تقدم الدراسة للجامعات اليمنية خارطة طريق عملية لتنويع مصادر إيراداتها، سواء من خلال تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، أو تفعيل الوقف الاستثماري.
- يُتوقع أن يُسهم الإطار المقترح في تعزيز استقلالية الجامعات المالية والإدارية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين البيئة التعليمية والبحثية والحد من هجرة العقول.
- تساعد الدراسة الجهات المانحة والمنظمات الدولية في توجيه دعمها نحو مشاريع استثمارية مُستدامة في قطاع التعليم، بدلاً من المساعدات الإغاثية المؤقتة، مما يحقق أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

1-6- حدود الدراسة:

تحدد أبعاد هذه الدراسة بالأطر الآتية:

- 1-6-1 **الحدود الموضوعية (العلمية):** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تطوير سياسات الاستثمار وتنويع مصادر التمويل (الحكومي، الخاص، الأجنبي، والذاتي) في مؤسسات التعليم العالي، وبناء إطار استشرافي في ضوء تجارب كل من (الإمارات، مصر، ماليزيا، كوريا الجنوبية، وتركيا).
- 1-6-2 **الحدود المكانية:** يتمثل مجال التطبيق في الجمهورية اليمنية (قطاع التعليم العالي)، مع الإحالة المرجعية إلى الدول الخمس المختارة للمقارنة.
- 1-6-3 **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة تحليل الأدبيات والوثائق والتقارير الصادرة خلال الفترة (2020-2025م)، لضمان حداثة البيانات ومواكبتها للمتغيرات، وقد تم إنجاز الدراسة بشكلها النهائي في مارس (2025م).
- 1-7- **مصطلحات الدراسة:**

لضمان دقة الفهم وتوحيد المفاهيم، يحدد الباحثان المصطلحات الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

- 1-7-1 **سياسات الاستثمار في التعليم العالي (Investment Policies in Higher Education):** يُعرّف بن عباس، وصحراوي (2023) حوكمة الاستثمار في التعليم العالي بأنها: "مجموعة التدابير والآليات الرشيدة التي تهدف إلى توجيه الموارد المالية والبشرية نحو مشاريع ابتكارية ومعرفية تحقق عوائد اقتصادية واجتماعية مستدامة" (ص. 336). وفي سياق مقارب يصفها فيروز (2022) بأنها: "التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها الدولة والمؤسسات التعليمية لتعظيم العائد من رأس المال البشري والمعرفي، من خلال تنويع مصادر الدخل وترشيد الإنفاق" (ص. 198). وعليه، تُعرّف سياسات الاستثمار في التعليم العالي إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: منظومة القوانين، واللوائح، والخطط الإجرائية التي تؤدي إلى تنظيم عمليات التمويل وتنمية الموارد الذاتية (الوقف، والشراكة بين القطاعين العام والخاص PPP، والبحث والتطوير D&R)،

وربطها بمؤشرات الأداء الأكاديمي (PBF) في الجامعات اليمنية؛ بهدف تحويلها من مؤسسات مستهلكة للميزانية إلى مؤسسات منتجة ومستدامة مالياً.

1-7-2- التجارب الدولية (International Experiences):

يشير بامبرجر (Bamberger, 2023) إلى التجارب الدولية في سياق السياسات التعليمية بأنها: "عمليات الاقتباس المنهجي أو استعارة السياسات (Policy Borrowing) من دول حققت نجاحات ملموسة في مؤشرات الأداء؛ بهدف تكييفها وتطبيقها في سياقات محلية لتحسين الكفاءة المؤسسية" (ص. 630). وتُعرف التجارب الدولية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: خلاصة السياسات والآليات والمبادرات التي طبقتها كل من (الإمارات، ومصر، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وتركيا) في مجال تمويل واستثمار التعليم العالي، والتي سيتم تحليلها نقداً لاستخلاص الممارسات الفضلى القابلة للتكيف والتوطين في السياق اليمني.

1-7-3- التعليم العالي اليمني (Yemeni Higher Education):

يُقصد به إجرائياً في هذه الدراسة أنه: النظام المؤسسي الذي يشمل الجامعات الحكومية والأهلية العاملة في الجمهورية اليمنية، والخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي، والذي يمثل بيئة الدراسة المستهدفة بالتطوير المالي والاستثماري كجزء من عملية التعافي وإعادة الإعمار.

2- أدبيات الدراسة:

2-1- الخلفية النظرية للدراسة:

يشكل التحول من مفهوم الإنفاق الاستهلاكي على التعليم العالي إلى مفهوم الاستثمار الاستراتيجي في رأس المال البشري، المحور الأساسي في فكر الاقتصاد المعرفي المعاصر. فلم تُعد مؤسسات التعليم العالي مجرد محاضن أكاديمية، بل أضحت قوى محركة للنمو الاقتصادي، ومؤسسات مطالبة بتحقيق الاستدامة المالية عبر تنوع مصادر دخلها وتبني ممارسات ريادية (Areepattamannil, 2024). وبناءً عليه، تتناول هذه الخلفية النظرية الأسس الفلسفية للاستثمار، والنظريات المؤطرة لسياسات التمويل، وصولاً إلى مفاهيم الجامعة المنتجة والريادية.

2-1-1- المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة في تأطيرها لسياسات الاستثمار في التعليم العالي إلى تكامل ثلاث نظريات رئيسية، تقدم تفسيراً شمولياً للدوافع (الماكرو-اقتصادية)، والآليات (الميكرو-مؤسسية) اللازمة للتطوير، وفيما يلي توضيح موجز حول كل نظرية وآلية توظيفها بما يتناسب مع سياق الدراسة الحالية:

2-1-1-1- نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory - HCT):

تُعد هذه النظرية، التي أرساها شولتز وبيكر "Schultz & Baker"، المنطلق الأساس لتبرير الاستثمار في التعليم باعتباره استثماراً إنتاجياً يحقق عوائد خاصة ومجتمعية تفوق عوائد الاستثمار المادي. وتفسر النظرية لماذا تتعامل التجارب الدولية الناجحة مع تمويل التعليم كسلعة إستراتيجية وطنية (Askari & El Refae,)

(2023). إذ يشير (Patrinis et al., 2021) في دراستهم للحالة التركية إلى أن العوائد الخاصة والاجتماعية للاستثمار في التعليم تظل مرتفعة، مما يحفز السياسات الحكومية والخاصة لزيادة الإنفاق عليه كأداة للنمو. وتتعزز هذه الرؤية عربياً بما طرحته دراسة (عثماني، 2021) حول الأثر الإيجابي للاستثمار في التعليم العالي على النمو الاقتصادي في الجزائر، وما أكدته (المغربي، 2020) في الحالة المصرية. وتفترض هذه النظرية أن سياسات الاستثمار يجب أن تستهدف بناء رأس مال بشري قادر على الابتكار، كما هو الحال في كوريا الجنوبية (Kim, 2022). وبالنسبة للحالة اليمنية، يؤكد (فيروز، 2022) أن متطلبات الاستثمار الرشيد تستدعي تبني هذه النظرية لبناء اقتصاد قائم على المعرفة، حيث يمثل العنصر البشري المورد الوحيد المتجدد. وعليه فإن تطوير سياسات الاستثمار ليس ترفاً، بل ضرورة حتمية لتعزيز العائد من رأس المال البشري اليمني المهدر.

2-1-1-2- نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory - RDT):

تفسر هذه النظرية سلوك المؤسسات (الجامعات) في سعيها لتقليل عدم اليقين البيئي من خلال تنويع مصادر مواردها لضمان بقائها واستقلاليتها. وتبرز أهمية هذه النظرية في تبرير حاجة الجامعات اليمنية للانتقال من الاعتماد الوحيد على الدولة إلى تعددية الموارد، وهي مشكلة أساسية في اليمن (الخطيب، 2023 ب). وفي هذا السياق يوضح (Jaafar et al., 2023) في دراستهم للجامعات الماليزية العامة أن إستراتيجيات تنويع الإيرادات (Revenue Diversification) هي استجابة مباشرة لتقليل الاعتماد على التمويل الحكومي وضمان الاستدامة المالية. وهذا ما أكدته (Mamat et al., 2022) عند مناقشة إستراتيجيات الاستدامة المالية في ماليزيا.

2-1-1-3- نظرية حوكمة الاستثمار (Investment Governance Theory):

رغم عدم إدراجها كنظرية مؤسسية منفصلة، إلا أن مبادئها أساسية لنجاح نظرية الاعتماد على الموارد (RDT). حيث تشير هذه النظرية إلى أن الاستقلالية المالية الممنوحة للجامعات يجب أن تُقابل بالمساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات الاستثمارية (الديب، وآخرون، 2022). وبهذا الشأن، يؤكد بن (عباس، وصحراوي، 2023) أن حوكمة الاستثمار هي التي تُمكن من تحويل الموارد المتاحة إلى ابتكار وقوة للاقتصاد المعرفي للدول الناشئة. وإن فشل السياسات في اليمن يكمن في غياب هذه الحوكمة، مما يمنع التحول إلى الجامعة الريادية ويُرسخ البيروقراطية (مطهر، 2020).

ويلخص الجدول (1) الإطار النظري التكامل الذي يوجه الدراسة الحالية، مبرزاً دور كل نظرية في تفسير جوانب مختلفة من سياسات الاستثمار في التعليم العالي.

جدول (1): المنطلقات النظرية للدراسة

النظرية	محور التركيز (التحليل)	التفسير في سياق الدراسة
1. نظرية رأس المال البشري (HCT)	الماكرو-اقتصادي (الدوافع)	تُبرر لماذا يجب على اليمن الاستثمار: العوائد الاجتماعية والخاصة المرتفعة للاستثمار في التعليم، كأداة للنمو الاقتصادي ومكافحة البطالة.
2. نظرية الاعتماد على الموارد (RDT)	الميكرو-مؤسسي (الآليات)	تُفسر لماذا تسعى الجامعات للتنوع: ضمان البقاء والاستقلالية من خلال تنوع مصادر الإيرادات وتقليل عدم اليقين البيئي والمالي.
3. نظرية حوكمة الاستثمار (Governance)	البعد التنظيمي (الضوابط)	تُفسر كيف يمكن تطبيق الاستثمار: الحاجة إلى إطار تشريعي وإداري رشيد يفصل بين دور الدولة التنظيمي ودور الجامعة الاستثماري، لضمان المساءلة والشفافية.

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية.

يوفر هذا الجدول إطاراً نظرياً تكاملياً للدراسة، حيث يُحدد دوافع الاستثمار وآليات تنفيذه وضوابط حوكمته. تركز نظرية رأس المال البشري (HCT) على الماكرو-اقتصادي (الدوافع)، مُبررةً العوائد الاستثمارية في التعليم. بينما تخدم نظرية الاعتماد على الموارد (RDT) الجانب الميكرو-مؤسسي (الآليات)، مؤكدةً أهمية التنوع للاستقلالية والبقاء. وأخيراً، تُقدم نظرية حوكمة الاستثمار البُعد التنظيمي (الضوابط)، لضمان الفصل بين الدور التنظيمي للدولة والدور الاستثماري للجامعة.

2-1-2- التحول نحو الجامعة الريادية والاستثمار المؤسسي:

يمثل مفهوم الجامعة الريادية (Entrepreneurial University) التطبيق العملي للنظريات السابقة، حيث تتحول الجامعة من مؤسسة تعليمية بحتة إلى مؤسسة منتجة وفاعلة اقتصادياً. ويشير زيدان، وآخرون (Zaidan et al., 2024) في دراستهم لدول الخليج (الإمارات وقطر)، إلى أن الجامعات الريادية هي التي تدمج الاستدامة الاقتصادية ضمن رسالتها، وتواجه التحديات الهيكلية بمرونة استثمارية. ويتم هذا التحول من خلال آليات متعددة، أبرزها:

- **تفعيل الشراكة (PPP):** كما حدث في مصر عبر نماذج حاضنات الأعمال الجامعية كأحد أهم تجارب الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص (الحمد، والنوح، 2022؛ محمد، 2024).
- **التمويل الجماعي:** وتُعد نماذج مبتكرة كالتمويل الجماعي (Crowdfunding) في ماليزيا آلية تمويلية حديثة (Yusop et al., 2025).
- **الاستثمار في البحث والتطوير:** ويتم من خلال آليات الدعم والمنح الموجهة كما في تركيا (Gürbüz & Erdil, 2021).

أما في اليمن، فيشير (الصلوي، 2021) إلى محاولات خجولة لتبني نموذج الجامعة المنتجة في جامعة البيضاء، إلا أنها تصطدم بعوائق تشريعية وبيروقراطية تحد من فاعليتها. وهنا تكمن الفجوة التي تسعى الدراسة لمعالجتها عبر الإطار الاستشراقي في محاولة للإجابة عن تساؤل: كيف يمكن بناء جسر تشريعي

وهيكلي يربط بين حاجة اليمن الملحة لتطبيق نظريتي رأس المال البشري والاعتماد على الموارد، وبين متطلبات حوكمة الاستثمار المؤسسي؟

2-1-3- حوكمة الاستثمار وسياسات التمويل: مقارنة تحليلية:

لا يمكن للاستثمار أن يؤدي دوره التنموي دون وجود حوكمة رشيدة تضمن الشفافية والكفاءة، وتُفَعِّل مبادئ المساءلة والاستقلالية. وفي هذا السياق، يؤكد بن (عباس، وصحراوي، 2023) أن حوكمة الاستثمار تُعد القدرة المؤسسية على تحويل الأموال إلى ابتكار وقيمة مضافة. وهي بالتالي تتطلب إطاراً تنظيمياً يفصل بين دور الدولة المنظم ودور الجامعة المستثمر.

ويُعد غياب هذه الحوكمة هو ما يفسر فشل سياسات التعليم العالي في اليمن، حيث تتقاطع السلطة المركزية مع القرار المالي، مما يرسخ البيروقراطية ويحد من الريادة (التبالي، والفيفي، 2024). وعلى النقيض، تقدم التجارب الدولية نماذج متباينة وناجحة في هذا الصدد، يمكن تحليلها ضمن ثلاثة محاور رئيسة، فيما يأتي:

• ربط التمويل بالأداء (Performance-Based Funding - PBF): تتجه كوريا الجنوبية بشكل واضح

نحو تطبيق نموذج التمويل القائم على الأداء (PBF)؛ بهدف تعزيز التنافسية البحثية وتقليل الهدر المالي. وكما يوضح (Shin et al., 2023)، فإن هذا النموذج يتطلب حوكمة بيانات متقدمة ومنظومة تقييم دقيقة للأداء المؤسسي، وهو ما تؤكد تقارير مكتب الميزانية بالجمعية الوطنية الكورية (National Assembly Budget Office, 2023).

• الآليات المبتكرة وتنويع المصادر: تبرز ماليزيا في ابتكار آليات تمويل متنوعة، أهمها التمويل

الوقفي (Waqf) كآلية استدامة مجتمعية، وهو ما تؤكد دراسة (Usman & Rahman, 2022). بالإضافة إلى ذلك، طورت ماليزيا آليات أخرى كالتمويل الجماعي (Yusop et al., 2025)، وعززت القدرات الديناميكية في قطاع التعليم العالي الخاص (Abdahir et al., 2021). ويتكامل هذا التوجه مع مبادرات إستراتيجية لإنشاء نهج مفتوح ومستدام للمستثمرين المؤسسيين في التعليم العالي، بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة (Tham & Chong, 2023).

• الشراكة الاستراتيجية والاستثمار السيادي: تعتمد كل من الإمارات ومصر على نماذج متقدمة من

الشراكات الاستراتيجية. ففي الإمارات، يُوجه الاستثمار السيادي نحو جذب الجامعات العالمية المرموقة وتحويل الدولة إلى مركز تعليمي دولي (Adam & Adam, 2024؛ Areepattamannil, 2024).

أما في مصر، فقد تم استقطاب الاستثمار الأجنبي والمحلي لتوسيع البنية التحتية للتعليم العالي (Ismat, 2023؛ Buckner & Abdelaziz, 2023). وفي سياق متصل، تتجه تركيا نحو تعزيز

الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) عبر شراكات مع القطاع الصناعي، وهو ما يتطلب حوكمة عالية وفقاً لمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2025؛ Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2024).

ويخلص الجدول (2) أوجه القصور الهيكلي في النموذج اليمني مقارنة بالنموذج الاستثماري المستهدف، معززاً بالتوثيق النظري والمرجعي.

جدول (2): تحليل مقارن لنموذج التمويل التقليدي (الواقع اليمني) ونموذج الاستثمار المقترح (التجارب الدولية)

وجه المقارنة	النموذج التقليدي (السائد في اليمن)	نموذج الاستثمار المقترح (المستهدف)	السند النظري / المرجعي
فلسفة التمويل	إنفاق خدمي (Cost Center) يعتمد على المنح الحكومية.	استثمار إنتاجي (Profit/Value Center) يعتمد على العوائد.	نظرية رأس المال البشري (Patrinos et al., 2021)
مصدر الموارد	أحادي (موازنة الدولة) بنسبة تتجاوز 90% (الخطيب، 2023 ب).	متنوع (رسوم، وقف، استثمار، شراكات، PBF).	نظرية الاعتماد على الموارد (Jaafar et al., 2023)
دور الدولة	المشغل والممول الوحيد (Centralized Control).	المنظم والمحفز والشريك (Regulatory Facilitator).	سياسات تحرير التعليم (Amin & Cochrane, 2024)
العلاقة بالسوق	انفصال (Mismatched)، مخرجات لا تلبي الطلب.	شراكة عضوية (Triple Helix)، حاضنات أعمال وابتكار.	الجامعات الريادية (Zaidan et al., 2024؛ الحماد والنوح، 2022)
آلية المساءلة	مساءلة إجرائية وبيروقراطية (Audit).	مساءلة قائمة على الأداء والنتائج (KPIs).	التمويل القائم على الأداء (Shin et al., 2023)
الاستدامة	هشة، تتأثر فوراً بالأزمات المالية للدولة.	عالية، لوجود صناديق استثمارية أو وقفية واحتياطيات.	التمويل المستدام (Mamat et al., 2022؛ Usman & Rahman, 2022)

المصدر: إعداد الباحثين استناداً إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية.

يُظهر التحليل المقارن في الجدول (2) أن النموذج اليمني لا يزال يعمل ضمن فلسفة "الإنفاق الخدمي"، معتمداً بشكل شبه كلي على مصدر تمويل أحادي وهش. وفي المقابل، تتبنى النماذج الدولية فلسفة "الاستثمار الإنتاجي" القائمة على تنويع مصادر الدخل، وربط التمويل بالأداء، وتفعيل دور الدولة كمنظم ومحفز بدلاً من مشغل وممول وحيد، مما يعزز الاستدامة المالية والريادة المؤسسية.

2-1-4- تحديات البيئة اليمنية ومتطلبات التوطين:

على الرغم من وجاهة النظريات وتطور التجارب الدولية، إلا أن إسقاطها على الواقع اليمني يتطلب حذراً منهجياً؛ إذ إن الاستنساخ الحرفي للنماذج الدولية دون مراعاة للخصوصية السياقية قد يؤدي إلى فشل السياسات. وفي هذا الصدد، توضح خشافة (2021) أن الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية يحتاج أولاً إلى إدارة معرفة فاعلة وبنية تحتية رقمية، وهو ما يمثل عائقاً أمام التطبيق الفوري لنماذج متقدمة. فضلاً عن ذلك يضيف (الخطيب، 2023 أ) أن السياسات الحالية تعاني من جمود تشريعي يعيق حتى المبادرات الذاتية للجامعات.

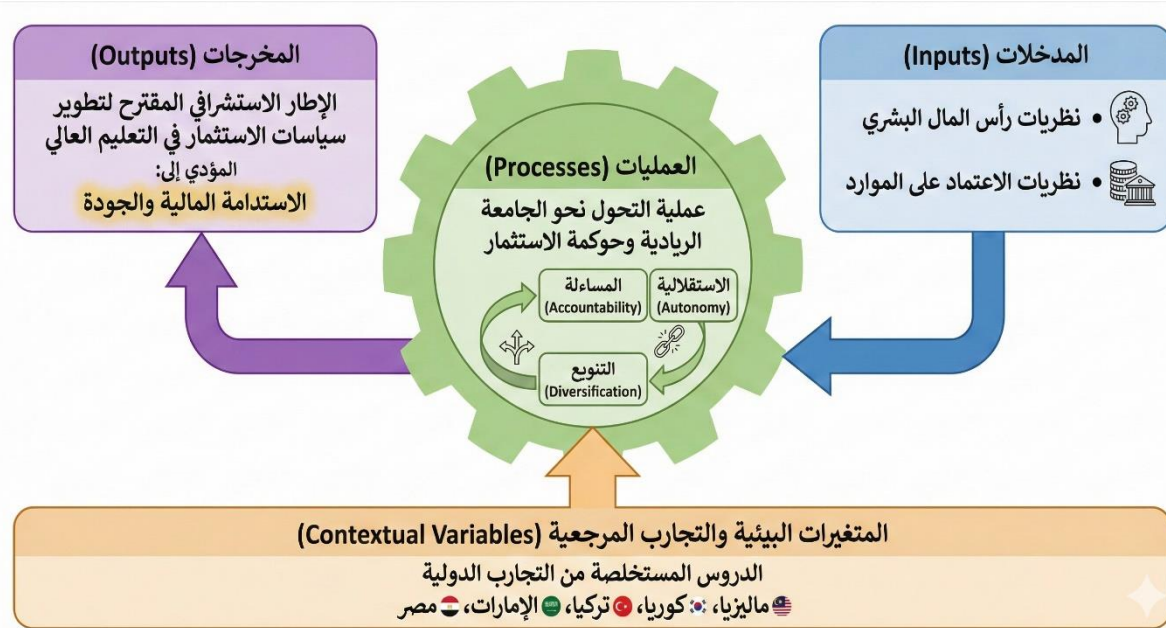
وبالتالي، فإن الخلفية النظرية لهذه الدراسة لا تكفي بعرض النماذج المثالية، بل تؤسس لضرورة التكيف المنهجي لهذه النماذج، بما يضمن قابليتها للتطبيق ونجاحها. ويقوم هذا التكيف على استخلاص الدروس من تجارب محددة تتناسب مع الواقع اليمني:

- تبرز التجربة الماليزية في الوقف التعليمي كنموذج ذي قابلية عالية للتطبيق في اليمن؛ نظراً للثقافة المشتركة والقيم المجتمعية الداعمة.

• يحتاج نموذج التمويل القائم على الأداء (PBF) الكوري إلى تدرج في التطبيق، حيث يمكن أن يبدأ بتمويل تنافسي صغير على الأبحاث الموجهة، بدلاً من تطبيقه على النظام بالكامل في مرحلة مبكرة.

• تقدم التجربة المصرية في حاضنات الأعمال والشاركة (PPP) نموذجاً قابلاً للمحاكاة في تطوير البنية التحتية والاستثمار في الموارد البشرية، خاصة في سياق إعادة الإعمار (سيف الدين، 2025). يُستخلص مما سبق أن أزمة التعليم العالي اليمني ليست أزمة موارد فحسب، بل هي أزمة في نموذج التشغيل والتمويل وفي حوكمة الاستثمار. وبينما تؤكد النظريات الاقتصادية جدوى الاستثمار في التعليم (HCT)، وتبرهن التجارب الدولية إمكانية تحقيق التمويل المتنوع (RDT)، تظل السياسات اليمنية تراوح مكانها في المربع التقليدي. ويؤسس هذا الطرح النظري للمرحلة القادمة من الدراسة، والتي ستنقل من التأصيل المفاهيمي إلى التحليل النقدي المنهجي للدراسات السابقة؛ لتحديد الفجوة بدقة وبناء الإطار الاستشراقي المنشود.

ويوضح الشكل (1) الآتي الإطار النظري التكاملي الذي يوجه مسار هذه الدراسة، حيث يدمج بين المدخلات النظرية، والعمليات التحويلية، والمخرجات المستهدفة، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات السياقية.



الشكل (1): الإطار النظري التكاملي للدراسة. / تصميم الباحثين.

2-2- مراجعة الدراسات السابقة (Review of Prior Studies):

تتطلب منهجية الدراسة الحالية (التحليلية المقارنة) فرز الدراسات السابقة إلى مجموعات متجانسة؛ لتحديد الممارسات الفضلى والأطر النظرية التي يمكن الاستفادة منها في بناء الإطار الاستشراقي المقترح. وبناءً عليه، تم تقسيم الأدبيات ذات الصلة إلى ثلاثة محاور رئيسة، إضافة إلى تعقيب تحليلي يحدد الفجوة البحثية.

2-2-1- دراسات تناولت سياسات التمويل والاستثمار في البيئة اليمنية:

ركزت هذه المجموعة من الدراسات على تشخيص الأزمة التمويلية في التعليم العالي اليمني، وتحديد التحديات الراهنة.

- خلصت دراسة (الخطيب، 2023 ب) إلى أن التحدي الأبرز يكمن في غياب التنوع في مصادر التمويل والاعتماد المفرط على الموازنة العامة، مما يستوجب تبني خيارات استراتيجية جذرية.
- جاءت دراسة (فيروز، 2022) لتبحث في متطلبات الاستثمار الرشيد، حيث أكدت أن التحدي لا يقتصر على ندرة الموارد المالية، وإنما يمتد إلى ضعف البنية التشريعية وغياب التوجه نحو بناء اقتصاد المعرفة.

- اقتصرت دراسة (الصلوي، 2021) على طرح أنموذج الجامعة المنتجة كحل جزئي، غير أنها أشارت إلى أن هذا النموذج لا يزال يواجه مقاومة بيروقراطية وإدارية تحول دون تفعيله بشكل كامل. تُعد هذه الدراسات أساساً جوهرياً في توفير البيانات التشخيصية للواقع المحلي؛ إلا أنها اقتصرت على وصف المشكلة أو تقديم حلول جزئية دون بناء إطار استراتيجي شامل يستند إلى مقارنة منهجية مع التجارب الدولية. كما أنها لم تتعمق في ربط الإصلاح المالي بمتطلبات إعادة الإعمار والتنمية المستدامة (SDGs).

2-2-2- دراسات تناولت آليات التنويع والتحول في التجارب الدولية:

- ركزت هذه المجموعة على الآليات والسياسات التي تبنتها الدول المرجعية لتنويع مصادر التمويل.
 - **ماليزيا (الوقف والاستدامة):** خللت دراسة (Jaafar et al., 2023) كيف أثرت استراتيجية تنويع الإيرادات على الاستدامة المالية. وقدمت دراسة (Usman & Rahman, 2022) نموذجاً مبتكراً لتمويل التعليم العالي في ماليزيا من خلال نظام الوقف الإسلامي (Waqf)، وهو نموذج ذو أهمية قصوى للسياق اليمني الثقافي.
 - **الإمارات (المراكز التعليمية):** ركزت دراستي (Jaleel & Saber, 2025)، و (Areepattamannil, 2024) على دور الإمارات كمركز دولي للتعليم (Education Hub)، مبرزة كيف أدت سياسات جذب الجامعات الأجنبية والتحول نحو اقتصاد المعرفة إلى خلق تدفقات استثمارية هائلة.
 - **تركيا (القوة الناعمة والبحث):** أوضحت دراسة (Tutar, 2024) كيف استخدمت تركيا سياسات المنح والبعثات الدولية كأداة قوة ناعمة. وأكدت دراسة (Patrinos et al., 2021) على العوائد المرتفعة للاستثمار في التعليم التركي.
- تُوفر هذه الدراسات ثراءً معرفياً وعملياً حول آليات التنويع (الوقف، الريادة، الاستثمار الأجنبي). لكنها تقتصر إلى تحليل مقارن ومُنظَّم يربط هذه النماذج بالسياق اليمني؛ أي أنها تقدم الحلول دون معالجة كيفية تكييفها مع بيئة تتسم بغياب الاستقرار السياسي وضعف البنية التحتية، وهو ما تهدف الدراسة الحالية لردم فجوته (فجوة التوطين).

2-2-3- دراسات تناولت الحوكمة والأطر الاستشرافية المقترحة:

- تضمنت هذه المجموعة الدراسات التي عالجت الجانب الهيكلي والمنهجي في صياغة السياسات.
- **الحوكمة والريادة:** أكدت دراسة (بن عباس، وصحراوي، 2023) على أهمية حوكمة الاستثمار كقدرة مؤسسية لا غنى عنها لتحويل الموارد إلى ابتكار. وناقش (Zaidan et al., 2024) العلاقة بين الجامعات الريادية والاستدامة في الخليج.
 - **التصورات المقترحة:** قدم (السهمي، 2024) تصوراً مقترحاً لتطوير الاستثمار الجامعي في الجامعات السعودية. وفي مصر، بحث (محمد، 2024) في مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية.
 - **التمويل القائم على الأداء (PBF):** من كوريا الجنوبية، أشارت دراسات (Shin et al., 2023) إلى فاعلية (PBF) في الجامعات، حيث يتم ربط التمويل الحكومي بإنتاجية البحث وجودته، وهي سياسة حاسمة في ترشيد الاستثمار وتفعيل المساءلة.
- هذه الدراسات ضرورية منهجياً؛ فهي تركز على الجوانب المنهجية (التصور المقترح) والتشغيلية (الحوكمة). ومع ذلك، فإنها لا تغطي النطاق المطلوب من التجارب الدولية الخمس مجتمعة، ولا تطرح إطاراً مصمماً خصيصاً للتحديات الفريدة التي تواجهها اليمن حالياً.

2-2-4- تعقيب تحليلي عام للدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

يتضح من مراجعة الأدبيات السابقة أن هناك اتساقاً قوياً بين هذه الدراسة والدراسات اليمنية في تشخيص التحديات الهيكلية والتمويلية. كما أنها تتفق مع الدراسات الدولية في تأكيد أهمية تنوع مصادر التمويل واعتماد سياسات الحوكمة الاستثمارية. إلا أن هذه الدراسة تتميز وتردم الفجوة البحثية الواضحة التي تكمن في الآتي:

1. **فجوة التحول الاستراتيجي:** اقتصر الدراسات اليمنية على التشخيص (الخطيب، 2023ب؛ فيروز، 2022)، دون الانتقال من التحليل النقدي للواقع إلى بناء إطار استراتيجي متكامل ومفصل لآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء.
2. **فجوة المقاربة المرجعية المنهجية:** غياب التحليل النقدي المنهجي لمجموعة متنوعة من التجارب الدولية (الإمارات، مصر، ماليزيا، كوريا الجنوبية، وتركيا) مجتمعة، والتي تمثل نماذج متنوعة للنجاح الاقتصادي والإصلاح التعليمي في سياقات مختلفة.
3. **فجوة التوطين التشريعي:** تفتقر الأدبيات إلى آليات واضحة لتوطين (Contextualization) الممارسات الفضلى المستخلصة من التجارب الدولية وتكييفها مع البيئة اليمنية (خاصة في ظل الحرب والاحتياج لإعادة الإعمار).

وبناءً عليه، يكمن الإسهام العلمي الرئيس للدراسة الحالية في صياغة إطار استراتيجي مقترح، يمثل نموذجاً توليفياً وجسراً معرفياً ومنهجياً بين التحديات التشخيصية للواقع اليمني وبين الممارسات الفضلى المستخلصة من التجارب الدولية، مما يوفر رؤية قابلة للتطبيق لتعزيز الاستدامة المالية والجودة الأكاديمية.

ويخلص الجدول التالي الفجوة البحثية التي تم تحديدها:

جدول (3): الفجوة البحثية للدراسة

الرقم	الفجوة البحثية (Research Gap)	الوصف المختصر
1	فجوة التحول الاستراتيجي	اقتصار الدراسات المحلية على التشخيص النقدي للواقع دون بناء إطار استراتيجي متكامل ومفصل لآليات التنفيذ ومؤشرات الأداء .
2	فجوة المقاربة المرجعية المنهجية	غياب التحليل المقارن المنهجي والمجمع لمجموعة متنوعة من التجارب الدولية المرجعية (مثل ماليزيا، كوريا، الإمارات، مصر، تركيا).
3	فجوة التوطين التشريعي	الافتقار إلى آليات واضحة لتكييف (Contextualization) الممارسات الفضلى مع البيئة اليمنية الفريدة، خاصة في ظل تحديات الحرب والحاجة لإعادة الإعمار.

المصدر: إعداد الباحثين

يردم هذا الإطار الفجوة المعرفية بتحويل التشخيص المحلي إلى نموذج توليفي، حيث يوظف التحليل المقارن المنهجي للتجارب الدولية الخمس لإنشاء إطار استراتيجي متكامل قابل للتوطين والتطبيق في السياق اليمني، بما يضمن الاستدامة والجودة.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

تتبع هذه الدراسة مقاربة منهجية مركبة (Mixed-Methods Approach) ذات طبيعة تحليلية مقارنة استشرافية؛ حيث تتوافق مع أهداف البحث الرامية إلى تطوير السياسات عبر استخلاص الدروس المستفادة. وإن استخدام هذه المقاربة يُعدُّ ضرورياً لضمان الدقة التحليلية والعمق النقدي في بناء الإطار المقترح.

3-1- المناهج المستخدمة:

وتحقيقاً لأهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اعتمد الباحثان على تكامل المناهج الآتية:

1. **المنهج الوصفي التحليلي:** استُخدم لتشخيص وتحليل الواقع الراهن لسياسات التمويل والاستثمار في التعليم العالي اليمني عبر مراجعة الأدبيات والوثائق. كما استُخدم لوصف آليات عمل التجارب الدولية المرجعية.

2. **المنهج المقارن:** يُعدُّ هذا المنهج الركيزة الإجرائية للدراسة؛ إذ استُخدم لإجراء مقارنة منهجية منظمة بين الممارسات المتبعة في الدول المرجعية (الإمارات، ومصر، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وتركيا) وبين الواقع اليمني؛ بهدف تحديد أوجه الشبه والاختلاف، واستخلاص الممارسات الفضلى (Best Practices) القابلة للتوطين والتكيف.

3. **المنهج النقدي:** اعتمد في تحليل وتقييم السياسات التمويلية الحالية في اليمن والأطر المقارنة؛ وذلك لتحديد مكامن القوة والضعف والكشف عن الفجوات الهيكلية، لضمان واقعية الإطار الاستراتيجي المقترح وفاعليته.

3-2- أدوات التحليل وآلية الترميز الموضوعي:

تم توظيف مجموعة من الأدوات التحليلية لمعالجة البيانات الوثائقية واستخلاص النتائج، مع اعتماد آلية ترميز موضوعي دقيقة لضمان "المصدقية وإمكانية إعادة الإنتاج"، كما هو موضح في جدول (4) الآتي:

جدول (4): أدوات التحليل وآلية الترميز والتوظيف

أداة التحليل	آلية الترميز والتوظيف في الدراسة	الهدف من الاستخدام
التحليل الموضوعي النوعي (Thematic Analysis)	تم تحليل المحتوى عبر استخراج الأكواد الأولية (Initial Codes) من السياسات الدولية واليمنية، ثم تبويبها في ثلاثة محاور رئيسية: (التشريعات، وآليات التمويل، والحوكمة).	تحديد الممارسات الفضلى والسياسات القابلة للنقل والتكيف من التجارب الدولية إلى السياق اليمني.
التحليل النقدي الوثائقي (Critical Documentary Analysis)	تم تقييم السياسات اليمنية القائمة، خاصة فيما يتعلق بمساءلة الإنفاق ونماذج الاستثمار المتبناة، عبر فحص الفجوات بين الأهداف الاستراتيجية المعلنة والنتائج الفعلية المحققة.	الكشف عن التناقضات وال فشل الهيكلي في السياسات التمويلية اليمنية الحالية التي تعيق التحول نحو الريادة.
التحليل الرباعي (SWOT Analysis)	تم تطبيقه على وضع الاستثمار في التعليم العالي اليمني لتحديد: نقاط القوة (الموارد البشرية)، والضعف (الجمود التشريعي)، والفرص (نماذج الوقف والشراكة الدولية)، والتهديدات (عدم الاستقرار السياسي).	تحديد دقيق لأفضل المسارات الاستراتيجية لبناء الإطار الاستشرافي، بالاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة.

وتم توظيف هذه الأدوات بشكل متكامل لتحقيق العمق التحليلي؛ حيث تؤدي أداة التحليل المقارن دوراً في استخلاص الدروس، بينما يكشف التحليل النقدي عن الفشل الهيكلي في السياسات اليمنية، ويمهّد تحليل SWOT الطريق لبلورة الإطار الاستشرافي المقترح.

3-3- مصادر البيانات ومعايير اختيار العينة:

واعتمدت الدراسة على مسح شامل لـ (50) وثيقة ومرجعاً استراتيجياً (19 عربياً، و 31 أجنبياً). وتمت عملية اختيار العينة الوثائقية وفق المعايير الإجرائية الآتية:

1. معايير اختيار الوثائق:

- **المعيار الزمني:** شمولية الوثائق والتقارير الصادرة بين عامي (2020-2025) لضمان حداثة البيانات ومواكبتها للمتغيرات الراهنة.
- **المعيار النوعي:** شمولية الوثائق للسياسات الحكومية، والخطط الاستراتيجية للجامعات، والتقارير الدولية الصادرة عن البنك الدولي واليونسكو، فضلاً عن الأبحاث المحكمة التي ركزت على التمويل.
- **المعيار الموضوعي:** اشتراط ارتباط الوثيقة المباشر بأحد محاور الاستثمار الرئيسية، مثل: (الوقف، والشراكة، والتمويل القائم على الأداء).

2. معايير اختيار الدول المرجعية (المقارنة المرجعية الوظيفية):

- تم اختيار الدول الخمس لضمان تمثيلية نماذج التميز العالمي في الاستثمار؛ حيث تم اختيار (ماليزيا، والإمارات) كنموذج رائد للوقف والصناديق السيادية، و(كوريا الجنوبية) كنموذج للتمويل القائم على الأداء (PBF)، و(مصر، وتركيا) كنموذج للشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) والاستثمار في البحث والتطوير.

3-4- إجراءات التحقق من الموثوقية وصلاحية الإطار:

لضمان الموثوقية والصدق في نتائج الدراسة، اعتمد الباحثان الإجراءات الآتيتين:

1. التثليث المنهجي (Methodological Triangulation):

تم تثليث مصادر البيانات (أبحاث محكمة، وتقارير رسمية، ووثائق دولية) وتثليث المناهج (وصفي، ومقارن، ونقدي)، مما يؤدي إلى تعزيز قوة النتائج التحليلية وتقليل نسبة الانحياز.

2. التحقق من صلاحية الإطار (Validation):

تم إخضاع الإطار الاستشراقي المقترح لعملية تحكيم عبر استطلاع رأي (7) خبراء من قيادات التعليم العالي وأكاديميين متخصصين في السياسات التعليمية بالإضافة إلى خبراء استثمار تعليمي في اليمن؛ وذلك لتقييم واقعية المراحل والمؤشرات المقترحة ومدى قابليتها للتطبيق في ظل الظروف الراهنة. وقد أجمع الخبراء (بنسبة توافق 85%) على منطقية تسلسل المراحل الثلاث (التمكين، الربط بالأداء، الريادة)، مع التأكيد على ضرورة البدء بالمسار التشريعي كشرط أساسي لنجاح المسارات التالية. فضلاً عن ذلك، روعي ألا يتم الاستناد إلى النتائج إلا بعد التأكد من اتساقها مع السياق الوطني اليمني، مما يؤدي إلى تعزيز الصدق الخارجي للدراسة.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها:

4-1- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بإجابة (السؤال البحثي الأول):

للإجابة عن السؤال البحثي الأول: "ما واقع سياسات الاستثمار والتمويل والتحديات الرئيسة في التعليم العالي اليمني؟"، أظهر التحليل الوثائقي القائم على نقد الأدبيات والتقارير الرسمية، أن هذا الواقع يتسم بـ "الهشاشة الهيكلية المتراكمة" (Structural Fragility)، مما يضع القطاع في حالة من عدم الاستدامة المالية، وذلك وفق المحاور التفصيلية الآتية:

4-1-1- تحليل الواقع والتحديات الهيكلية.

1. هيمنة التمويل الحكومي التقليدي والاعتماد الأحادي:

يُعَدُّ الاعتماد على مخصصات الموازنة العامة للدولة المصدر شبه الوحيد لتمويل الجامعات الحكومية في اليمن. وتؤدي هذه الهيمنة إلى ارتهان الجامعة بالتقلبات الاقتصادية والسياسية للدولة؛ مما يخلق وضعاً تعجز فيه الجامعات عن تلبية التزاماتها الأساسية (الخطيب، 2023 ب، ص. 45). ويرى الباحثان أن هذا الواقع يعكس فشلاً في تبني "نظرية الاعتماد على الموارد" (RDT)؛ إذ لم تطور الجامعات آليات دفاعية لتقليل ارتهانها بالمصدر الأحادي، بخلاف النماذج العالمية (كالتجربة الماليزية والمصرية) التي نجحت في خفض نسبة الاعتماد الحكومي عبر إستراتيجيات تنويع ذكية للأصول (Jaafar et al., 2023)؛ رشوان، (2024).

2. غياب البيئة التشريعية المحفزة للاستثمار والحوكمة:

لا تزال التشريعات اليمنية مصممة وفق نموذج "الجامعة التقليدية" (الإنفاقية)، وتفتقر إلى نصوص مرنة لتنظيم الاستثمار والشراكة (PPP) وصناديق الوقف. ويؤدي هذا الجمود التشريعي مباشرة إلى هدر في الأصول المادية والبشرية؛ فبينما تتجه الجامعات العالمية (كجامعات الإمارات) إلى توظيف أراضيها ومعاملها كشركات استثمارية (Askari & El Refae, 2023)، تظل الجامعات اليمنية مقيدة بلوائح بيروقراطية عاجزة عن استثمار هذه المقدرات (الخطيب، 2023 ب؛ فيروز، 2022).

3. محدودية مفهوم الجامعة المنتجة والريادية:

تُعَدُّ فكرة الجامعة المنتجة في اليمن مجتزأة؛ إذ يقتصر التطبيق على برامج التعليم الموازي، دون الوصول لمرحلة احتضان الشركات الناشئة أو تسويق الابتكار (الصلوي، 2021). ويرى الباحثان أن التركيز على الرسوم الدراسية بدلاً من تمويل الابتكار يعكس قصوراً في تبني "نظرية رأس المال البشري" (HCT)؛ فالاستثمار الحقيقي يكمن في خلق قيمة اقتصادية من البحث العلمي، وهو ما يميز نموذج كوريا الجنوبية (Shin et al., 2023).

4-1-2- تحليل SWOT لسياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني:

لتعميق فهم التحديات وتحديد فرص التحول، تم تطبيق التحليل الرباعي كما يوضحه جدول (5) الآتي بكل تفصيلاته الإجرائية:

جدول (5): نتائج تحليل SWOT لسياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني

المحور	العناصر التفصيلية (الواقع الحالي)	التبعات والإجراءات الاستراتيجية المقترحة
نقاط القوة (Strengths)	- امتلاك رأس مال بشري كأصل إنتاجي. - وجود أصول مادية غير مستغلة (أراضٍ، معامل). - خلفية ثقافية موالية لنماذج التمويل المجتمعي (الوقف).	تُعَدُّ هذه النقاط الأساس الداعم لتبني نظرية (HCT)، ويجب التركيز على تحويل هذه الأصول إلى استثمارات منتجة عبر إطار تشريعي مرن.
نقاط الضعف (Weaknesses)	- الجمود التشريعي والبيروقراطية المالية. - الاعتماد الأحادي (90%+) على الموازنة الهشة. - ضعف الكوادر في إدارة الاستثمار والحوكمة.	تتطلب تدخلاً عاجلاً لإعادة هندسة التشريعات لتمكين الجامعات من الاستقلالية المالية وتطبيق مبادئ حوكمة الاستثمار.
الفرص (Opportunities)	- وجود نماذج دولية ناجحة قابلة للتوطين (الوقف، الشراكة). - حاجة القطاع الخاص للشراكة في سياق إعادة الإعمار. - إمكانية تطبيق آليات التمويل بالأداء (PBF) تدريجياً.	توفر خارطة طريق للتحول، حيث يجب الاستفادة من هذه النماذج لتقليل الاعتماد على الموارد الحكومية وفق نظرية (RDT).
التحديات (Threats)	- عدم الاستقرار السياسي والأمني المتواصل. - هجرة الكفاءات الأكاديمية والقيادية. - التضخم وانهيار القوة الشرائية للمخصصات.	تتطلب تطوير آليات حماية استثمارية، مثل تأسيس صناديق وقفية ذات حماية قانونية مستقلة ضد التقلبات السياسية.

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الوثائقي والنقدي للأدبيات

يحلل الجدول أعلاه التفاعل بين المقومات الكامنة والقيود الهيكلية، مُحددًا المسارات الاستراتيجية اللازمة لتحويل الأصول الجامعية إلى موارد منتجة، بما يضمن بناء أساس متين للاستدامة المالية في مرحلة التعافي الوطني.

4-1-3- ملخص الفجوات الهيكلية:

يلخص الجدول (6) الآتي الفجوات التشغيلية التي تم رصدها، والتي تُمثل الأساس الموضوعي لبناء الإطار الاستشراقي المقترح:

جدول (6): ملخص تشخيصي للفجوات الهيكلية في سياسات التمويل اليمنية

المحور	الواقع في التعليم العالي اليمني	التحدي الأبرز	التبعات على الاستدامة
التمويل (المورد)	اعتماد أحادي مفرط على الموازنة الحكومية المتناقصة.	ضآلة الحصة المخصصة للبحث العلمي ومرتببات الكوادر.	الهشاشة المالية: عدم القدرة على مواجهة الأزمات الحادة.
التشريع (السياسة)	غياب أو قصور القوانين الناظمة للوقف والشراكة (PPP).	الجمود التشريعي الذي يعيق المبادرات الذاتية للجامعات.	البيروقراطية: تعطيل تحويل الأصول إلى موارد منتجة.
الحوكمة (التنفيذ)	ضعف الكفاءات الإدارية في إدارة المحافظ الاستثمارية.	غياب الشفافية والمساءلة في الإنفاق المتاح.	هدر الموارد: سوء استغلال المخصصات القليلة المتوافرة.
الريادة (المفهوم)	التركيز على التعليم الموازي كبديل للتمويل لا على الابتكار.	انفصال الجامعة عن سوق العمل والقطاع الخاص.	تدهور الجودة: توقف البحث العلمي وتحديث المناهج.

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على تحليل المحتوى للتقارير الرسمية والأدبيات المحلية.

يُكتف الجدول أعلاه مظاهر الاختلال الوظيفي في المنظومة التمويلية، مُبرهنًا على أنَّ الأزمة تتجاوز شح الموارد إلى فشل في الهندسة المؤسسية، مما يستوجب إعادة هيكلة السياسات والتشريعات المنظمة للقطاع.

بصفة عامة، يتبين مما سبق أن المشكلة الأساسية تكمن في "فشل الهندسة المؤسسية" التي تمنع الجامعات من ممارسة دورها الاستثماري. وبناءً عليه، يرى الباحثان أنَّ الإطار الاستشراقي يجب أن يركز على إعادة هندسة التشريعات لتمكين إدارة الموارد، لا مجرد المطالبة بزيادة المخصصات.

4-2- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بإجابة (السؤال البحثي الثاني):

للإجابة عن السؤال البحثي الثاني: "ما التوجهات العالمية الحديثة في سياسات الاستثمار والتمويل للتعليم العالي في التجارب الدولية المرجعية (الإمارات، مصر، ماليزيا، كوريا الجنوبية، وتركيا)؟"، أظهر التحليل المقارن للتجارب الدولية المرجعية تحولاً نموذجياً في تمويل التعليم العالي، من نموذج التمويل المركزي الحكومي إلى نموذج الاستثمار متعدد الأطراف (Multi-Stakeholder Investment). وتتركز هذه التوجهات الحديثة في ثلاثة محاور رئيسية، يتكامل فيها الإصلاح التشريعي مع المنهجيات التمويلية المبتكرة، وفيما يلي توضيح مفصل لكل منها:

4-2-1- تنوع مصادر التمويل والابتعاد عن المركزية (Diversification):

يتجلى التوجه الأول في إستراتيجية رئيسة تشترك فيها الدول المرجعية، وهي تخفيف العبء المالي عن الدولة عبر خلق مصادر دخل دائمة وغير تقليدية، وهو تطبيق مباشر لنظرية الاعتماد على الموارد (RDT). وتختلف الآليات المعتمدة بين الدول كما يأتي:

- **الأوقاف الاستثمارية والصناديق السيادية (الإمارات وماليزيا):** تُمثل ماليزيا والإمارات نموذجاً رائداً في تفعيل الأوقاف والصناديق الاستثمارية كرافد أساسي. ففي ماليزيا، تؤدي الأوقاف دوراً محورياً في تمويل البحث العلمي والبنى التحتية (Usman & Rahman, 2022)، بينما اعتمدت الإمارات

على توجيه جزء من إيرادات الصناديق السيادية لتمويل برامج الجودة واستقطاب الجامعات الدولية (مكتب الخطة الوطنية "الإمارات"، 2021-2022). وهذا التوجه يُرسخ فكرة التمويل الذاتي الاستدامي، بدلاً من الاعتماد على الموازنة السنوية للدولة (Hamid & Brefkany, 2024).

• **الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) (مصر وتركيا):** ركزت مصر وتركيا على الشراكة لمواجهة الزيادة السكانية والحاجة إلى توسعة البنية التحتية. ففي مصر، سمحت القوانين الحديثة بإنشاء فروع للجامعات الأجنبية الخاصة ضمن إطار تنظيمي، مما يُدخل رأس مال خاص في تمويل التعليم (Ewiss & Afifi, 2024). وفي تركيا، يتم تشجيع التعاون مع القطاع الصناعي لتمويل الأبحاث التطبيقية (Çalışkan, 2025).

ومما سبق، يتضح أن النجاح لا يكمن في مجرد وجود مصادر تمويل متنوعة فحسب، بل في التكامل المؤسسي بين هذه المصادر؛ فالأوقاف لم تتجح في ماليزيا إلا بوجود إطار حوكمة شفاف ومتخصص يضمن استمراريته الاستثمارية.

4-2-2- التحول إلى التمويل القائم على الأداء (Performance-Based Funding - PBF):

أما التحول المحوري الثاني، فيتمثل في الانتقال من التمويل القائم على المدخلات إلى التمويل القائم على الأداء (PBF). وتُعد كوريا الجنوبية النموذج الأبرز في تطبيق هذا المنهج، حيث يتم ربط جزء كبير من المنح الحكومية المخصصة للجامعات بمؤشرات أداء محددة مسبقاً (KPIs)، مما يضمن كفاءة الاستثمار. وتشمل هذه المؤشرات مخرجات البحث العلمي (مثل عدد الأبحاث المنشورة في Scopus)، وتسويق براءات الاختراع، ومعدلات توظيف الخريجين (Shin et al., 2023).

كما يمثل نموذج (PBF) تحولاً جذرياً في فلسفة التمويل؛ إذ ينتقل من تمويل الاحتياج إلى تمويل الجودة، وهو ما يتسق مع نظرية رأس المال البشري (HCT) التي تربط الاستثمار بالعائد الإنتاجي. وهذا يتعارض جوهرياً مع المنهجية اليمينية الحالية التي تركز على توزيع الموازنة التاريخي دون ربطها بالكفاءة أو الإنتاجية.

4-2-3- حوكمة الاستثمار والشفافية التشريعية

أكد التحليل المقارن أن الإصلاح التمويلي يسبقه بالضرورة إصلاح تشريعي وإداري في جميع التجارب، والذي يركز على مبدئين رئيسيين لحوكمة الاستثمار:

• **الاستقلال المالي والإداري:** مُنحت الجامعات في الدول الخمس استقلالية واسعة في إدارة إيراداتها الذاتية واستثمار أصولها، مع إخضاعها لمعايير صارمة للمساءلة والشفافية (محمد، 2024). وهذا يُمكن الجامعة من العمل ككيان اقتصادي ريادي وفقاً لمبادئ الجامعة الريادية (Zaidan et al., 2024).

• **الفصل بين الدور التنظيمي والتنفيذي:** تم الفصل بوضوح بين دور الوزارة كمُنظم للسياسات ومُرخص للبرامج (وظيفة الحوكمة)، ودور الجامعة كمُنفذ يمتلك المرونة الكافية لإدارة موارده وتطوير استثماراته (وظيفة الريادة).

ويقدم الجدول (7) مقارنة تحليلية مكثفة للمنهجيات التمويلية والاستثمارية في الدول الخمس المرجعية، مبرزاً التباين في الآليات ومستويات الاستقلال المالي.

جدول (7): مقارنة تحليلية للمنهجيات التمويلية والاستثمارية في الدول المرجعية

معايير المقارنة	الإمارات	ماليزيا	كوريا الجنوبية	مصر	تركيا
آلية التمويل الرئيسية	تمويل الأصول (الوقف والاستثمار السيادي)	التمويل من رسوم الطلاب الدوليين والأوقاف	التمويل القائم على الأداء (PBF)	تمويل البنية التحتية (PPP)	التمويل المشروط بالتعاون الصناعي (R&D)
تركيز الموارد	الجودة العالية والبحث الاستراتيجي	الاستدامة المالية والريادة	الابتكار والتصنيف العالمي	استيعاب الأعداد وتوسيع القدرة الاستيعابية	التخصص والتكامل مع الاقتصاد الوطني
مستوى الاستقلال المالي	عالٍ جداً (كيان ريادي)	عالٍ (حوكمة الوقف)	متوسط (مشروط بالأداء)	متوسط (خاضع للوائح PPP)	متوسط (تحت إشراف الحكومة)
الإضافة التي تميزها	إنشاء مناطق حرة تعليمية لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI)	إطار تشريعي متطور لإدارة الوقف الاستثماري	أعلى مستويات ربط التمويل بالنتائج البحثية	نموذج التوسع العمراني التعليمي وتنظيم الفروع الأجنبية	التركيز على برامج التطوير المهني بالتعاون مع الشركات

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على التحليل المقارن (Shin et al., 2023; Askari & El Refae, 2023; Usman & Rahman, 2022).

يُظهر التحليل المقارن تباين فلسفات التمويل، فبعضها ركز على الاستدامة المالية عبر الأصول (ماليزيا والإمارات)، وآخر على استيعاب الطلب عبر الشراكة (مصر وتركيا)، فيما اختارت كوريا الجنوبية التركيز على جودة المخرجات والابتكار.

4-2-4- التصنيف الثلاثي لفلسفة الاستثمار:

خلافًا للدراسات السابقة التي تناولت هذه التجارب كقصص نجاح وصفية، يُبرز هذا التحليل المقارن أن الاختلاف الجوهرى يكمن في فلسفة الاستثمار الوطنية، التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع:

1. الاستثمار في الأصول والموقع الجغرافي (الإمارات وماليزيا): يهدف إلى تعظيم العائد من الموارد غير الأكاديمية (الوقف، العقارات، والموقع).
2. الاستثمار في القدرة الاستيعابية (مصر وتركيا): يهدف إلى مواجهة الضغط الديموغرافي وتوسعة البنية التحتية عبر الشراكة (PPP).
3. الاستثمار في المخرجات المعرفية (كوريا الجنوبية): يهدف إلى ربط كل تمويل بزيادة الجودة والابتكار والتصنيف العالمي (PBF).

بصفة عامة، يُعد هذا التصنيف الثلاثي الإضافة المنهجية التي ستمكن الباحثين من اقتراح إطار عمل لليمن، يبدأ من استثمار القدرة الاستيعابية (على المدى القريب) وينتهي باستثمار المخرجات المعرفية (على المدى الطويل)، مما يربط الإطار المقترح بالواقع الراهن والأهداف الاستراتيجية.

4-3- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بإجابة (السؤال البحثي الثالث):

للإجابة عن السؤال البحثي الثالث: "ما أوجه الشبه والاختلاف بين واقع الاستثمار في التعليم العالي اليمني والتجارب الدولية، وما الفجوة القائمة؟"، ينتقل التحليل من المرحلة التشخيصية والمقارنة إلى "التوليف المنهجي"؛ لتحديد مبررات الحل الاستشرافي. وقد أسفر التحليل النقدي عن النتائج الآتية:

4-3-1- أوجه الشبه (المحدودة):

يقتصر التشابه بين الواقع اليمني والتجارب الدولية على منطلقين يمثلان نقاط قوة كامنة:

1. **الإجماع على حتمية التحول:** يوجد توافق بين القيادات الأكاديمية في اليمن على عدم استدامة نموذج التمويل المركزي الحالي، وهو ما يتسق مع التوجهات العالمية للابتعاد عن التمويل الحكومي المباشر (الخطيب، 2023 ب؛ شعيب، 2021).

2. **التطلع نحو الريادة:** تسعى الجامعات اليمنية نظرياً لتبني مفهوم "الجامعة المنتجة"، مما يتقاطع مع الفلسفة الكامنة في النماذج الماليزية والتركية التي تركز على إدارة الأصول والتعاون الصناعي (Usman & Rahman, 2022).

4-3-2- أوجه الاختلاف والفجوة البنيوية (Structural Gap):

يكمن الاختلاف الجوهرى في طبيعة السياسات التمكينية؛ فبينما تحولت الدول المرجعية إلى فلسفة "الاستثمار الممكن تشريعياً"، بقي اليمن حبيس نموذج "الاستهلاك المركزي". ويوضح الجدول (8) الآتي تباين هذه الفجوات البنيوية:

جدول (8): مقارنة الفجوة البنيوية بين الواقع اليمني والمعايير المرجعية الدولية

بُعد السياسة الاستثمارية	واقع التعليم العالي اليمني (Q1)	المعيار المرجعي الدولي (Q2)	الفجوة السياساتية البنيوية (Policy Gap)
1. الإطار التشريعي والتمكيني	قوانين بيروقراطية تركز السلطة وتعيق الاستثمار والوقف (فيروز، 2022).	تشريعات مُمكنة تمنح استقلالاً مالياً وحوكمة رشيدة للأوقاف (Askari & El Refae, 2023).	فجوة التمكين: غياب الإرادة التشريعية لتحويل الجامعة إلى كيان استثماري ريادي.
2. حوكمة التمويل والرقابة	رقابة مركزية تربط التمويل بالمداخلات (الرواتب والتشغيل الأساسي).	حوكمة تربط التمويل بالمخرجات والأداء (PBF) لضمان كفاءة الإنفاق (Shin et al., 2023).	فجوة الكفاءة: غياب آليات المساءلة على أساس الإنتاجية والعائد الاقتصادي.
3. فلسفة رأس المال البشري	التعامل مع الكادر كعبء مالي متمثل في مخصصات رواتب (خشافة، 2021).	التعامل مع الكادر كأصل استثماري (تمويل البحث ذو العائد الاقتصادي) (Aarepattamanni, 2024).	فجوة العائد: الفشل في تطبيق نظرية (HCT) لتحقيق عوائد من البحث العلمي.
4. البُعد الزمني للسياسات	سياسات رد فعل (Reactive) قصيرة المدى كجباية الرسوم (الصلوي، 2021).	سياسات استشرافية (Prospective) طويلة المدى لبناء اقتصاد المعرفة (Jaleel & Saber, 2025).	فجوة الرؤية: غياب التخطيط الاستراتيجي المستند إلى التنمية المستدامة.

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على نتائج التحليل المقارن (Usman & Rahman, 2022; Shin et al., 2023; Askari & El Refae, 2023).
 رشوان، (2024).

يبرز الجدول أعلاه الفجوات الجوهرية بين الواقع المحلي والممارسات العالمية، مُقدماً مبرراً منهجياً لاستحداث الإطار الاستشرافي كأداة لتوطين نماذج التمويل الحديثة والحوكمة الرشيدة، سعياً لردم الفجوة مع النماذج الدولية.

4-3-3- تحديد الفجوة القائمة (The Policy Gap) والإسهام العلمي:

يُظهر التحليل أنَّ الفجوة القائمة ليست مجرد نقص في الموارد المالية، بل هي "فجوة في الهندسة المؤسسية"؛ إذ تعاني السياسات اليمنية من جمود يجعلها تعمل بمبدأ الاستهلاك في زمن يتطلب الاستثمار. وتتمثل الفجوة البحثية التي يعالجها الإطار المقترح في غياب نموذج سياساتي مُكَيَّف (Contextualized Policy Model Gap) يجمع بين:

1. آليات التنويع: (كالأوقاف والشراكات الدولية) كأدوات لتوليد الدخل.
 2. أدوات الحوكمة: (كالتمويل القائم على الأداء PBF) كمعايير لضمان كفاءة هذا الدخل وتوظيفه.
- وبناءً على ما سبق، يمثل الإطار الاستشرافي المقترح جسراً معرفياً يربط بين الواقع اليمني والحلول الدولية المُكَيَّفة؛ مما يؤدي إلى إعادة هندسة التشريعات وإدارة الموارد لضمان الاستدامة المالية في مرحلة التعافي.

4-4- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بإجابة (السؤال البحثي الرابع):

للإجابة عن السؤال البحثي الرابع: "ما الإطار الاستشرافي المقترح لتطوير سياسات الاستثمار في التعليم العالي اليمني بما يحقق الاستدامة المالية والجودة؟"، وبناءً على التحليل السابق، يُقدم هذا البحث الإطار الاستشرافي المقترح كنموذج عمل متكامل ومُكَيَّف. يهدف الإطار إلى نقل قطاع التعليم العالي اليمني من مرحلة إدارة النقص إلى مرحلة إدارة القيمة، من خلال توطين الدروس المنهجية المستلهمة من التجارب الدولية المرجعية، ومعالجة الفجوات الهيكلية في سياق يمني يركز على إعادة الإعمار والتعافي.

4-4-1- منطلقات الإطار الاستشرافي المقترح:

يرتكز الإطار المقترح على مبدأ النمو المُشروط (Conditioned Growth)، حيث يتم ربط كل خطوة من خطوات التمويل بتحقيق مؤشرات حوكمة وأداء محددة. ويقوم على ثلاث منطلقات فلسفية ووظيفية متكاملة، هي:

- **التمكين (Enabling):** منح الجامعات استقلالاً مالياً وإدارياً مشروطاً بالمساءلة، وهو ما يتماشى مع متطلبات نظرية الاعتماد على الموارد (RDT)، ويمكنها من تنويع مصادر دخلها بمرونة.
- **التوطين والتكيف (Contextualization):** تفضيل الآليات التمويلية الأقل تعقيداً وذات الجذور الثقافية (كالوقف الماليزي) والآليات السريعة لإعادة الإعمار (كالشراكة المصرية/التركية) في المراحل المبكرة؛ لضمان القابلية للتطبيق والاستدامة.

- **الاستشراف (Prospection):** تحديد مؤشرات أداء مُوجهة نحو تحقيق العائد المزدوج (اقتصادي ومعرفي)، انسجاماً مع متطلبات نظرية رأس المال البشري (HCT)، وبما يضمن أن الاستثمار يخدم أهداف التنمية الوطنية.

4-4-2- الهيكل الإجرائي للإطار الاستشرافي المقترح (نموذج المراحل الثلاث)

يقترح الباحثان تقسيم تنفيذ الإطار إلى ثلاث مراحل متتابعة، حيث تُمثل مخرجات المرحلة السابقة مدخلات ومرتكزات للمرحلة اللاحقة، كما يوضح الجدول (9) الآتي.

جدول (9): الهيكل الإجرائي للإطار الاستشرافي المقترح

المرحلة	الأفق الزمني	الهدف الاستراتيجي	الآليات المقترحة (الدروس المستلهمة)	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) المقترحة
الأولى: التمكين التشريعي وتجميع الأصول	قصير المدى (1-3 سنوات)	وضع الأساس القانوني والمالي وإعادة هيكلة الأصول (معالجة الفجوة القانونية).	1. قانون الاستثمار الجامعي: إصدار تشريع يمنح استقلالية مشروطة. 2. تفعيل الوقف: إنشاء صندوق وقف الجامعة (نموذج ماليزيا). 3. الشراكة في البنية (PPP): تطبيق الشراكة في تأهيل المرافق (نموذج مصر وتركيا).	KPI 1: نسبة الأصول المدرة للدخل إلى إجمالي الأصول. KPI 2: عدد عقود PPP الموقعة لتأهيل المرافق. KPI 3: تطبيق مؤشرات الحوكمة والشفافية المالية للجامعات.
الثانية: الربط بالأداء والتنويع الفعال	متوسط المدى (4-6 سنوات)	كسر هيمنة الموازنة الحكومية وربط التمويل بالكفاءة (معالجة فجوة الكفاءة).	1. التمويل القائم على الأداء (PBF) التدريجي: ربط 30% من المنحة الحكومية بمؤشرات إنتاجية (نموذج كوريا الجنوبية). 2. الاستثمار في الخدمات: إنشاء مراكز استشارية ووحدات أبحاث ذات عائد.	KPI 4: نسبة الإيرادات الذاتية إلى الموازنة التشغيلية (مستهدف 25%). KPI 5: نسبة توظيف الخريجين في التخصصات النوعية. KPI 6: عدد العقود الاستشارية المُنجزة مع القطاع الخاص.
الثالثة: الريادة الاستشرافية والعولمة	طويل المدى (7 سنوات فأكثر)	تحويل الجامعات إلى مراكز تنافسية جاذبة للاستثمار الأجنبي والخبرات (معالجة فجوة الرؤية).	1. مناطق التعليم الخاصة: إنشاء مناطق حرة تعليمية لجذب فروع الجامعات الأجنبية (نموذج الإمارات). 2. الصندوق السيادي للبحث: تخصيص جزء من عوائد الاستثمارات لتمويل الأبحاث الاستراتيجية.	KPI 7: تحقيق مستهدفات رؤية 2030 لتمويل التعليم العالي. KPI 8: عدد الشراكات مع الجامعات الأجنبية المصنفة عالمياً. KPI 9: نسبة مساهمة الجامعة في الناتج المعرفي للاقتصاد الوطني.

المصدر: إعداد الباحثين.

من الجدول (9) يتضح الآتي:

- **المرحلة الأولى:** تستهدف الإصلاح التشريعي والتمكين المالي، بالاستفادة من مرونة الوقف وضرورة الشراكة (PPP) في البنية التحتية، لوضع أساس الاستقلالية المشروطة.
- **المرحلة الثانية:** تركز على الحوكمة والكفاءة عبر التوطين التدريجي لآلية التمويل القائم على الأداء (PBF)، لضمان أن الإنفاق الحكومي يوجه نحو الإنتاجية والجودة.
- **المرحلة الثالثة:** تهدف إلى تحقيق الريادة العالمية والتحول إلى مركز لجذب الاستثمار الأجنبي والخبرات، عبر آليات متقدمة كتأسيس مناطق حرة تعليمية.

4-4-3- تحليل الأدوات التنفيذية الرئيسية:

- لضمان فاعلية الإطار المقترح، يجب تفعيل الأدوات التنفيذية الآتية بالتزامن مع المراحل الزمنية:
- إنشاء الهيئة العليا لتمويل واستثمار التعليم العالي: كيان مستقل يُعنى بتنظيم وتوجيه الاستثمار، مستلهماً فكرة مجالس الأمناء في ماليزيا والإمارات لضمان الحوكمة الرشيدة.
 - تفعيل الشراكة والاستثمار في البنية التحتية التعليمية (PPP): يُعد هذا النموذج الأكثر واقعية للمرحلة الأولى، عبر منح امتيازات للقطاع الخاص لإعادة تأهيل المرافق مقابل استثمار طويل الأجل (Askari & El Refae, 2023).
 - التوطين التدريجي لآلية التمويل القائم على الأداء (PBF): يتم تطبيق (PBF) بشكل مبدئي على مؤشرات بسيطة وقابلة للقياس؛ لتجنب التعقيد وبناء القدرات المؤسسية اللازمة، بما يتوافق مع فلسفة رأس المال البشري.

4-4-4- التحديات المحتملة لتنفيذ الإطار وآليات التغلب عليها:

يبي الباحثان أن تطبيق هذا الإطار في سياق ما بعد الحرب يواجه تحديات جوهرية، تتطلب آليات استباقية لمعالجتها:

جدول (10): التحديات المحتملة لتنفيذ الإطار الاستشاري وآليات التغلب عليها

التحدي المحتمل	آلية التغلب المقترحة (الاستباقية)
التحدي الأول: المقاومة المؤسسية والبيروقراطية. (نتيجة الجمود التشريعي)	تأسيس "الهيئة العليا للاستثمار الجامعي" بقانون يمنحها صلاحيات واضحة ومستقلة، مع إشراك جميع الأطراف المعنية في مراحل التأسيس لضمان التوافق الوطني.
التحدي الثاني: ضعف القدرات البشرية والتقنية. (نقص كوادر الاستثمار والحوكمة)	تضمين برامج بناء قدرات مكثفة ضمن المرحلة الأولى من الإطار، والبدء بمشاريع تجريبية (Pilot Projects) في جامعات محددة لبناء الخبرة.
التحدي الثالث: ندرة البيانات وغياب البنية التحتية الرقمية. (ضرورة لتطبيق PBF)	البدء بمؤشرات أداء بسيطة وقابلة للتحقق (مثل معدلات التوظيف، عدد الشراكات) في المرحلة الثانية، مع العمل بالتوازي على بناء أنظمة معلومات وطنية موحدة للتعليم العالي.
التحدي الرابع: البيئة الاقتصادية والأمنية غير المستقرة. (مخاطر عالية للمستثمر)	التركيز في المرحلة الأولى على الآليات الأكثر مرونة والأقل تأثراً بالخدمات كالوقف المجتمعي، وتقديم حوافز وضمانات سيادية للمستثمرين في مشاريع إعادة التأهيل.

يُعد التغلب على التهديدات الداخلية والخارجية شرطاً لنجاح الإطار؛ إذ يجب مواجهة المقاومة البيروقراطية بتشريع مستقل، ومعالجة نقص القدرات بالتدريب ومشروعات تجريبية، وتحييد مخاطر البيئة غير المستقرة بضمانات وحوافز استثمارية تركز على الوقف والشراكة.

4-4-5- الإضافة العلمية وقيمة الإطار الاستشاري:

تكمن القيمة المضافة للإطار الاستشاري المقترح في كونه:

- توليفاً منهجياً مُكيّفاً: يقدم توليفاً منهجياً مُكيّفاً لم يسبق طرحه في الأدبيات اليمنية، حيث إنه أول إطار يقترح دمج آليات الوقف الإسلامي مع آليات التمويل القائمة على الأداء (PBF) في سياق واحد، مما يعالج فجوتي الاستدامة والكفاءة في آن واحد.

• **قابلاً للتنفيذ:** إن تحديد المراحل الزمنية وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس (KPIs)، مع الاعتراف بالتحديات وتقديم حلول لها، يُحول الرؤية النظرية إلى خطة عمل تنفيذية قابلة للتبني في الخطط الوطنية لإعادة الإعمار.

4-5- حدود الدراسة وقيودها المنهجية:

على الرغم من الرصانة المنهجية التي اتبعها الباحثان في بناء الإطار الاستشراقي، إلا أن هناك جملة من القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تفسير النتائج، وتتمثل في الآتي:

4-5-1. قيود البيانات الثانوية في سياق النزاع: اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على البيانات الوثائقية والثانوية، وهو ما يفرض قيداً موضوعياً ناتجاً عن صعوبة الوصول إلى بيانات ميدانية حديثة وشاملة في ظل ظروف النزاع القائم في اليمن؛ إذ قد لا تعكس بعض الوثائق الرسمية التحولات المتسارعة أو الفجوات التنفيذية على أرض الواقع بشكل دقيق.

4-5-2. تحيز الاختيار المرجعي: وجدير بالذكر أن اختيار الدول الخمس (الإمارات، ومصر، وماليزيا، وكوريا الجنوبية، وتركيا) قد ينطوي على تحيز اختيار محتمل؛ حيث تم التركيز على نماذج تميزت بنجاحات مؤسسية وتوافر بيانات معلنة، في حين أن هناك تجارب أخرى قد تقدم دروساً مغايرة لم تشملها الدراسة الحالية بسبب محدودية النطاق الزمني والمكاني للبحث.

4-5-3. افتراض الاستقرار السياسي الضمني: يركز الإطار الاستشراقي المقترح على افتراض ضمني بحدوث قدر من الاستقرار السياسي والأمني وتوافر الإرادة الوطنية للإصلاح؛ وبالتالي فإن فاعلية تطبيق هذا الإطار تظل مرتبطة بمدى تحقق هذه الظروف، حيث إن استمرار حالة عدم الاستقرار قد يؤدي إلى إعاقة التحول نحو نماذج التمويل الحديثة المقترحة مثل الشراكة (PPP) أو الاستثمار السيادي.

بناءً على ما سبق، يرى الباحثان أن هذه القيود لا تنقص من القيمة العلمية للإطار المقترح، بل تضع حداً موضوعياً لتفسير نتائجه وتوجه الباحثين مستقبلاً نحو إجراء دراسات ميدانية مكاملة عند تحسن الظروف الأمنية. وبصفة عامة، يمثل هذا الإطار الاستشراقي مخرجاً علمياً ضرورياً للبيئة اليمنية؛ إذ يقدم رؤية واضحة لصناع القرار لكسر حلقة التمويل التقليدي، والبدء في بناء أساس متين لتحقيق الاستدامة المالية للتعليم العالي في مرحلة التعافي.

5- الاستنتاجات والتوصيات:

1-5- الاستنتاجات الرئيسية:

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال التحليل التشخيصي (Q1) والمقارن (Q2)، واستناداً إلى الإطار الاستشراقي المقترح (Q4)، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية، والتي تحدد بوضوح طبيعة الأزمة وسبل معالجتها:

- إن التحدي الأبرز الذي يواجه التعليم العالي اليمني لا يكمن في نقص الموارد بحد ذاته، بل في الفشل البنوي لتبني سياسات استثمارية تُمكن الجامعات من ممارسة الاستقلال المالي والريادة، مما يُرسخ حالة الاعتماد الأحادي على الموازنة الحكومية الهشة (Q1).
- تكمن الفجوة السياساتية الرئيسة بين اليمن والتجارب الدولية في غياب إطار تشريعي حديث ومُنظّم لآليات تمويلية حيوية، كالوقف الاستثماري (نموذج ماليزيا)، والشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) "نموذج مصر وتركيا"، والتمويل القائم على الأداء (PBF) "نموذج كوريا الجنوبية" (Q3).
- أظهر التحليل المقارن أن الإطار الاستشرافي لليمن يجب أن يكون توليفياً ومُكيّفاً؛ بحيث يجمع بين مرونة الوقف (لملاءمته الثقافية) وصرامة (PBF) لضمان الجودة، ويتجاوز منطق الاستتساخ الحرفي للنماذج الدولية إلى توطيئها بما يتناسب مع السياق المحلي (Q4).
- إن نجاح الإطار المقترح مرهونٌ بإنشاء هيكل حوكمة مستقل (كالهيئة العليا للاستثمار الجامعي)، يضمن المساءلة والشفافية في الإنفاق الاستثماري، ويفصل بوضوح بين الدور التنظيمي للوزارة والدور التنفيذي للجامعة.
- الربط بالرؤية الوطنية: يُقدم الإطار المقترح خارطة طريق عملية لتحقيق مستهدفات رؤية 2030 لليمن المتعلقة بتنمية الموارد المستدامة وتطوير رأس المال البشري، عبر تحويل الكادر من عبء مالي إلى أصل استثماري.

2-5- التوصيات الإجرائية:

يقدم الباحثان التوصيات الآتية إلى وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي والجهات ذات الصلة، وهي توصيات مُصاغة بلغة قابلة للقياس والتنفيذ وتستهدف بناء الأساس للاستدامة المالية، كما يوضح الجدول (11) الآتي:

جدول (11): مصفوفة التوصيات ومؤشرات الأداء المقترحة

المحور الاستراتيجي	التوصية القابلة للتنفيذ	مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)	الارتباط بمستهدفات رؤية 2030
التشريع والتمكين	الإسراع في صياغة وإقرار قانون الاستثمار الجامعي الموحد، يمنح الجامعات استقلالاً مالياً وإدارياً مشروطاً.	KPI 1: إنجاز القانون في مدة لا تتجاوز 18 شهراً. KPI 2: زيادة نسبة استقلالية الجامعات في إدارة أصولها إلى 80%.	التمكين المؤسسي والحوكمة الرشيدة.
التمويل الذاتي	تفعيل صندوق الوقف الاستثماري للجامعات الحكومية، والبدء بإنشاء محافظ استثمارية صغيرة من الأصول غير المستغلة (نموذج ماليزيا).	KPI 3: تحقيق نسبة 5% إيرادات من الوقف من إجمالي الموازنة التشغيلية خلال 4 سنوات.	تنويع مصادر الدخل الوطني.
الجودة والأداء	التطبيق التجريبي التدريجي لنظام التمويل القائم على الأداء (PBF) على 25% من المنح الحكومية المخصصة للبحث العلمي، وربطها بمعدلات التوظيف.	KPI 4: زيادة معدل توظيف خريجي التخصصات النوعية بنسبة 15% سنوياً. KPI 5: اعتماد لائحة PBF في جميع الجامعات خلال 36 شهراً.	رفع كفاءة رأس المال البشري.

الشراكة وإعادة الإعمار	تشجيع آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لتمويل مشاريع إعادة تأهيل البنية التحتية والمختبرات النوعية.	KPI 6: توقيع ما لا يقل عن 10 عقود PPP مع القطاع الخاص في مجالات البنية التحتية والخدمات خلال 3 سنوات.	تحقيق التنمية المستدامة والشراكة الفعالة.
الإدارة المؤسسية	تأسيس هيئة عليا لتمويل واستثمار التعليم العالي (كيان مستقل)، وتجهيزها بكوادر مؤهلة في إدارة المحافظ الاستثمارية.	KPI 7: تحقيق الاستدامة المالية للجامعات، عبر وصول نسبة الإيرادات الذاتية إلى 40% من الموازنة التشغيلية بحلول عام 2030.	إدارة الموارد بكفاءة وفعالية.

المصدر: إعداد الباحثين.

يمثل هذا الجدول مصفوفة عمل تنفيذية تستهدف تحويل الجامعة اليمنية من كيان مركزي مستهلك إلى كيان استثماري ريادي. وتتلخص محاورها في ثلاثة توجهات رئيسية، هي: الإصلاح التشريعي لتمكين الاستقلال المالي (قانون الاستثمار الجامعي)؛ تنويع الإيرادات بالاعتماد على الوقف والشراكة (PPP)؛ وربط التمويل بالكفاءة عبر التوطين التدريجي لنظام التمويل القائم على الأداء (PBF) ومؤشرات توظيف واضحة، لضمان إدارة الموارد بكفاءة وفعالية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.

5-3- المقترحات البحثية المستقبلية:

- يقترح الباحثان استكمال العمل البحثي في المجالات الآتية لدعم تنفيذ الإطار الاستراتيجي المقترح:
- إجراء دراسة لتقييم جدوى وفعالية تطبيق التمويل القائم على الأداء (PBF) في الجامعات اليمنية في ظل محدودية البيانات، لتحديد مؤشرات أداء أكثر ملاءمة للسياق المحلي.
 - تطوير نموذج حوكمة مقترح لصناديق الوقف الجامعي في اليمن، يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية (ماليزيا)، والتشريعات المحلية (الشرعية).
 - تحليل أثر الاستثمار في الكادر الأكاديمي (من خلال المنح البحثية والتدريب) على جودة مخرجات البحث العلمي في الجامعات اليمنية.

5-4- خاتمة الدراسة:

تختتم الدراسة بالتأكيد على أن الحل للأزمة التمويلية في التعليم العالي اليمني يكمن في الإصلاح الهيكلي للسياسات والتشريعات. ومن خلال معالجة الفجوة البحثية المتمثلة في غياب الأطر التوليفية، قدمت هذه الدراسة إطاراً استراتيجياً مُكَيَّفاً يضمن الانتقال التدريجي من نموذج التمويل المركزي إلى نموذج الاستثمار متعدد الأطراف. ويُعد هذا الإطار مساهمة علمية وعملية، حيث يوفر خارطة طريق لصناع القرار، بما يعزز فرص التعافي ويحقق الاستدامة المالية والجودة الأكاديمية المنشودة في مرحلة ما بعد الحرب.

6- قائمة المراجع:

6-1- المراجع باللغة العربية:

1. بن خضرة، زهيدة. (2023). الاستثمار في التعليم العالي: يعزز جودة التعليم ويوفر فرص العمل.

حوليات جامعة الجزائر 1، 37(2)، 347-360. <https://asjp.cerist.dz/en/article/229546>

2. بن عباس، عمار، وصحراوي، سهيلة. (2023). حوكمة الاستثمار في التعليم العالي كقدرة على الابتكار وقوة الاقتصاد المعرفي للدول الناشئة: دراسة مقارنة. *المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي*، 10(2)، 348-334. <https://doi.org/10.53284/2120-010-002-022>
3. التبالي، محمد ناجي، والفيقي، موسى سليمان. (2024). *مُتطلبات تطوير سياسة التعليم المستمر في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية*. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، 6(4)، 308-275. <https://doi.org/10.53285/artsep.v6i4.2249>
4. الحماد، أمل إبراهيم، والنوح، عبد العزيز سالم. (2022). تجارب عالمية في الشراكة الاستثمارية بين الجامعات والقطاع الخاص في مجال التعليم العالي وسبل الاستفادة منها: حاضنات الأعمال الجامعية أنموذجاً. *مجلة التربية*، (194-1)، 486-447. <https://doi.org/10.21608/JSREP.2022.237273>
5. خشافه، ندى منصور. (2021). الاستثمار في رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية في ضوء إدارة المعرفة: تصور مقترح. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (12)، 159-112. <https://doi.org/10.53285/artsep.v1i12.791>
6. الخطيب، خليل محمد. (2023 أ). تطوير السياسات وخطط العمل في التعليم العالي بالجمهورية اليمنية وفقاً لاحتياجات سوق العمل. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، (10)، 243-217. <https://search.mandumah.com/Record/1440419>
7. الخطيب، خليل محمد. (2023 ب). تمويل التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: التحديات والسياسات والخيارات الاستراتيجية. *المجلة الليبية لعلوم التعليم*، (8)، 232-201. https://www.researchgate.net/publication/369881718_tmwyl_altlym_alaly_fy_aljmhwyrt_alymnyt
8. الديب، أيمن، وعبد السلام، صفوت، وعبد السلام، محمد رمضان. (2022). الاستشراف المستقبلي لاقتصاديات التعليم العالي في مصر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة العلوم البيئية*، 51(2)، 40-1. <https://doi.org/10.21608/jes.2022.108573.1129>
9. رشوان، محمد عبد السلام. (2024). تمويل التعليم العالي في مصر وآليات تطويره: بدائل واستراتيجيات مقترحة. *أعمال المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرين لتطوير التعليم*، جامعة القاهرة، مصر، 26-1. https://jfst.journals.ekb.eg/article_381095_76b61ac02c2e6fb5ad64fc9738bc97a4.pdf
10. السهيمي، علي سلطان. (2024). تصور مقترح لتطوير الاستثمار الجامعي كمدخل لتتويع بدائل تمويل التعليم العالي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (34)، 198-162. <https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/479>
11. سيف الدين، عبد الله. (2025). الاستثمار في الجامعات وفي البحث العلمي الجامعي: عرض بعض التجارب. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، 66(6)، 20-1. https://deu.journals.ekb.eg/article_404734_28728cc23c99fca53a77c71d29fde0c1.pdf

12. شعيب، ابتهاج عبد الله. (2021). تنوع مصادر التمويل في التعليم وتأثيرها على السياسات التعليمية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (30)، 210-225. https://www.ajsp.net/research/لتعليمية_ابتهاج_شعيب.pdf
13. الصلوي، محمود عبد الحق. (2021). تبني جامعة البيضاء نموذج الجامعة المنتجة لتنوع وتنمية مصادر التمويل وتطوير خدماتها وتعزيز استدامتها. *مجلة جامعة البيضاء*، 3(2)، 558-586. <https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.166>
14. عثمانى، أنيسة. (2021). دراسة قياسية لأثر الاستثمار في التعليم العالي على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1990-2017). *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 21(1)، 128-143. <https://search.mandumah.com/Record/1235138>
15. فيروز، نعمان أحمد. (2022). متطلبات الاستثمار الرشيد في التعليم العالي اليمني لبناء اقتصاد وطني قائم على المعرفة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 9(57)، 196-245. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=340315>
16. محمد، سحر محمد أبوراضي. (2024). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي 2030. *مجلة كلية التربية - جامعة بنها*، 35(137.1)، 411-552. <https://doi.org/10.21608/jfeb.2024.261314.1825>
17. مطهر، نجيبة مطهر. (2020). تحليل سياسة نظام التعليم العالي في الجمهورية اليمنية ومقترحات تطويرها. *مجلة البحوث والدراسات العربية*، (73)، 135-182. <https://doi.org/10.21608/IARS.2020.194798>
18. المغربي، لمياء محمد. (2020). قياس أثر الاستثمار في التعليم العالي على النمو الاقتصادي في جمهورية مصر العربية في الفترة من 1990-1991 وحتى 2016-2017. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، 21(3)، 79-104. <https://doi.org/10.21608/JPSA.2020.131168>
19. مكتب الخطة الوطنية، دولة الإمارات العربية المتحدة. (2021-2022). *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2030* [وثيقة سياسة]. <https://u.ae/ar/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/human-resources-development-and-education/national-strategy-for-higher-education-2030>

6-2- المراجع باللغة الإنجليزية/ الأجنبية

1. Abdahir, M. R. bin, Wan Hussin, W. S. W., & Rasiah, R. (2021). New business venture into private higher education in Malaysia through dynamic capabilities. *Asian Journal of University Education*, 17(4), 117-131. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1328732.pdf>
2. Adam, E., & Adam, N. (2024). Education hubs in Qatar and the United Arab Emirates: Analysis of discursive constructions using Latent Dirichlet Allocation. *International*

- Journal of Educational Development*, 107, Article 103034. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2024.103034>
3. Amin, H., & Cochrane, L. (2024). The development of the education system in Qatar: Assessing the intended and unintended impacts of privatization policy shifts. *British Journal of Middle Eastern Studies*, 51(5), 823–843. <https://doi.org/10.1080/13530194.2023.2198688>
 4. Areepattamannil, S. (2024). Building a knowledge economy: Higher education as a catalyst for the United Arab Emirates' visionary growth. *Frontiers in Education*, 9, Article 1510421. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1510421>
 5. Askari, M. Y., & El Refae, G. A. (2023). Funding higher education as a strategic good of a nation. *International Journal of Economics and Business Research*, 25(1), 161–171. <https://doi.org/10.1504/IJEBR.2023.127273>
 6. Bamberger, A. (2023). The OECD's influence on national higher education policies: Internationalisation in Israel and South Korea. *Comparative Education*, 49(5), 629–646. <https://doi.org/10.1080/03050068.2022.2147635>
 7. Buckner, E., & Abdelaziz, Y. (2023). Wealth-based inequalities in higher education attendance: A global snapshot. *Educational Researcher*, 52(9), 544–552. <https://doi.org/10.3102/0013189X231194307>
 8. Çalışkan, O. (2025). The internationalisation of Turkish higher education. *Comparative Education*, 51(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03050068.2025.2520721>
 9. Cho, H. (2025). A study on university admission reforms in South Korea: Cultural and political practices. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 55(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/03054985.2025.2511730>
 10. Ewiss, M. A. Z., & Afifi, S. (2024). The financing of higher education in Egypt: Issues, politics, and trends. In *ECE 2024 — European Conference on Education (Proceedings)* (pp. 673–686). <https://doi.org/10.22492/issn.2188-1162.2024.53>
 11. Gürbüz, K., & Erdil, E. (2021). Prioritization and R&D support mechanisms: Turkish case. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(2), 962–991. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00648-y>
 12. Hamid, Q. K., & Brefkany, A. M. I. (2024). The role of private investment in developing the private higher education sector in Kurdistan-Iraq (2008–2020): Duhok city as a model. *Academic Journal of Nawroz University*, 13(1), 1353–1368. <https://doi.org/10.25007/ajnu.v13n1a1569>
 13. Ismat, I. M. (2023). The neoliberal reform discourse in Egyptian higher education. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01915-4>
 14. Jaafar, J. A., Abdul Latiff, A. R., Mat Daud, Z., & Osman, M. N. H. (2023). Does revenue diversification strategy affect the financial sustainability of Malaysian public universities? A panel data analysis. *Higher Education Policy*, 36, 116–143. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00247-9>
 15. Jaleel, B., & Saber, H. (2025). The United Arab Emirates as an international education hub: Assessing progress toward a knowledge-based economy. *Journal of Studies in International Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/10283153251364511>

16. Jamaluddin, F., Jamaluddin, A. H., Jamaluddin, F., & Jamaluddin, F. (2025). Malaysia's AI-driven education landscape: Policies and transformation. *arXiv preprint arXiv:2509.21858*. <https://arxiv.org/abs/2509.21858>
17. Khan, P. A., Johl, S. K., Akhtar, S., Asif, M., Salameh, A. A., & Kanesan, T. (2022). Open innovation of institutional investors and higher education system in creating open approach for SDG-4 quality education: A conceptual review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), Article 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010049>
18. Kim, M. J. (2022). Happiness, politics and education reform in South Korea: Building 'happy human capital' for the future. *Comparative Education*, 48(3), 401–418. <https://doi.org/10.1080/03050068.2022.2147633>
19. Mamat, S., Nik Ahmad, N. N., & Mohd Said, J. (2022). Financial sustainability in Malaysian public universities: Coping with or embracing change? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(5), 599–617. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0157>
20. Minta, B. (2021). Neoliberalism and the crisis in higher education: The cost of ideology. *American Journal of Economics and Sociology*, 80(1), 79–112. <https://doi.org/10.1111/ajes.12370>
21. National Assembly Budget Office. (2023). *Analysis of higher education funding policy in Korea* (NABO Policy Analysis Report, 1–25). National Assembly Budget Office. <https://korea.nabo.go.kr/naboEng/bbs/BMSR00154/view.do?boardId=3223>
22. OECD. (2025). *Türkiye: Overview of the education system – Expenditure and investment indicators (2021–2024)*. Education GPS. <https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=TUR&topic=EO>
23. Patrinos, H. A., Psacharopoulos, G., & Tansel, A. (2021). Private and social returns to investment in education: The case of Turkey with alternative methods. *Applied Economics*, 53(14), 1638–1658. <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1841086>
24. Shin, J. C., Ho, S. S. H., Chen, R. J. C., & Lee, J. K. (2023). Does institutional performance matter under competition-based funding for higher education in East Asia? A comparative study in Korea and Taiwan. *Studies in Higher Education*, 48(3), 383–398. <https://doi.org/10.1080/03075079.2022.2138849>
25. Shin, J. C., Jung, H., & Lee, S. J. (2023). Performance-based research funding and its impacts on academics' publication patterns in South Korea. *Higher Education Policy*, 36(1), 144–163. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00245-x>
26. Tham, S.-Y., & Chong, P.-Y. (2023). Transforming Malaysia's higher education: Policies and progress. *Asian Economic Policy Review*, 18(2), 243–260. <https://doi.org/10.1111/aepr.12417>
27. Tutar, H. (2024). Turkey's policies of international students and scholarship investment: The Türkiye Scholarships as a soft-power financing tool. In *International student mobility and higher education funding models* (pp. 1–18). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1007842>
28. Usman, M., & Rahman, A. (2022). Funding higher education through waqf: A lesson from Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(1), 107–125. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2021-0217>

29. Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2024). *2024–2028 THEQC strategic plan: Investment framework for quality assurance in Turkish higher education* (Publication No. THEQC-24-EN). Turkish Higher Education Quality Council. https://www.yokak.gov.tr/documents/site-stratejikplan/EN_Yokak_2024_2028_Stratejik_Plan.pdf
30. Yusop, Z. M., Hoque, M. N., Mohamed, N., Misnan, N., Yusof, A. Q. M., & Jali, M. N. (2025). Crowdfunding for higher education in Malaysia: A revolutionary mechanism for funding. In *Proceedings of the 10th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting* (pp. 1158–1168). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-839-4_95
31. Zaidan, E., Momani, R., & Al-Saidi, M. (2024). Entrepreneurial universities and integrated sustainability for the knowledge-based economy: Self-perception and some structural challenges in the Gulf region. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 585. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03032-2>