واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية

ياسين محسن محمد العماري

قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب –الجمهورية اليمنية

Email: YassinALAmmari@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.169

ملخص

هدف البحث إلى التعرف على واقع دراسة جدوى البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، بأسلوبه التحليلي؛ لوصف طبيعة دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية، وتكونت عينة البحث من (32) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية(صنعاء، عدن، تعز، إب)، تم اختيار بطريقة قصدية، وتم استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أبرزها: أن السياسات المعتمدة في إنشاء البرامج/المشاريع بالجامعات اليمنية تتسم بالتقليدية بناءً على أمزجة القائمين عليها وليس بناءً على فريق متخصص ذو خبرات متعددة، وأن معظم البرامج/المشاريع التي يتم أنشائها في الجامعات اليمنية لم تجر لها دراسات جدوى وافية وشاملة قبل أنشائها، وإن حصل شيء من ذلك فإنها غير مبنية على أسس علمية ومعلومات دقيقة، وفي ضوء ذلك قدم البحث العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: الجدوى، دراسة الجدوى، الجدوى المبدئية، الجدوى التفصيلية، البرامج، المشاريع.

Abstract:

The aim of the research is to identify the reality of the feasibility study of programs / projects in Yemeni universities, To achieve this, the descriptive method was used, with its analytical method. To describe the nature of the feasibility study in Yemeni universities. The research sample consisted of (32) individuals from academic and administrative leaders in Yemeni universities (Sana'a, Aden, Taiz, Ibb). It was chosen in an intentional way, and the questionnaire was used as a tool for collecting data and information, and the research reached many conclusions, most notably: That the policies adopted in establishing programs / projects in Yemeni universities are traditional based on the temperaments of those in charge and not based on a specialized team with multiple experiences, and that most of the programs / projects that are established in Yemeni universities have not conducted adequate and comprehensive feasibility studies before their establishment, and if anything happens. From that, it is not based on scientific foundations and accurate information, and in light of this, the research presented many recommendations and proposals.

Keywords: feasibility, feasibility study, initial feasibility, detailed feasibility, programs, projects.

أولاً: الإطار العام للبحث:

مقدمـــة البحث:

إن التطور الذي وصلت إليه الدول المتقدمة وما تحقق عنه من نمو اقتصادي جعل الدول النامية تدرك أن السبيل الوحيد للتنمية بمفهومها الشامل هو إقامة برامج/مشاريع استثمارية واستغلال ثروتها على أحسن وجه، ويرتكز ذلك على توفر متطلبات إحصائية دقيقة ومعرفة واقعية وجيدة للتغيرات المستقبلية، لهذا فإن اختيار نجاعة أي مشروع يتطلب دراسة العوامل المؤثرة فيه، وهذا ما يسمي اقتصادياً بدراسة الجدوى، والتي نبعت من صلب النظرية الاقتصادية لتكون أداة علمية على درجة عالية من الأهمية لدعم صناعة القرار الاستثمارية في ظل درجة معينة من المخاطرة وعدم التأكد(زيرار، 2013، 2).

ومن هنا برزت دراسة الجدوى لتمثل منهجية علمية لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، ونموذج محاكاة للبرنامج/المشروع يتم تصوره قبل البدء في تنفيذه لضمان الحفاظ على الموارد النادرة من الضياع (السيد، 2018، 60). وكأداة تحليلية فعالة يمكن استخدامها لتقييم المشاريع من وجهات نظر مختلفة، واختيار الأفضل وفقاً لرغبات وتطلعات صاحب المشروع (يوسف ومرهج، 2018، 1).

وقد فرضت دراسات الجدوى نفسها كإحدى الأدوات الهامة للتخطيط الاستراتيجي، التي انبثقت من صلب النظرية الاقتصادية لتكون أداة علمية ذات أهمية كبرى في صناعة القرارات الاقتصادية المتعلقة بأنشاء البرامج والمشاريع أو برفضها، بالإضافة إلى كونها دراسات وقائية من مخاطر عدم التأكد في ظل مناخ استثماري عالمي مليء بالمتغيرات والمفاجآت(نور الدين، 2010، 205).

ومن هنا زاد الاهتمام بدراسة الجدوى في المؤسسات التعليمية بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل، عن طريق رسم الخطوط التي على ضوئها يمكن تجنيد جميع الطاقات والإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق هذه الأهداف (محمد، 2007، 306). إلا أنه وعلى الرغم من كثرة دراسات الجدوى في المشاريع الاقتصادية، إلا أنها نادرة في المشاريع التربوية في العالم العربي وحديثة نسبياً في الحقل التربوي (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2012، 151).

وهذا ما أكدته دراسة العنزي(2016، 45)، التي أشارت إلى أن معظم برامج/مشاريع مؤسسات التعليم العالي على المستوى العربي غير مبنية على أسس علمية دقيقة، تنظر إلى الجانب الربحي المادي فقط.

وعلى مستوى الجامعات اليمنية فعلى الرغم من أن العديد من الدراسات كدراسة الهلالي(2005)، ودراسة الحكيمي(2017). أكدت على ضرورة اصدار قانون خاص وشامل للتعلم بالجامعات اليمنية يتناول أهم الجوانب الإدارية التي يتم على ضوئها إنشاء برامج/مشاريع تواكب التطورات التكنولوجية، وتقديم التسهيلات للقائمة منها على دراسة جدوى، كونها تجعل البرامج والمشاريع أكثر إنتاجية واستمرارية، بما يجعل منها مشاريع تحرك عجلة التنمية. إلا أن هناك دراسات أخرى كدراسة مجلي(2016)، أشارت إلى أن الجامعات اليمنية لا زالت تعاني من ضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي بما فيها دراسة الجدوى التي تعد إحدى أدواته الهامة، فلا توجد خطط مسبقة للبرامج والمشاريع على مستوى الأقسام والكليات فيها.

وفي هذا الصدد وفي ظل العديد من العوامل المتمثلة في ندرة الموارد، وكثرة الطلب على برامج ومشاريع التعليم الجامعي، وهدر الموارد التي تنفق عليها في الجامعات اليمنية، فإن هناك حاجة ملحة لإحراء العديد من الدراسات العلمية للتعرف على واقع جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية, بما يؤدي إلى الإسهام في حل المشكلات الحالية, وإعادة النظر في الرؤية المستقبلية, وضمان تقديم برامج/مشاريع أكثر إنتاجية واستمرارية، بما يجعل منها محرك لعجلة التنمية، ومن هنا تولدت لدى الباحث فكرة البحث الحالي.

مشكلة البحث:

على الرغم من أن التخطيط للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وإعداد دراسة جدوى لها يمثل ضرورة ملحة في الجامعات اليمنية، لما لها من دور فاعل في تقديم برامج ومشاريع وفق مراحل ومعايير علمية، بما يضمن نجاحها وفاعليتها واستدامتها، إلا أن الجامعات اليمنية لا زالت تعاني من ضعف في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي بما فيها دراسة الجدوى التي تعد إحدى أدواته الهامة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 90). فلا توجد خطط مسبقة للبرامج/المشاريع على مستوى الأقسام والكليات في الجامعات الحكومية اليمنية (مجلي، 2016، 236). وهذا ما أكدت عليه دراسة الحكيمي(2017)، التي أشارت إلى أن من أهم المعوقات التي تواجه البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية وتضعف فاعليتها هو ضعف التخطيط لها وفق دراسة جدوى شاملة، وبالتالي تسير نحو المستقبل ببرامج/مشاريع ضعيفة لا

تتماشى مع التطورات المتسارعة واحتياجات التنمية. ولهذا السبب أكدت دراسة كلّ الهلالي (2005)، والحكيمي(2017)، على ضرورة إقرار البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية بناءً على دراسة جدوى متكاملة، وعدم الإقدام على اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج/المشاريع إلا بعد القيام بعمل دراسات جدوى قائمة على معلومات وبيانات دقيقة وفق منهجيات علمية، والأخذ بالحسبان تحول آليات السوق؛ ليسهل عملية التعامل مع المتغيرات الداخلة مثل الأسعار والعرض والطلب، وأسلوب الإنتاج خلال العمر الافتراضي للبرنامج/المشروع، ولضمان أن تكون البرامج والمشاريع مجدية ومفيدة وأكثر إنتاجية وفاعلية.

وبناءً على هذا وفي ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة يرى الباحث أن هناك حاجة ملحة للتعرف بشكل أكثر على واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع بالجامعات اليمنية، كونها تعد إحدى المشكلات التي تواجه البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، تفرضها ندرة الموارد المالية والإمكانات المتاحة من ناحية، وتعدد الأهداف والحاجات المراد تحقيقها من ناحية أخرى، وأن الشروع في تنفيذ البرنامج/المشروع دون القيام بدراسة مسبقة يعد مخاطرة، ويقلل من إنتاجية البرامج/المشاريع ويضعف فاعليتها, كل ذلك ولد لدى الباحث شعوراً قوياً بأهمية إجراء دراسة علمية لواقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع بالجامعات اليمنية، لأنه وبحسب علم الباحث واطلاعه وقراءاته وجد أن هناك غياب للدراسات التي تتناول هذا الموضوع بشكل مباشر على مستوى الجامعات اليمنية، ومن هنا تولدت لدى الباحث فكرة البحث الحالي، والذي تتحدد مشكلته بشكل أدق في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية ؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المنطلقات النظرية لدراسة الجدوى بحسب ما أشارت إليه المصادر العلمية المتخصصة؟
- ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟
- ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟
- ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟
- ما مستوى توافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟
- ما واقع دراسة جدوى البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية، وذلك من خلال التعرف على ما يأتي:

- المنطلقات النظرية لدراسة جدوى البرامج والمشاريع في مؤسسات التعليم الجامعي بحسب ما أشارت إليه المصادر العلمية المتخصصة.
- مستوى توافر مؤشرات دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.
- مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.
- مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.
- مستوى توافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.
- واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في التعرف على النقاط الآتية:

- يساعد في توفير معلومات عن دراسة الجدوى يهتدي بها أصحاب الاختصاص من المسؤولين وصناع القرار في الجامعات اليمنية وغيرها في وضع حد لها.

- يساعد في لفت أنظار المسؤولين وصناع القرار في الجامعات اليمنية إلى أهمية دراسة جدوى البرامج والمشاريع.
- يعتبر إضافة علمية جديدة تضاف إلى حصيلة المعارف العلمية في مجال دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية، وهو مصدر معرفي في مجال البحوث والدراسات العلمية التي تحتاجها المؤسسات في الجمهورية اليمنية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص.
- يمثل حافزاً لإثارة اهتمام الباحثين الآخرين لبحث موضوع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في المؤسسات المختلفة في الجمهورية اليمنية.
- ندرة الدراسات التي تناولت دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية والذي يعد الأول من نوعه في الجمهورية اليمنية حسب علم الباحث.
- الإسهام في حل المشكلات الحالية في الجامعات اليمنية وإعادة النظر في رؤيتها المستقبلية, وضمان تقديم برامج/مشاريع أكثر إنتاجية واستمرارية، بما يجعل منها محرك لعجلة التنمية،

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالحدود الأتية:

1. **الحدود الموضوعية:**

يتمثل الحد الموضوعي للبحث الحالي بـ "واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية".

2. **الحدود البشرية:**

تتمثل في القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية (جامعة صنعاء، جامعة عدن، جامعة تعز، جامعة إب) الذي تزيد سنوات خبرتهم في مجال تخصصهم عن عشر سنوات.

3. **الحدود المكانية:**

يتمثل الحد المكاني في الجامعات اليمنية الحكومية فقط.

4. **الحدود الزمانية:**

تم تنفيذ البحث الحالي خلال العام الجامعي 2020 / 2021م.

مصطلحات البحث:

يشتمل البحث الحالي على عدة مصطلحات من أهمها:

دراسة الجدوى:

يقصد بدراسة الجدوى: مجموعة الاختبارات والتقديرات التي يتم إعدادها بنية الحكم على صلاحية المشروع المقترح، أو اتخاذ القرار تجاهه، وذلك في ضوء توقعات التكاليف والفوائد المباشرة وغير المباشرة، طوال العمر الافتراضي للمشروع (قويدري، 1997، 5).

ويعرفها الباحث بأنها: سلسلة مترابطة من الدراسات التمهيدية والتفصيلية التي تجريها الجامعات اليمنية للبرامج والمشاريع، منذ بداية كونها فكرة إلى غاية إقرار قبولها أو رفضها، وتكون دراسة من مختلف النواحي البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، الاجتماعية، الإدارية، الاقتصادية، المالية.

البرنامج:

تعد البرامج أقسام كبيرة داخل الوظيفة تحدد المنتج النهائي للوحدات الرئيسة، والبرنامج عبارة عن مجموعة من المشاريع المتناسقة التي تكمل بعضها البعض لتحقيق أهداف مقصودة(سرايا، 1983، 25).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه: مجموعة من المشاريع المخططة والمنسقة التي يتم تصميمها في الجامعات اليمنية، لتقديم مجموعة من الخدمات للفئات المستهدفة، بطريقة منسقة ومنظمة ومحددة زمنياً ومادياً بغرض تحقيق أهداف مقصودة ومحددة.

المشروع:

يعرف المشروع بأنه: نشاط مستقل ضمن برنامج أو برامج فرعية، لتحقيق أهداف قصيرة في الغالب (الحاج والغيثي،2010، 57).

ويعرفه الباحث بأنه مخطط يتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم تصميمها في الجامعات اليمنية للحصول على منافع اقتصادية أو خدمية وهذه المشاريع إما أن تكون تثقيفية تدريبية محددة كتنمية المهارات الحياتية، أو مشاريع إنشائية تطويرية تأخذ الشكل المؤسسي مستقبلا.

الجامعات اليمنية:

تعرف الجامعة بأنها: كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية كانت أو أهلية أو خاصة، تتكون من كليتين على الأقل، بشرط إلا تقل

مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة العلمية الأولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات دراسية (وزارة الشؤون القانونية، 2010، المادة2)

ثانياً: الدارسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة المكتبات الجامعية والمركز الوطني للمعلومات، وكذلك تصفح المواقع الالكترونية العلمية للجامعات والمراكز العلمية المحلية والعربية والأجنبية المتوفرة على شبكة النت؛ وذلك لاستخراج الدراسات المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، وبعد الجهود المضنية في البحث تم الحصول على بعض الدراسات غير المباشرة، والتي يمكن عرضها كما يأتي:

1. دراسة الهلالي (2005):

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام برامجي يعمل وفق اسس علمي لدراسات جدوى مشاريع التعليم الجامعي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية التحليلي والتطويري، فيما تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: عدم قيام معظم المشاريع التعليمية على قرارات وفق دراسات جدوى قائمة على منهجية علمية للوصول إلى أفضل النتائج التي يمكن تقويمها بكفاءة وفاعلية مستقبلاً.

2. دراسة محمد (2007):

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لإنشاء جامعة افتراضية ومن ثم بناء تصور لجامعة افتراضية بالجمهورية المصرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، القائم على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وفق أداة تحليل المحتوى، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن دراسة الجدوى للجامعات الافتراضية تؤكد جدواها الاجتماعية والاقتصادية، وأنه تتناسب مع ظروف واحتياجات المجتمع، ويمكن تطبيقها في المجتمع المصري.

3. دراسة الدوري ونعوم(2008):

هدفت الدراسة إلى وضع أنموذج لدراسة جدوى اقتصادية وفنية للمشاريع في كافة أنواعها يسترشد به مراكز القرار ومدراء المشاريع في القطاعات كافة العام منها والخاص، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ذكر الباحثان أنهما اعتمدا المنهجية الآتية: تكييف الإطار النظري الذي تضمنه البحث بما ينسجم في مبادئه ومحتواه مع واقع اقتراح المشاريع على شكل دليل يمكن الاسترشاد به عند الحاجة إلى إعداد مثل هذه الأنواع من الدراسات، والاطلاع على الأدبيات العلمية التي تناولت موضوعية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية الأولية والتفصيلية للمشاريع، واستعراض ومناقشة جميع الجوانب المرتبطة بها، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أبرزها: أن اتخاذ القرار النهائي بشأن تنفيذ المشروع المقترح يتم بناءً على نتائج دراستي الجدوى الاقتصادية والفنية الأولية والتفصيلية، وأن دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية تتضمن فائدتين، الأولى تتمثل في اتخاذ القرار الفصل بشأن تنفيذ المشروع من عدمه، والثانية تتمثل في المساعدة في دعم المشروع أبان مرحلة تنفيذه وتجنب الفشل في هذه المرحلة الحرجة، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات.

4. دراسة خان (2014):

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية دراسة الجدوى المالية فيما يختص باتخاذ قرار التمويل والاستثمار، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها أن دراسة الجدوى المالية تساعد على اتخاذ قرار التمويل وترشيده بالإضافة إلى توجيهه إلى أفضل البدائل، كما أوصت الدراسة بإنشاء مكاتب دراسات تختص بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لمختلف المشاريع الاقتصادية.

5. دراسة العنزي (2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الجدوى الاقتصادية وأهميتها وعناصرها وعلاقتها بالتعليم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن عناصر دراسة الجدوى الاقتصادية للتعليم تشمل الدراسة التسويقية وتتمثل في الكفاية الخارجية للتعليم، الدراسة الفنية وتتمثل في الكفاية الداخلية للتعليم، والدراسة المالية والاقتصادية وتتمثل في مقابلة القيم المالية والنتائج

الكمية الأخرى الناتجة عن الدراسة التسويقية أو سوق العمل.

6. دراسة الحكيمي (2017):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور دراسة الجدوى في تنفيذ مشاريع نظم المعلومات في وزارة التربية والتعليم ووزارة الإدارة المحلية بالجمهورية اليمنية، واعتمدت الدراسة على الجمع بين المناهج(الوصفي التحليلي، المقارن، المسحي)، فيما تألف مجتمع البحث من كلٌ من وزارة التربية والتعليم ووزارة الإدارة المحلية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تمثلت عينة البحث بالعاملين في إدارة نظم المعلومات في كل من الوزارتين باستخدام منهج المسح الشامل، فيما تم استخدام البحث(الاستبانة، المقابلة الفردية، الملاحظة) كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود دور نسبي لدراسة الجدوى في تنفيذ نظم المعلومات في كلا الوزارتين، نظراً للتنفيذ الجزئي غير المكتمل، واتساع الفجوة بين الأهداف النظرية والتطبيقية والطموحات والتطلعات المستقبلية، وأن إغفال مرحلة من مراحل دراسة الجدوى ينتج عنها تعثر جزئي أو كلي لمشاريع نظم المعلومات، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات.

7. دراسة عثمان وإبراهيم (2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات التمويلية لمشاريع البنية التحتية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المراجعين الخارجيين والعاملين بديوان المراجعة القومي والمصرفيين والعاملين بوزارات الاستثمار والبنية التحتية والمالية والاقتصاد الوطني وبعض الأكاديميين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن نجاح دراسات الجدوى الاقتصادية والمالية لمشاريع البنية التحتية يتوقف على توفر البيانات والمعلومات الملائمة، وأن تعدد المعلومات الملائمة عن مصادر التمويل يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة ونجاح مشاريع البنية التحتية.

8. دراسة المصطفى (2016):

هدفت الدراسة إلى بيان دراسة الجدوى الاقتصادية وأثرها في اتخاذ القرار التمويلي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وقد شملت عينة الدراسة المعنيين باتخاذ القرار التمويلي في إدارات أربعة بنوك مصرفية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر معنوي لدراسة الجدوى(التسويقية، الفنية، القانونية، السلامة الشرعية، الاجتماعية، البيئية، المالية) في اتخاذ القرار التمويلي في المصارف الإسلامية في الأردن، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة العديد من التوصيات والمقترحات.

9. دراسة دليل وبوب(2018):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دراسات الجدوى وإبراز دور قطاع المشروع في رفع معدل النمو وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى، وزيادة فاعلية البرامج والمشاريع ووصولها في التوقيت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصائبة من مختلف المستويات الإدارية للمساعدة في حل المشكلات والتغلب على الصعوبات التي تعرض مسار تنفيذ البرامج والمشاريع، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للربط المباشر بين دراسات الجدوى وتقييم المشاريع من خلال العلاقة القائمة بينهما، ثم المزج بين المنهج الوصفي والتجريبي الذي يستند إلى دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وقدمت العديد من التوصيات والمقترحات.

10.دراسة (Saka&Ahmed. 2016):

هدفت الدراسة إلى التعرف على جدوى تدريب طلاب البكالوريوس في مشاريع مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات النيجيرية، وتم إجراء الدراسة على (8) جامعات نيجيرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: أن محتوى الدورات التدريبية المقدمة للطلبة غير كاف لتزويد الطلاب الجامعيين بمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل الاعتماد على

انفسهم في المستقبل، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية ذات كفاءة عالية لتدريب طلبة الجامعات على مهارات مهنة المستقبل.

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أنه وعلى الرغم من تباينها في الأهداف، والمنهج، والمجتمع، والعينة، والأدوات؛ فإنها تناولت دراسات الجدوى، سواءً كانت المباشرة منها، أو غير المباشرة، ويمكن مناقشتها، وتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف، والفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى تحقيقها من خلال ما يأتي:

1. **أهداف البحث:**

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية, وبذلك فإنه يكون قد اتفق بشكل جزئي مع الدراسات الأتية: دراسة دليل وبوب(2018), واختلف مع بقية الدراسات الأخرى.

2. **منهج البحث:**

لتحقيق أهداف البحث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي, وبذلك يكون قد اتفق مع دراسة الهلالي (2005)، ودراسة محمد (2007)، ودراسة خان (2014)، ودراسة العنزي (2016)، ودراسة الحكيمي (2017)، ودراسة عثمان وإبراهيم (2018)، ودراسة المصطفى (2016):, واختلف مع بقية الدراسات الأخرى.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة تمت الاستفادة منها في الجوانب الآتية:

- إثراء الإطار العام والخلفية النظرية للبحث الحالي في ضوء الأطر المرجعية النظرية لتلك الدراسات.
- ساعدت في تحديد الإجراءات التنفيذية لتعرف على واقع دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.
- معرفة الأدوات العلمية والأساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع البحث الحالي.
- ساهمت في معرفة وتحديد الفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي لتحقيقها.
- ساعدت في تحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث الحالي.
- ساعدت في استخلاص الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

ما تميز به البحث الحالي:

يمكن الإشارة إلى الجوانب التي تميز بها البحث الحالي، والتي تمثلت بما يأتي:

- تناول البحث الحالي واقع دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية, ليكون الأول على مستوى الجامعات اليمنية يتناول هذا الموضوع.
- تناول البحث الحالي ثمانية أنواع من الدراسات التفصيلية(البيئية، القانونية، التسويقية، الفنية، الاجتماعية، التنظيمية والإدارية، الاقتصادية، المالية)، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا الشكل، بل كانت تكتفي بالتطرق لبعضها فقط.

ثالثاً: منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

نظراً لطبيعة موضوع البحث الحالي وأهدافه, فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة، وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج، والتنبؤ بمسارها المستقبلي.

عينة البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي، وتحقيق أهدافه تم اختيار عينة البحث بطريقة قصدية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية(صنعاء، عدن، تعز، إب) ممن توافر فيهم الخبرة والتخصص، في مجال الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، واقتصاديات التعليم، والعلوم الإدارية، والعلوم الاقتصادية، وبلغ عددهم(**32**) قائداً أكاديمياً وإدارياً، وقد تم اختيارهم وفقاً للمبررات الآتية:

- كونهم المعنيون بشكل رئيسي بإعداد البرامج/المشاريع المقترحة في الجامعات اليمنية.
- تتوافر فيهم عاملي الخبرة والتخصص.
- كونهم يمارسون العمل وأعداد البرامج/المشاريع بحكم مركزهم الوظيفي.
- استعدادهم للتعاون مع الباحث في تحكيم أداة البحث والإجابة على فقراتها.

أدوات البحث: نظراً لطبيعة أهداف البحث، فقد استخدم البحث الحالي أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد تكونت الاستبانة من (57) فقرة موزعة على أربع مجالات، تعبر عن مجموعة العمليات والإجراءات التي على أساسها يتم اتخاذ القرار بشأن البرامج/المشروع المقترح في الجامعات اليمنية.

الصدق: للتحقق من صدق الاستبيان استخدم الباحث طريقة صدق المحكمين(الصدق الظاهري)، وذلك بعرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والاقتصاد واقتصاديات التعليم(ملحق رقم)لاستطلاع آرائهم بشأن الاستبيان، والحكم على مدى صدق انتماء كل فقرة إلى المجال الذي تندرج تحته، والحكم على مدى دقة مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان، وحذف أو إضافة أو تعديل أي من عبارات للاستبيان، وقام الباحث بحساب متوسط تقديرات المحكمين لكل فقرة من فقرات الاستبيان وتم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) على الأقل كمؤشر على الصدق الظاهري للاستبيان.

الثبات: للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بحساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلية(0.95)،وتعد هذه القيمة مرتفعة جداً في مستوى الثبات.

رابعاً: الخلفية النظرية للبحث: تعد المنطلقات النظرية للمفاهيم التي يحتوي عليها البحث أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في الوصول إلى الخلفية العلمية للمشكلة التي يدرسها، بهدف التعرف على المنطلقات النظرية المرتبطة بالبحث، ومن هذا المنطلق فإن هذا الجزء يحتوي على عرض المنطلقات النظرية لدراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية؛ وبما يحقق هدف البحث المتمثل بالسؤال: ما المنطلقات النظرية لدراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه المصادر العلمية المتخصصة؟ ولمعرفة ذلك تم الرجوع إلى المصادر والدراسات العلمية وعرضها كما يأتي:

مفهوم دراسة الجدوى: تشير كلمة جدوى لغوياً إلى المنافع والعوائد والتكاليف سواء كانت مادية او اجتماعية، وترجع أول ممارسة لتحليل المنافع والتكاليف إلى عام 1936م في أمريكا عندما صدر قانون التحكم في الفيضانات، يسمح بإقامة مشاريع مقاومة للفيضانات إذا كانت المنافع المرجوة من تلك المقاومة تزيد عن تكلفتها (دليل، 2018، 27).

ومن هذا المنطلق فإن الجدوى تعني الفائدة او العائد المتوقع حدوثه من المشروع وقد يكون هذا العائد ماديا وقد يكون اجتماعياً وهو مقدار الفائدة التي سوف تعود على المجتمع جراء القيام بالمشروع والتي تلبي احتياجات المجتمع بخدمة معينة (قوشجي، 2019، 2).

ومن المنظور التعليمي فإن دراسة الجدوى تعد عملية مقصودة مبنية على أساس من الدراسة العلمية هدفها الأساسي تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيقها في المستقبل، وذلك عن طريق رسم الخطوط التي على ضوئها يمكن تجنيد جميع الطاقات والإمكانيات والموارد المتاحة في المجتمع لتحقيق هذه الأهداف (محمد، 2007، 306).

وأياً كانت دراسة الجدوى إلا أنها تُعرف بأنها:

– دراسة نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها من مشروع ما على أسس تحليلية للبدائل المتاحة، بغرض تبني القرار السليم (زويل، 2007، 38).

– منهجية علمية لاتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وتعد نموذج محاكاة للبرنامج/المشروع يتم تصوره قبل البدء في تنفيذه لضمان الحفاظ على الموارد النادرة من الضياع (السيد، 2018، 60).

– منهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختبارات والأسس العلمية التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمال نجاح المشروع أو فشلة، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص أو الاقتصاد القومي أو

لكليهما على مدى عمره الافتراضي (دليل، 2018، 28).

– مجموعة متكاملة من الدراسات المتخصصة تجري لتحديد مدى صلاحية المشروع من عدة جوانب: قانونية، تسويقية، إنتاجية، مالية، اقتصادية، اجتماعية لتحقي أهداف محددة تُمكن في النهاية من اتخاذ القرار الخاص بالمشروع من عدمه بمعنى قبول المشروع أو رفضه (قوشجي، 2019، 4).

من خلال ما سبق يتضح أن دراسة الجدوى سلسلة من الأساليب والأنشطة والمراحل المتتابعة والمكونة من عدد من الدارسات والبيانات التي تقضى في التحليل النهائي بإقرار إنشاء برنامج أو مشروع معين من عدمه سواء كان هذا المشروع جديدا أو توسعا في مشروع قائم، أو إحلال مشروع قائم بمشروع آخر، ويمكن القول إنه لا يتاح دائماً التطبيق التقني الدقيق للمفهوم خاصة عند تقويم البرامج/المشاريع التربوية؛ بسبب صعوبة الوصول إلى البيانات، سواء البيانات المتعلقة بالتكاليف أو البيانات المتعلقة بالفوائد، ولذا فإن مقاربات التقييم الاقتصادي للتربية كثيراً ما تستند إلى مؤشرات مشتقة من المدخلات أو العمليات أو المخرجات، مع القيمة العالية لمؤشرات المخرجات، بالنظر إلى أن المدخلات(التكلفة) عادة ما تكون مدركة بصورة كبيرة حينما يتعلق الأمر بالمشاريع المنفذة في أرض الواقع.

الجذور التاريخية لدراسة الجدوى:

تمتد جذورها إلى تحليل المنافع – التكاليف عند بداية ظهوره وترجع أول ممارسة لتحليل المنافع – التكاليف إلى عام 1936 في الولايات المتحدة الأميركية وذلك بصدور قانون التحكم في الفيضان، الذي يجيز إقامة مشاريع مقاومة الفيضان إذا تفوقت منافعها على تكاليفها، ولم يحتوي هذا القانون بالطبع على القواعد الأساسية التي يتعين إتباعها عند تقييم المشاريع وظهر أول عمل يحتوي على المبادئ الأساسية لتحليل المنافع – التكاليف عام 1950 في صورة كتاب كان عنوانه "الممارسات المقترحة للتحليل الاقتصادي لمشاريع حوض النهر وقامت لجنة فيدرالية بإعداد هذا الكتاب ضمن تكليف بذلك وعرف هذا العمل آنذاك "بالكتاب الأخضر" ثم صدرت بعد ذلك مجموعة من الأعمال في تقييم المشاريع في البلدان النامية منها:(قوشجي، 2019، 2).

– دليل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" أعده كل من الأستاذين ليتل وميرلسmurelees & little عام 1969 وسمي دليل تحليل المشروع الصناعي وتم تطوير هذا الدليل عام 1974 على يد نفس الأستاذين السابقين، كما صدر لنفس الأستاذين كتاب بدعم من نفس المؤسسة عام 1982 بعنوان " تقييم المشاريع والتخطيط بالبلدان النامية".

– دليل منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية "UNIDO" والذي صدر عام 1972 بعنوان "اليونيدو لتقييم المشاريع" وقد صدر لنفس المؤسسة العديد من الأدلة في نفس المجال بعد ذلك مثل: "دليل إعداد دراسات الجدوى الصناعية والذي تم تطويره عام 1991، كما صدر لها "دليل تقييم المشاريع الواقعية: تحليل المنافع – التكاليف الاجتماعية بالبلدان النامية.

– دليل البنك الدولي الذي صدر تحت عنوان " world bank guideline" عام 1975 كما صدر له دليل آخر عام 1984 تحت عنوان " التحليل الاقتصادي للمشاريع من إعداد كل من squire"tak der van"، وقد توالت الكتابات عن دراسات الجدوى بعد ذلك في جميع أنحاء العالم بصورة مطردة خاصة في الآونة الأخيرة مع الاتجاه المتزايد للخصخصة وازدياد حدة المنافسة والكم الهائل المتدفق من المعلومات وتطور نظم المعلوماتية والاتصالات الإلكترونية وضرورة الترشيد بحكم محدودية الموارد.

أبرز السمات المميزة لدراسة الجدوى: هناك مجموعة السمات تميز دراسة الجدوى، يتمثل أبرزها فيما يأتي: (قوشجي، 2019، 4)

1. النظرة المستقبلية: أي أنها تتعامل مع المستقبل فدراسة الجدوى تعني دراسة إمكانية تنفيذ فكرة استثمارية يمتد عمرها إلى عدد من السنوات، ويمتاز عنصر الوقت فيها بالأهمية البالغة نتيجة بالدرجة الأولى إلى عدم ثبات الفرص المتاحة أمام المشروع لفترات طويل؛ وذلك بسبب التطورات المتسمرة في بيئة المشروع وهذا يتطلب ضرورة تحديث الدراسات باستمرار.

2.تقديرات احتمالية: أي انه طالما والدراسة تتعلق بالمستقبل فإن محتواها تمثل تقديرات احتمالية تحمل في طياتها احتمالات مطابقة الواقع والانحراف عنه، الأمر الذي يعطي أهمية متزايدة لمراعات دقة التقديرات.

3.تعدد المراحل وترابطها: إن دراسة الجدوى تتكون من مراحل وخطوات متخصصة مترابطة ومتداخلة ومتتابعة ونتائج كل مرحلة تمثل مدخلات للمرحلة التي تليها، وفي نهاية كل مرحلة يتم اتخاذ قرار إما بالانتقال إلى المرحلة التالية أو التوقف، ولذلك فإن أي خطأ في إعداد أية مرحلة ينعكس أثرة على المرحلة اللاحقة لها.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن دراسة الجدوى في المجال التعليمي تتميز بما يأتي:

– تهدف إلى تحديد مدى صلاحية فكرة البرنامج/المشروع التعليمي للتنفيذ من عدمها.

– تركز على تقييم البرامج/المشاريع التعليمية من عدة جوانب (تسويقية، فنية، بيئية، قانونية، تنظيمية وإدارية، اجتماعية، مالية)، ويتوقف عليها اتخاذ قرارات تنفيذ تلك المشاريع وتمويلها من عدمه.

– تُعد ضرورية لكل البرامج/المشاريع التعليمية بصرف النظر عن نوعها وحجمها.

– تتضمن نوع من الترابط بين مراحل دراسة الجدوى، إذ تعد مخرجات كل مرحلة كمدخلات للمرحلة الأخرى.

أهمية دراسة الجدوى في التعليم الجامعي:

من خلال استقراء بعض البحوث والدراسات ذات الصلة بدراسات الجدوى، تم التوصل إلى أن أهمية دراسة الجدوى تتمثل في مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إجراء دراسات الجدوى للمؤسسات التعليم الجامعي، أهمها ما يأتي: (أبو بكر وحيدر، 2000، 34)

– تمكن من اختيار البرامج والمشاريع التعليمية التي تحقق للمجتمع أعلى منفعة مادية واجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

– تمكن من اختيار البرامج والمشاريع التي تسهم في حل بعض المشكلات القومية مثل استيعاب الطلاب، وتوفير العملات الأجنبية واستخدام الموارد المحلية وغيرها.

– تمكن من توفير المعلومات ووضوحها للمسؤولين ومتخذي القرار عن البرامج والمشاريع التعليمية وجدواها تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب لتمويلها وتنفيذها.

– استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة بشكل أمثل، بما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية.

– تساعد متخذ القرار في الجامعات على المفاضلة بين البدائل المتاحة (عطية، 2000، 23).

– تساعد متخذ القرار في الجامعات على تصويب وتعديل الخطط بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة والطارئة (عطية، 2000، 23).

– تساعد في التنبؤ بالتكاليف التي يمكن أن بتطلبها المشروع والفوائد المتوقعة(الطائي، 2013، 132).

– تمد صاحب المشروع بكل المعلومات المتعلقة بالمشروع ككمية الطلب المقدرة على المنتج، ومقدار الطاقة الإنتاجية التي تسمح بتغطية الطلب المتنبئ به على المنتج وبيان نوع التكنولوجيا الواجب استعمالها في العملية الإنتاجية مع تحديد الطرق الملائمة والأقل تكلفة للحصول عليها (الطائي، 2013، 132).

– تسهم في التقليل من مخاطر عدم التأكد من خلال الأخذ في الحسبان التأثيرات المختلفة على أداء المشروع مثل تغيرات أسعار مستلزمات البرنامج/المشروع، وتكاليف التمويل والتطورات التقنية التي أصبحت جزءاً أساسياً من دراسات جدوى المشاريع (كداوي، 2002، 18).

– تسهل عملية الحصول على التمويل، حيث أن إعداد صاحب المشروع لدراسة تثبت جدوى المشروع من الأمور التي يشترط توافرها في المشروع حتى يتم منحة التمويل المطلوب (كداوي، 2002، 18).

– تكتسب دراسات الجدوى أهمية خاصة في مجال التعليم الجامعي لما لها من أثر فعال في تحقيق خططه وأهدافه وتطويره ليتمكن من المنافسة العالمية وبصفة خاصة في ظل قلة الموارد المالية المتاحة لها وضرورة الاستخدام الأمثل له (محمد، 2007، 307).

– تكتسب دراسة الجدوى أهمية أخرى في عصر العولمة لأن المعارف والمهارات التي توفرها نظم التعليم

هي أساس نجاح برامج التنمية وخططها وأساس التقدم والرقي للمجتمعات، لذا تقاس جدوى المؤسسات التعليمية من خلال قدرتها على المنافسة العالمية، وتدويل أعمالها خارج مجتمعاتها المحلية، وكذلك إنتاج مخرجات بشروط ومواصفات محددة مطلوبة محليا وعالمياً (محمد، 2007، 307).

من خلال ما سبق يتضح أن دراسات الجدوى تكتسب أهمية خاصة في مجال التعليم لما لها من أثر فعال في تحقيق خططه وأهدافه وتطويره؛ ليتمكن من المنافسة غلى المستوى الإقليمي والدولي، خاصة في ظل سوء إدارة الموارد في المؤسسات الجامعية وعدم القدرة على الاستغلال الأمثل لها، لذا فإن دراسة الجدوى توفر مستوى معين من الأمان على الموارد المراد انفاقها على البرنامج/المشروع المقترح، فضلاً عن كونها تُمكن من المفاضلة بين البرامج/المشاريع المقترحة، والاستخدام الرشيد للموارد المتاحة، بالإضافة إلى أنها تعمل على تحليل البيانات والمعلومات، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب حول صلاحية البرنامج/المشروع المقترح، والشروع في تنفيذه أو التخلي عنه ورفضة، وذلك بناء على معايير مالية واقتصادية موضوعية بعيدة عن العشوائية.

مبررات الاهتمام بدراسات الجدوى لمشاريع التعليم:

تتمثل المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بدراسة جدوى برامج/مشاريع التعليم بالآتي: (العتابي، 2009، 29)

–اختلاف أهداف عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية اليوم تماماً عما كانت عليه في خمسينيات القرن الماضي، ولقد أجمع الاقتصاديون والاجتماعيون على أن التغيير الذي أدخل على هذه العملية المصيرية(التنمية) يشمل مفاهيم ومقومات عديدة ومتباينة وأنه يتطلع إلى تحقيق أهداف مختلفة، ويستخدم أدوات جديدة تختلف جميعاً عما كانت عليه خلال السنوات الماضية، وتعد دراسات الجدوى الاقتصادية من أهم هذه الأدوات وتأكيداً على مصداقية ما ذهبنا إليه، فإن الدارسين في حقل العلوم الاقتصادية بشكل عام، ودراسة الجدوى بشكل خاص يؤكدون على نجاح عملية التنمية وإمكانيات تنفيذ أهدافها وتمويل استثماراتها تعتمد على سلامة دراسات المشاريع المكونة لها، ويرتكز هذا النجاح على إنجاز هذه الدراسات بدقة وحسب أساليب وأسس صحيحة تبنى على إحصاءات دقيقة وعلى تنبؤات تمثل متغيرات المشروع المستقبلية.

–من الضروري على المشاريع المختلفة أن تحاول استخدام ما يتوفر لها من رؤوس الأموال او ما تستطيع الحصول عليه من الأسواق المالية بكفاءة اقتصادية عالية، تتمثل في الدرس والتمحيص والتحليل قبل اتخاذ القرارات المناسبة، من هنا بات لزاماً الاهتمام بدراسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة قبل البدء في اتفاق واستخدام قدر من الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام، بهدف الحصول على أعلى عائد منها فضلاً عن المحافظة على هذه الموارد من سوء الاستخدام والضياع أو التلف، ولا يتأتى ذلك إلى من خلال دراسة علمية مسبقة لكل مراحل تداول واستخدام هذه الموارد أي الاهتمام بدراسة وتحليل المشروع، وذلك هو جوهر عملية تقييم المشاريع.

–تحديد المعرفة الدقيقة والتفصيلية لمراحل تنفيذ المشروع وعمره الإنتاجي ذلك لأن النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن أن يكون بمعزل عن البعد الزمني إما بالنسبة لتلك المشاريع التي تتولى تقديم خدمات، كالتعليم والصحة مثلاً فإن عملية المفاضلة تتم باختيار البديل الأفضل باستخدام معيار فاعليه التكاليف شريطة مراعاة نوعية الخدمات وكميتها معا (James S.Ang.1991. 46).

أهداف دراسة الجدوى:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى دراسات الجدوى إلى تحقيقها، أبرزها:(السيسي، 2003، 26)

أ- اختيار المشاريع التي تحقق أكبر نفع صافي للمجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التخصيص الأمثل للموارد النادرة، إذ يتعين على المشاريع التي يقع عليها الاختيار أن تتصف بالفعالية وقابلية النمو والملائمة.

ب- إتاحة الفرصة لاختيار المشاريع التي تساهم في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مثل: البطالة،

عدم عدالة توزيع الدخل، ويتم هذا من خلال إدخال بعض الاعتبارات الاجتماعية في عملية التقييم.

ت- الحصول على ترخيص بإقامة المشروع من الجهات الحكومية المختصة، فالمشروع المقترح يحتاج إلى تقديم دراسة الجدوى إلى الجهات الحكومية المختصة والتي بدورها تقوم بتعديلات على هذه الدراسة لتختبر مستوى الجدوى المادية أو الاجتماعية للمشروع المقترح.

أساسيات دراسة الجدوى:

ينبغي على القائم بدراسة الجدوى الإلمام بمجموعة من الأساسيات، أبرزها:(ابو الفتوح، 2003، 31)

1.الإلمام بالتوجه الاستراتيجي: بمعنى توافر المرونة في الإستراتيجية الأساسية للمشروع، والقدرة على التكيف لمواجهة التغيرات والمخاطر في عالم الأعمال، ولا يتأتى ذلك إلا بالاختيار السليم للاستثمارات القادرة على تحقيق الأهداف، وعلى إمكانية الاستمرار في بيئة غير مستقرة، وإدراك أسباب التغيرات الحادثة في المجتمع والعمل على تطوير المها رات اللازمة للبقاء في تلك البيئة.

2.المعرفة التامة بنطاق المشروع: ويعني ضرورة تحديد نطاق المشروع تحديداً دقيقاً، وهذا حتى نتمكن من وضع التقديرات الخاصة بتكاليف المشروع، ويشمل تحديد نطاق المشروع جميع الأنشطة المقرر تنفيذها في موقع المنشأة، والأنشطة والعمليات المساعدة المتعلقة بالإنتاج والعمليات الخاصة بمعالجة المخلفات وآثار التلوث، وكذا الأنشطة المتعلقة بنقل وتخزين المدخلات والمخرجات كلها خارج الموقع.

3.الاختيار بين البدائل والتحقق منها: تتعدد البدائل المتاحة أمام القائمين على دراسة الجدوى، فهناك بدائل تتعلق باختيار التكنولوجيا، وبدائل تتعلق بالمعدات وأخرى بالطاقة الإنتاجية وموقع المشروع والتمويل، وأمام هذا التعدد في البدائل تقوم دراسة الجدوى ببحثها واختيار أنسبها مع تقديم المبررات.

4.الحصول على البيانات اللازمة وجودتها: يعتبر عامل الوقت والتكلفة أحد العوامل المحددة لنوعية البيانات المعتمدة في دراسة الجدوى، لهذا يجب توخي الدقة والسلامة في هذه البيانات، وذكر مصادر جمعها بغرض التحقق منها والرجوع إليها كلما تطلب الأمر ذلك.

مستويات دراسة جدوى البرامج/المشاريع:

تتباين دراسة جدوى البرامج/ المشاريع بحسب المستوى الذي تنجز فيه، ويمكن توضيح تلك المستويات بما يأتي: (كداوي، 2002، 20)

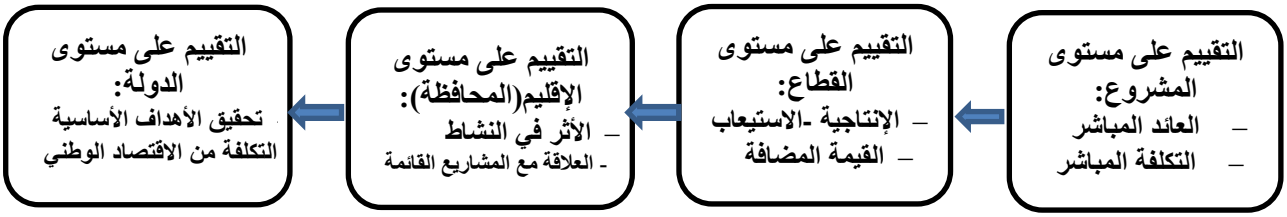
1. **التقييم على مستوى المشروع:** ويتم فيه التركيز عل تحديد الربحية، أي قياس العائد المباشر، والكلفة المباشرة للمشروع من خلال عمرة الإنتاجي المتوقع.

2. **التقييم على مستوى القطاع:** وفيه يتم قياس أثر المشروع على مستوى القطاع، من حيث الاستيعاب والقيمة المضافة، ويمكن بعدها ترتيب المشروع بين الوحدات الإنتاجية ضمن هذا القطاع على أساس العائد، والكلفة الاجتماعية المباشرة للمشروع، حيث يتمثل العائد الاجتماعي المباشر في مساهمة المشروع في الحد من الخلل الذي يعاني منه القطاع وتتمثل الكلفة الاجتماعية بمقدار ما يستنفذه المشروع من موارد نادرة متاحة للقطاع ذاته.

3. **التقييم على مستوى الإقليم(المحافظة):** وهذا النوع يركز على قياس تأثير المشروع في النشاط الاقتصادي على مستوى الإقليم المراد توظيفه فيه، باعتبار أن المشروع خلية في بنية الإقليم، وذات علاقة تأثير متبادلة مع المشاريع القائمة الأخرى.

4. **التقييم على مستوى الدولة:** أما هذا النوع فإنه يركز على قياس تأثير المشروع في تحقيق الأهداف الاساسية لخطة الدولة، وقياس تكلفة المشروع من وجهة نظر اقتصاد. الدولة، كما يحدد الترتيب النهائي للمعايير الذي على أساسها يتم اختيار المشروع، حيث يمكن تعميم استخدام المعايير على جميع الأوطان؛ بسبب انعدام التوازن الاجتماعي في الهيكل الاقتصادي واختلاف أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فيه.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



المصدر : (كداوي،

شكل (1) يوضح مستويات دراسة جدوى البرامج/المشاريع

ويمكن الإشارة إلى أن البحث الحالي سيركز على المستوى الثاني المتمثل بتقييم البرامج/ المشاريع على مستوى القطاع(المؤسسة)، والذي يتمثل بالجامعات اليمنية.

تصنيفات دراسة الجدوى:

هناك عدة مداخل ينظر من خلالها إلى طبيعة دراسة الجدوى، أبرزها ما يأتي:(عثمان، 2001، 24)

1. **التصنيف الوظيفي:** والذي يميز بين دراسة جدوى المشاريع وفقاً لاختلاف طبيعة ونوعية الدراسة فإذا كانت الدراسة تتعلق بجوانب فنية وهندسية تسمى بدراسة الجدوى الفنية والهندسية، وبمثل ذلك يمكن التمييز بين الدراسات الأخرى كدراسة الجدوى التسويقية، ودراسة الجدوى المالية.

2. **التصنيف النفعي:** ويعني تصنيف دراسة الجدوى حسب طبيعة المنفعة المستمدة منها منفعة خاصة أو منفعة قومية، فإذا كانت دراسة الجدوى معدة لتقييم المشروع من وجهة نظر المستثمر الخاص والذي يهدف إلى تعظيم الأرباح تسمى بدراسة الجدوى الخاصة، أما إذا كان الاهتمام تقييم المشروع من وجهة نظر الاقتصاد القومي أو المجتمع ككل والذي يهدف إلى تحقيق أقصى ما يمكن من الربحية القومية تسمى بدراسة الجدوى الفردية.

3. **التصنيف التحليلي:** ويميز هذا الصنف بين دراسة جدوى المشاريع وفقاً لاختلاف درجة التفصيل وعمق التحليل المستخدم في الدراسة، حيث يتم التمييز بين دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية.

ويمكن الإشارة هنا إلى أنه تماشياً مع المفهوم الواسع لدراسة الجدوى الذي سبق الإشارة إليه فإن البحث الحالي سيعتمد التصنيف التحليلي الذي يميز بين دراسة الجدوى المبدئية ودراسة الجدوى التفصيلية لدراسة جدوى البرامج/المشاريع المقترحة في الجامعات اليمنية.

متطلبات دراسة جدوى البرامج/ المشاريع في الجامعات:

تتوقف سلامة ودقة النتائج التي تقدمها دراسة الجدوى على نوعية البيانات والمعلومات، ومصداقيتها؛ لذا فإن توافر بيانات ومعلومات تفصيلية عن المشروع تعد مطلباً أساسياً لضمان اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة، أي اتخاذ القرار الاستراتيجي الكفء والسليم، ولأجل أن يكون المشروع خاضعاً للدراسة والتقييم لابد أن تتوافر فيه جملة من المتطلبات والشروط، أهمها ما يأتي: (كداوي، 2002، 19)

1. المعرفة التفصيلية لمتطلبات المشروع تنفيذا وتشغيلاً، سواء كانت تلك المتطلبات متوفرة في الأسواق المحلية أو يتم جلبها من الأسواق الخارجية، وهذا يستلزم تحديداً لمقدار النقد الأجنبي اللازم لتوفير تلك المتطلبات في مرحلتي التنفيذ والتشغيل خلال عمر المشروع المتوقع بالإضافة إلى تكاليف المشروع بالعملة المحلية.
2. تحديد طبيعة وحجم الخدمة التي سيقوم المشروع بتقديمها وكذلك تحديد مستوى الطاقة الاستيعابية للمشروع لغرض معرفة مدى قدرة المشروع على تلبية الطلب الحلي والجاري معاً، وعلى ضوء هذه المعلومات يصبح بالإمكان تقدير العوائد المتوقعة للمشروع عبر الفترات الزمنية من عمرة المتوقع.
3. المعرفة الدقيقة والتفصيلية لمراحل تنفيذ المشروع وعمره الاستيعابي .
4. قابلية تكاليف المشروع ومستلزماته للقياس والتقييم.

5.تقدير احتياجات المشروع من العناصر البشرية وتحديد مهامها وواجباتها وتكاليفها.
6.دراسة بيئات المشروع الداخلية والخارجية ومعرفة الآثار المترتبة عليها.
7.معرفة وتوقع الصعوبات والمشاكل التي ستنشأ في المستقبل.
8.الإلمام بالقوانين والتشريعات والشروط للبلد الذي سيتم وضع المشروع فيه.

فيما يرى الصيرفي، (2005، 24)، أن دراسة الجدوى تقتضي عدد من المتطلبات تضمن نجاحها، أهمها:

– فريق عمل متنوع الخبرات والكفاءات وفقا لنوع المشروع وحجمه، فكلما كبر حجم المشروع تطلب الأمر تخصصات علمية وتنوعاً في عدد الخبراء والعاملين في المشروع.

– من المهم وجود إدارة متخصصة في إعداد دراسات الجدوى، يقوم أصحاب المشروع بتشكيلها ويتناسب هذا الأسلوب من المشاريع الكبيرة التي تحتاج إلى خدمات هذه الإدارة بصفة مستمرة نظراً لتعدد واستمرارية تنفيذها لمشاريع إحلاليه أم مشاريع توسعية، بينما حالة المشاريع القومية التي تتصف بتعدد أبعادها الاقتصادية والاجتماعية وربما السياسية قد تنفذ دراسات الجدوى الخاصة بهذه المشاريع في إطار بروتوكول يتم بموجبة تقديم دعم خارجي مالي أو فني أو إعانة للدولة أو إحدى هيئاتها العامة.

– في بعض الأحيان يتم تكوين فريق عمل يقوم بتنفيذ عملية دراسات الجدوى عن طريق مكتب فني متخصص على حساب المشروع.

يتضح مما سبق أن القيام بدراسة الجدوى للبرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية يقتضي توافر العديد من المتطلبات أبرزها وجود إدارة متخصصة في إعداد دراسات الجدوى، وتوافر بيانات ومعلومات تفصيلية عن تلك البرامج والمشاريع، بالإضافة إلى تقدير احتياجات المشروع من العناصر البشرية وتحديد مهامها وواجباتها وتكاليفها، فضلاً عن تكوين فريق عمل يقوم بتنفيذ عملية دراسات الجدوى في الجامعة.

مجالات دراسات الجدوى:

يتم إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع في المجالات الآتية: (علي، 2002، 262)

1.المشاريع الجديدة:

وهي الدراسات التي تعد لإقامة مشروع جديد بالكامل.

2.مشاريع توسعية:

وهي الدراسات التي تعد لمشاريع الغاية منها زيادة القدرة الإنتاجية، وتقديم منتجات/خدمات جديدة.

3.مشاريع الاستبدال والتطوير:

وهي الدراسات التي تعد لمشاريع الهدف منها تخفيض تكلفة المنتجات أو خدمات المقدمة لأن الآلات القديمة بالإضافة إلى إنتاجيتها المنخفضة فإنها تستهلك قدرا كبيرا من القطع التبديلية، إضافة إلى ضرورة تكثيف برامج الصيانة الدورية والطارئة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

4.مشاريع التطوير التكنولوجي:

وتتزايد أهمية هذا المجال التطبيقي في الوقت الحالي في القرن الحادي والعشرون نظرا للدخول في مرحلة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وهي الثورة الصناعية الثالثة، ومع التغيرات المصاحبة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وتزايد التنافسية، مما سيدفع الشركات والمنظمات إلى المزيد من البحث والتطوير، ومن ثم الاتجاه إلى المزيد من التطور التكنولوجي، حيث يتبلور هذا الاتجاه في ازدياد رغبة القائمين على إدارة المشاريع إلى الأخذ بنمط أو أسلوب جديد من أساليب التكنولوجية المتعارف عليها والمستحدثة، لاستخدامها في العمليات الإنتاجية مع الأخذ في الاعتبار أن هناك دائما مفاضلة بين نوعين من التكنولوجيا، تكنولوجيا كثيفة العمل، وتكنولوجيا كثيفة رأس المال، وفي كل الأحوال يحتاج القرار الاستثماري هنا إلى دراسة جدوى لاختيار البديل الأفضل، وينطبق نفس الوضع عند البحث في التطوير لمنتج قديم بتكنولوجيا جديد وأسلوب إنتاجي جديد وهكذا.

مشاكل وصعوبات دراسات الجدوى:

بالرغم من زيادة الاهتمام بموضوع دراسات جدوى المشاريع باعتبارها من الأساليب العلمية المساعدة لكل من المستثمر والحكومات على تحديد مدى جاذبية

المشاريع التي تخدم خطط وأهداف التنمية، إلا أن هناك العديد من المشاكل والصعوبات التي تقف أمام انجاز هذا النوع من الدراسات، ويمكن إبراز أهمها في مسألتين أساسيتين، هما :(تمجغدين، 2009، 211)

1.عدم توافر ودقة المعلومات: تعتبر مشكلة عدم توافر ودقة المعلومات العقبة الأولى أمام الدراسة العلمية لجدوى المشاريع، والتي تؤدي إلى صعوبات كثيرة في إعداد التقديرات الصحيحة التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرار استثماري سليم، وتزداد حدة هذه المشاكل مع عدم دقة المعلومات الصادرة من الجهات المختلفة، وفي الكثير من الحالات الامتناع عن تزويد القائم بالدراسة بالمعلومات المطلوبة بدعوى سريتها، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى عدم وضوح دور أجهزة المعلومات في توفير المعلومات لطالبيها، ومثل هذه المشكلات تزيد من صعوبة الاعتماد على الدراسات المقدمة لمشروع ما.

2.النقص الواضح في المتخصصون في دراسات الجدوى: إذ يتطلب القيام بدراسات الجدوى وجود فريق من الخبراء ذوي الاختصاصات المختلفة، وقد أدى النقص في ذلك إلى دخول العديد من غير المتخصصين في هذا المجال مما ترتب عليه ضعف وقصور الدراسات المقدمة التي يغلب عليها الطابع الشكلي والبعد عن المصداقية المطلوبة.

بالإضافة إلى صعوبات أخرى تواجه القائمون على دراسات الجدوى بخصوص تقدير المتغيرات الداخلة في دراسة الجدوى كالطلب والتكاليف لاسيما عندما يكون حجم المشروع كبيرا وعمره المتوقع طويلا، أو أن تكون بعض المتغيرات من النوع غير المباشر أو غير القابل للقياس الكمي كما هو في حالة المشاريع العامة التي تتولى تقديم خدمات كالتعليم والصحة، وأيضا ارتفاع تكاليف دراسة الجدوى بخاصة عندما يكون المشروع صغير وميزانيته ضئيلة، وكذلك الصعوبات الفنية المتمثلة في تحديد وقت البدء والانتهاء للمشروع والتصاميم الهندسية، ومخاطر عدم التأكد في تقدير المتغيرات الداخلة، خلال فترة حياة المشروع، وخاصة ما يتعلق منها بالتغيرات المفاجئة في الأسعار والطلب ذات الطبيعة الاستثنائية، وكذا مشكلة اختيار المعايير الملائمة للتقييم، فليس هناك معايير محددة يمكن تطبيقها في كل مكان وزمان، كما أن المعايير التي تطبقها الدول المتقدمة قد لا تصلح للدول النامية بسبب تباين الهيكل الاقتصادي في كل منها، فضلا عن اختلاف الأهداف(كداوي، 2003، 34).

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات قد نجد في الواقع العملي بعض المشاريع تفشل بالرغم من امتلاكها لدراسة جدوى واعده، كما أن بعض المشاريع قد تحقق نجاحا ملحوظا رغم أن دراسة جدواها متواضعة، وهذا ما يقودنا إلى التعرف على الأسباب التي تساهم في فشل المشاريع ذات صلة وثيقة بدراسة الجدوى، أهمها ما يأتي:(عرفة وشلبي، 2005، 200).

أ. وجود ثغرات أو أخطاء معينة لم تكن واضحة عند دراسة وتقرير الجدوى الاقتصادية للمشروع، كتلك التي ترتبط بعدم تقدير تكاليف المشروع تقديرا مطابقا للواقع.

ب. تقييم المشروع خلال فترة غير كافية عند الحكم على نجاح أو فشل المشروع.

ج.تغير الظروف المرتبطة بالمشروع أو المحيطة به، إذ تمثل أحد الأسباب التي قد تحول مسار نتائج دراسات جدوى المشاريع، ومثال على ذلك تغيرات متوقعة في الطلب، دخول منافسين جدد، ارتفاع في معدلات التضخم مما يتسبب في ارتفاع أسعار المواد والمدخلات التي يستخدمها المشروع.

د. الانحراف عن النهج الأخلاقي والعلمي عند مزاولة النشاط، مما يؤثر تأثيرا ملحوظا على انعدام الثقة من جانب العاملين أومن جانب المتعاملين والمستفيدين مما يؤدي إلى تدهور نشاط المشروع.

هـ. وجود أخطاء أثناء مزاولة النشاط، فعدم توافر المهارات الكافية على مستوى القائمين بالمشروع والإداريين والعاملين مما يؤدي إلى حدوث أخطاء إدارية أو فنية جوهرية على مستوى التنفيذ لمهام وأنشطة المشروع.

و. إغفال أهمية التحديث المستمر للمشروع.

يتضح مما سبق أن القيام بدراسات الجدوى للبرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية سيواجه بالعديد من المشاكل والصعوبات التي تقف أمام انجاز هذا النوع

من الدراسات، وتزداد حدة هذه المشاكل مع عدم توافر ودقة المعلومات المتعلقة بدراسة الجدوى بالجامعات اليمنية، وفي الكثير من الحالات الامتناع عن تزويد القائم بالدراسة بالمعلومات المطلوبة بدعوى سريتها، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى عدم وضوح دور أجهزة المعلومات في توفير المعلومات لطالبيها، بالإضافة إلى الظروف الغير مستقرة والمرتبطة بالمشروع أو المحيطة به كارتفاع أسعار المواد والمدخلات التي يستخدمها المشروع.

مراحل دراسة الجدوى في مجال التعليم الجامعي:

يتوقف نجاح أي برنامج أو مشروع اقتصادي أو اجتماعي أو تعليمي في تحقيق النتائج المستهدفة على درجة كفاءة دراسة الجدوى الخاصة بالبرنامج أو ال غيرا

- الدراسة البيئية.
- الدراسة القانونية.
- الدراسة التسويقية.
- الدراسة الفنية.
- الدراسة الإدارية والتنظيمية.
- الدراسة الاجتماعية.
- الدراسة المالية.
- الدراسة الاقتصادية.

المستقبلية المرتبة به، والإجراءات والاحتياطات المناسبة لضمان نجاح المشروع (محمد، 2007، 308).

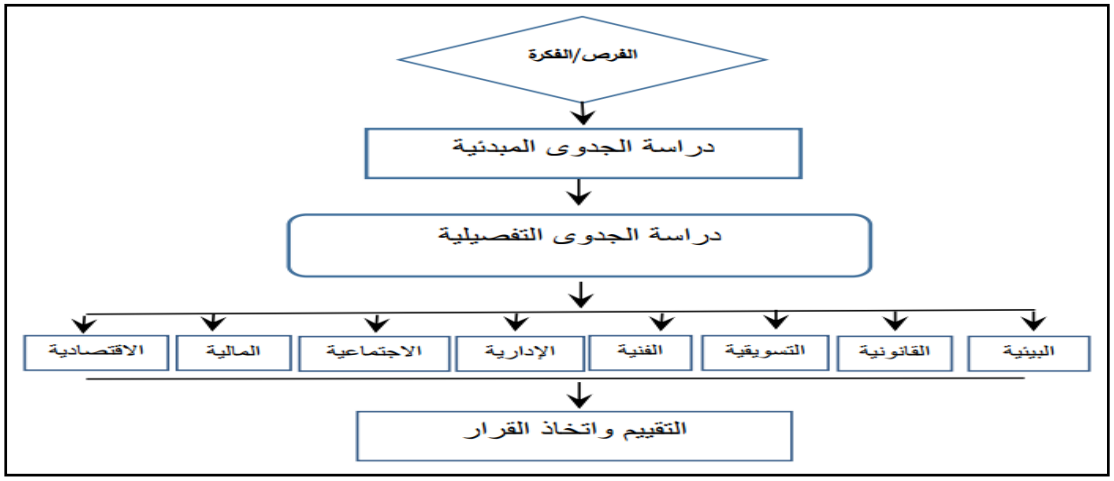
ويقصد بمراحل دراسة الجدوى المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها البرنامج أو المشروع من بداية كونه فكرة لدى صاحب البرنامج أو المشروع إلى أن يصبح برنامجاً أو مشروعاً قائما منتجاً كسلعة أو مؤدياً كخدمة معينة لمجموعة من المستفيدين (موسى وسلام، 2009، 26).

ويمكن القول أن عملية دراسة الجدوى تمر بالمراحل الآتية: (دليل، 2018، 3).

1. **دارسة الفرص المتاحة (فكرة المشروع).**
2. **دارسة الجدوى المبدئية.**
3. **دارسة الجدوى التفصيلية:** وتتضمن ما يأتي:

5. التقييم النهائي واتخاذ القرار:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:



المصدر: إعداد الباحث

شكل (2) يوضح مراحل دراسة الجدوى في مجال التعليم الجامعي

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل الفرص (فكرة المشروع): يشكل موضوع تحليل الفرص واكتشاف المنتجات/الخدمات الجديدة أهمية كبيرة، وأمراً لا يخلو

من الصعوبات والمخاطر، كتعرض هذه المنتجات/الخدمات إلى الفشل عند تقديمها إلى السوق بسبب عد إشباعها الاحتياجات المستفيدين، أو عمد التأكد من وجود طلب حقيقي وفعال عليها، أو عدم ملائمة الوقت الذي قدمت فيه إلى السوق وغيرها من الأسباب، ومن هنا تتضح أهمية تحليل الفرص، لذا فإن هذا يستدعي دراسة متأنية لاختيار الفرص التي تحقق للبرامج والمشاريع العائد والفائدة المطلوبة، ويمكن القول أن مرحلة تحليل الفرص تتمثل في القيام بخطوتين أساسيتين، هما ما يأتي: (تمجغدين، 2019، 39)

الخطوة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة (فكرة المشروع).

الخطوة الثانية: استبعاد الأفكار غير الصالحة (التصفية المبدئية للفرص المتاحة).

ويمكن توضيح الممارسات والإجراءات المتبعة في هاتين الخطوتين، وذلك كما يأتي:

الخطوة الأولى: التعرف على الفرص المتاحة (فكرة المشروع).

ولما كانت الفرص المتاحة هي نتاج لمجموعة من الأفكار حول البرامج/المشاريع الجديدة، فإن التعرف على مصادر هذه الأفكار يمثل جوهر دراسات جدوى هذه البرامج/المشاريع، ولعل أهم مصادر الأفكار ما يأتي: (عبدالعزيز، 1987، 21)

– التعرف على رغبات واحتياجات المستفيدين في مجالات الأنشطة المختلفة.

– التعرف على رغبات واحتياجات المؤسسات العامة والخاصة والتي يتم إشباعها من خلال المنتجات والخدمات، وذلك كمدخل لصياغة مشروع جديد يلبي تلك الرغبات اعتماداً على آلية إحلال الواردات أو إحلال المكون المحلي محل المكون الأجنبي.

– التعرف على رغبات واحتياجات الدولة لإنتاج السلع والخدمات التي تحقق الأبعاد المختلفة لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخاصة تلك السلع والخدمات الوسيطة التي تدعم الصناعات المستقبلية.

– الإبداع العقلي لتوظيف المستجدات التقنية المعاصرة في إنتاج سلع وخدمات مبتكرة، سواء كانت هذه السلع والخدمات استهلاكية أو وسيطة.

– تحليل خبرات ومنحنى تعلم المستثمرين الحاليين في الصناعات والأنشطة القائمة بأحد القطاعات الإنتاجية أو الخدمية بالدولة ودراسة مدى جاذبية هذه الخبرات وترجمتها إلى أفكار استثمارية حال ثبوت جدواها.

– تحليل التشريعات المتعلقة بالأنشطة والبرامج الاقتصادية بالدولة واستقصاء آراء المستثمرين المرتقبين.

ويرى عثمان، (2009، 27)، أن عملية دراسة الجدوى تبدأ بوجود فكرة، غالباً ما يكون مصدرها ما يأتي:

– تحليل قوائم الطلب على المنتج أو الخدمة.

– تحليل المصادر المحلية من المواد والطاقة والثروات وتحليل احتياج المجتمع.

– الخبرة الشخصية: تعليمية كانت أو تدريبية فإن لها دور كبير في الإيحاء بأفكار لمشاريع ناجحة.

– التقليد والمحاكاة: ويحمل هذا الأسلوب درجة كبيرة من المخاطرة العالية، وذلك لأنه يترتب عنه ارتفاع الكمية المعروضة من هذا المنتج في السوق.

– دراسة بعض الظواهر مثل وجود ازدحام في أماكن بيع بعض المنتجات ودراسة علاقات الترابط بين المدخلات والمخرجات لمنتج معين،

– زيارة المعارض والتعرف على المنتجات والأفكار الجديدة وبعض الجهات المختصة التي تقدم دراسة مبدئية.

– دراسة القوى العاملة ومستوى المهارة وإمكانية توسيعها وتنويعها.

ويعد الهدف الرئيسي لهذه المرحلة هو الوصول إلى أفضل الخيارات المتاحة والممكنة، والتي تعرف باعتماد أفضل سيناريو ممكن، وهي نقطة البداية الأنشطة المتعلقة بالمرحلة المبدئية(يوسف ومرهج، 2018، 22).

ويمكن الاستناد على بعض المؤشرات للاسترشاد في تحديد الاختبار النهائي، منها:(ملحم، 2009، 29)

– مدى توافق رأس المال المطلوب للمشروع المقترح مع الإمكانيات المالية للمستثمر، فيتم استبعاد المشاريع التي تفوق الإمكانيات المالية.

– مدى توافق المشاريع المختارة مع القيود التي تضعها الدولة كقيود تحويل العملة أو قيود الاستيراد مثلاً، إذ قد تضع الدولة قيوداً معينة على إنشاء بعض المشاريع.

– محاولة الاستفادة من قوانين الاستثمار كالإعفاءات الجمركية، أو الإعفاء من الضرائب لمدة معينة لبعض المشاريع، أو تشجيع مشاريع معينة تتسم بطابع تكنولوجي حديث.

– الاستفادة من المهارات المحلية المتاحة، حيث أن توافر المهارات المحلية في مجالات معينة يكون مبعثاً لاختيار مشاريع تستخدم هذه المهارات، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة والمدربة ورخص أجورها نسبياً قد يكون مصدراً جيداً لأفكار مشاريع تعتمد على هذه الميزة النسبية.

– معرفة ودراسة المشاريع والأنشطة القائمة واحتياجاتها وعلاقة التشابك الاقتصادي بينها ومعرفة المصادر المحلية المتاحة للخامات الطبيعية.

– وجود فائض طلب في مجال معين ووجود حاجة كامنة أو متوقعة.

معايير اختيار الفرص المقترحة للبرامج والمشاريع:

عند البحث عن الفرص ينبغي استعمال مجموعة من المعايير لاختيار منتجات/خدمات جديدة، تتمثل هذه المعايير بما يأتي: (تمجغدين، 2019، 39)

1.أن يخدم المنتج/الخدمة حاجة غير مخدومة حالياً، ويظهر ذلك نتيجة لما يأتي:

– لم يكن هناك من يستطيع أن يقدم المنتج/السلعة تشبع هذه الحاجة.

– لم يتم اكتشاف هذه الحاجة.

– أن الحاجة لم تكن موجودة أصلاً.

2.أن يخدم المنتج/الخدمة سوقاً حالية يتغلب فيها جانب الطلب على جانب العرض، بمعنى أن يتنافس المنتج/الخدمة مع أخرى مماثلة في السوق لا تستطيع المؤسسة المنافسة تغطية الطلب الحالي بشكل كامل.

3.أن تستطيع الخدمة/المنتج أن تنافس المنتج/الخدمة الحالية بنجاح بسبب توافر إحدى المزايا الآتية:

– تصميم أفضل: بمعنى أن يقدم المنتج الخدمة بصفة مبتكرة وبصفات مميزة وأداء أفضل، وتكلفة أقل، وجودة عالية، وثقة عالية في المنتج/الخدمة ودرجة الاعتماد عليها.

– سعر أقل: أي القدرة على تقليل التكلفة عن ماهي عليه لدى المؤسسات المنافسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه لا شك أن وجود ما يعرف بعلب الأفكار أمر ضروري في المؤسسات التي تركز على المعرفة والتصور والإبداع خاصة في ظل الانفجار المعرفي الهائل وافرازات اقتصاد المعرفة، كما تعتبر الأفكار الجديدة بمثابة الدخل السحري الذي يقود المستثمرين إلى النجاح، ولهذا السبب فإن التوصل إلى أفكار من هذا النوع ليس بالأمر الهين، وكلما زاد عدد الأفكار الجديدة زادت معها فرص اكتشاف تلك الأفكار التي تقودهم إلى النجاح (تمجغدين، 2019، 39).

وفي ظل المعايير السابقة يمكن القول أن التعرف على الفرص المتاحة للبرامج والمشاريع الجديدة يكون من خلال مدخلين أساسيين هما: (شريف والصحن، 1998، 243)

1.مدخل البحث عن الحاجة التي تشبع المنتج/الخدمة (مدخل التوجه بالسوق):

2.مدخل البحث عن المنتج/الخدمة ثم تحديد الحاجة التي تشبعها (مدخل التوجه بالمدخلات):

ويمكن توضيح هذين المدخلين من خلال الآتي:

1.مدخل البحث عن الحاجة التي تشبع المنتج/الخدمة (مدخل التوجه بالسوق):

ويقصد به الاعتماد على إيجاد واكتشاف الحاجات غير المشبعة والعمل على تقديم منتجات/خدمات تشبع هذه الحاجة، وفي هذا المدخل يعتمد القائم على المشروع على احتياجات المستفيدين في السوق ومحاولة ترجمتها إلى منتجات/خدمات تشبع هذه الاحتياجات، وهناك العديد من المصادر التي يستعان بها للتعرف على الفرص وفق هذا المدخل، أهمها ما يأتي: (شريف والصحن، 1998، 243)

أ. دراسة وتحليل المنتجات/الخدمات القائمة فعلياً واحتياجاتها من المدخلات: ويتضح ذلك من خلال الآتي:

– أن يكون هناك حاجات لم تشبع بعد من قبل المؤسسات المتواجدة في السوق.

– أن الأسواق غير مخدومة بكفاءة.

– أن هناك حاجات فرعية تنبع من الحاجة الأصلية ولم يتم إشباعها بعد.

ويمكن الإشارة إلى أن هذا النوع من الدراسة يفيد في أمكانية مشاريع أخرى تعتمد على المنتجات/الخدمات القائمة وتستفيد من تواجدها، أو إنتاج المدخلات الأساسية لهده المنتجات/الخدمات.

ب. تحليل اتجاهات السكان وخصائصهم الديموغرافية: إن دراسة التغيرات العامة الواقعة في اتجاهات السكان وخصائصهم الديموغرافية مثل، السن، الجنس، ويمكننا التعرف على الخدمات التي تحتاجها الأسواق، فمعرفة عدد السكان الحالي ومعدل نموه في المستقبل يساعد على التنبؤ بالطلب على الخدمات، وإن تحديد مناطق تمركز السكان تلعب دوراً في تحديد أنماط الطلب.

ج.دراسة وتحليل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: يترتب على التغيرات الحادثة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية تغيراً في الطلب على المنتج/الخدمة، فزيادة الدخل وارتفاع مستوى المعيشة يؤديان إلى زيادة الطلب، وهذا يشجع على خلق الفرص، وكذلك صدور قوانين وتشريعات جديدة توثر على حجم ونوعية تلك الفرص، مثل (قانون الاستثمار، الضرائب).

د. تحليل خطط التنمية: إن دراسة وتحليل خطط التنمية قد تكشف العديد من الفرص الاستثمارية وتوضح الحاجات غير المشبعة أو تخدم بالكفاءة المطلوبة.

2.مدخل البحث عن المنتج/الخدمة ثم تحديد الحاجة التي تشبعها (مدخل التوجه بالمدخلات):

يمكن التعرف على الفرص كمدخل بديل لتحديد الحاجات عن طريق التوصل إلى فكرة تقديم منتج/خدمة معينة، وذلك باستغلال الموارد المتاحة، ثم تحديد نطاق الحاجة التي تخدمها، وفقا للمعايير السابقة الذكر، ويتم ذلك من خلال ما يأتي:

أ. فحص المواد الأولية والموارد الأخرى:

عند دراسة المواد الأولية المتوافرة محلياً أو دراسة مصادر الطاقات المحركة المتواجدة؛ فإن انخفاض تكلفتها أو ارتفاع جودتها قد يوحي إلى فكرة إنشاء مشروع جديد.

ب. تحليل المهارات المحلية المتوافرة:

إن العديد من المنتجات/الخدمات الناجحة تعتمد على عنصر العمالة الفنية الماهرة والمدربة، وتوافر هذا النوع من العمالة سيمكن من خلق فرص في كثير من المجالات.

ج.ملاحظة تجارب التنمية في الدول الأخرى:

عند ملاحظة تجارب التنمية في الدول الأخرى وخاصة تلك التي لها نفس الظروف وتؤثر عليها نفس العوامل، تزودنا باكتشاف الكثير من الفرص.

بعد التعرف على الأفكار الاستثمارية من مصادرها المختلفة يجب القيام بتصفية هذه الأفكار، بحيث يتم الإبقاء على الأفكار القابلة للتطبيق، واستبعاد الأفكار النظرية التي لا تضيف قيمة مضافة تجنباً لظهور قيود تسويقية أو أضرار بيئية أو عدم توافقها مع خطط التنمية بالدولة أو عدم القدرة على منافسة البرامج/المشاريع المماثلة القائمة (العشماوي، 2007، 3).

الخطوة الثانية: استبعاد الأفكار غير الصالحة (التصفية المبدئية للفرص المتاحة):

ويمكن الإشارة إلى أنه من خلال المرحلة السابقة تم التوصل إلى مجموعة كبيرة من الفرص المتاحة، لكن لا يمكن بطبيعة الحال القيام بتحليل جدوى تفصيلي لجميع تلك الفرص، لذا ينبغي هنا تصفية مبدئية بهدف استبعاد الأفكار غير الصالحة، والتركيز على الفرص التي قد تصلح للتحول إلى منتجات/خدمات جديدة، ويمكن الإشارة إلى أن عملية التصفية من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى تحقيق الفكرة لأهداف البرنامج/المشروع والمجتمع، ومن هذه الأسئلة ما يأتي:(ماهر، 2002، 173)

– هل يحتاج المشروع إلى تمويل ضخم خارج عن نطاق الإمكانيات وفرص الاقتراض من الخارج؟

– هل تتوافر المواد الأولية اللازمة لتقديم منتجات/خدمات المشروع، وعلى المدى الطويل؟

– هل هناك طلب فعلي على هذا النوع من المنتجات/الخدمات ومدى قوة المنافسة المتوقعة؟

– هل هناك أي صعوبات متعلقة بإنتاج المنتج/الخدمة مثل القيود الحكومية والتشريعات؟

– هل سيترتب على إنشاء المشروع آثار جانبية؟

– هل يتعارض المشروع مع الأهداف والسياسات القومية؟

وبعد الإجابة على هذه الأسئلة يتم استبعاد الفرص والأفكار غير المناسبة، والاستبقاء على الفرص والأفكار المتفقة مع أهداف المشروع، وبدورها تتعرض هذه الفرص إلى مرحلة أخرى من التصفية، إذ يتم ترتيبها بصورة مقارنة فيما بينها وفق معايير معينة وتستبعد الأفكار التي لا تتوافر فيها هذه المعايير ونذكر منها ما يأتي:

– السوق الحالية: من حيث حجم المبيعات، ونوع وعدد المنافسين.

– احتمالات نمو السوق: من حيث الزيادة في عدد المستفيدين المرتقبين، ودرجة قبول المستفيدين للمنتج/الخدمة، والتجديد في المنتج/الخدمة.

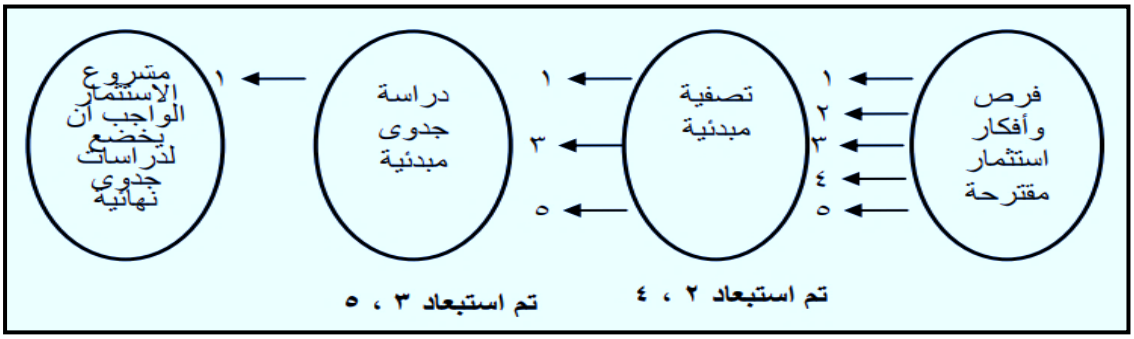
– التكلفة: ويدخل ضمنها تكلفة المواد، تكلفة المرتبات والأجور.

– المخاطر: وتتضمن درجة استقرار السوق، المخاطر التكنولوجية، حجم المنافسة وقوتها، درجة الدقة في التنبؤ في الطلب، ومدى توافر المدخلات الرئيسية.

وتتوقف عملية قياس وتحليل النتائج الملموسة من عملية رصد وتصفية الأفكار الاستثمارية على مدى قدرة الجهة صاحبة هذه الأفكار على تحديد الأهمية النسبية لهذه الأفكار اعتماداً على مجموعة من الأوزان النسبية التي تسهل عملية تقييمها وترتيبها وبما يساعد على إخضاعها لمنظومة الإدارة حال بلوغ بعضها أهمية نسبية عالية وفقاً لترتيبها النسبي Alan& Richard& (Karl,1982, 43).

يتضح من خلال ما سبق أن أولى مراحل دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية ستتمثل في الحصول على فرصة أو فكرة للبرنامج/المشروع المقترح، من خلال مجموعة من الأساليب أبرزها معرفة احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل وتحليل قوائم الطلب المقدم على المنتج/ الخدمة، بالإضافة إلى الخبرة الشخصية للقائمين على المشروع، ومن ثم الوصول إلى أفضل الخيارات المتاحة والممكنة، وهي نقطة البداية للبدء بالأنشطة المتعلقة بالمرحلة المبدئية، وأنه يمكن تحديد الأهمية النسبية لهذه الأفكار من خلال مجموعة من الأوزان النسبية، وتقييمها وترتيبها بحيث يتم التعامل معها وفقاً لترتيبها النسبي.

ويمكن توضيح عملية التعرف على الفرص والتصفية المبدئية للفرص المتاحة من خلال الشكل الآتي:



المصدر: (عشوش، 2016، 38).

شكل(3) يوضح عملية استبعاد الأفكار غير الصالحة (التصفية المبدئية للفرص المتاحة)

2. المرحلة الثانية: دراسة الجدوى المبدئية:

يقصد بها تلك الدراسة التي يتم اتخاذها في مرحلة البدء بالمشروع، وهي دراسة تأخذ طابع سريع ولا تتطلب

فحص دقيق وتفصيلي حتى لا يتكبد من يقوم بها نفقات كبيرة، الهدف منها التأكد من عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ المشروع المقترح (علام، 2008، 29).

أي أنها دراسة استكشافية للأوضاع والظروف التي يمكن من خلالها اتخاذ قرار بالدخول في دراسات الجدوى التفصيلية، وبالتالي تصبح مهمتها الكشف عما إذا كان سيتم الدخول في دراسات الجدوى التفصيلية المكلفة أم لا، وفي نفس الوقت هي في حد ذاتها تحدد تكلفة إجراء دراسات الجدوى التفصيلية، ويكون القرار في نهاية الدراسات المبدئية إما الاستمرار في إعداد دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع أو رفض المشروع (زيرار، 2013، 4).

ويمكن القول أن الدراسة المبدئية تتطلب القيام بما يأتي:(عرفة وشلبي، 2009، 11)

– تحديد الموانع الجوهرية والقانونية التي قد تحول دون تنفيذ فكرة المشروع، وذلك من خلال دراسة القوانين والتشريعات الاقتصادية ذات العلاقة بها في موطن التنفيذ، والبحث عن أي موانع قد تحد من تنفيذ المشروع.

– دراسة المناخ الاستثماري والعادات والتقاليد والقيم والأعراف السائدة في المجتمع، والتوصل إلى فكرة مبدئية عن احتمال قبول أو رفض المشروع من المجتمع.

– إجراء مسح أولي لاستكشاف الصعوبات التي تكمن وراء تنفيذ المشروع، ومدى القدرة على تجاوزها أو تخفيفها، ووضع البدائل والحلول للمشاكل المتوقعة في ضوء النقاط السابقة وبيان البدائل المتاحة.

– إعطاء تقديرات تقريبية بشأن المعدلات المتوقعة للمخاطر مقابل المعدلات المتوقعة للفوائد.

يتضح مما سبق أن دراسات الجدوى المبدئية تعد بمثابة دراسة استطلاعية سريعة تستهدف التوصل إلى حكم أولي على مدى احتمال نجاح البرنامج/المشروع المقترح في الجامعات اليمنية، من حيث موائمته للقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، ومدى طلب المجتمع لمخرجاته وخدماته، ومدى اتفاقه مع النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي السائد في المجتمع، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، فإذا ما بينت نتائج هذه الدراسة عدم وجود مشاكل جوهرية تعوق تنفيذ البرنامج/المشروع المقترح، يتم الانتقال لإعداد دراسات الجدوى التفصيلية بأبعادها المختلفة وتكون هناك مبررات كافية لعمل هذه الدراسات التفصيلية، أما إذا أظهرت النتائج عدم وجود إمكانية للنجاح؛ فإن دراسات الجدوى تتوقف عند هذا الحد، ويتم الانتقال إلى دراسة أفكار أخرى، لأنه ليس هناك مبرر للقيام بدراسات جدوى نهائية تكون مكلفة، لفكرة لا تتوافر لها مقومات النجاح.

أهداف الدراسة المبدئية:

تتمثل أهداف دراسة الجدوى المبدئية في الآتي: (مصطفى، 2012، 9)

– تحديد مدى أهمية المشروع في ضوء ما تتضمنه من بيانات تفصيلية.

– توضيح مدى القبول الاجتماعي والتشريعي(البيئي)لفكرة المشروع.

– تحديد الجوانب الحرجة في المشروع والتي تستلزم دارسة عميقة ومتخصصة.

– مستوي التحليل المطلوب في دارسة الجدوى التفصيلية.

– تحديد مدى دقة البيانات المتاحة التي تعتمد عليها الدارسة المبدئية حتى يمكن اتخاذ قرار.

أبرز عناصر دراسة الجدوى المبدئية:

هناك العديد من العناصر التي تتناوله دراسة الجدوى المبدئية، منها ما يأتي: (قوشجي، 2019، 16)

– دراسة أولية عن الطلب المحلي المتوقع على منتجات أو خدمات المشروع، ومدى الحاجة إليها.

– دراسة أولية عن التكاليف الإجمالية للمشروع سواء كانت تكاليف رأسمالية أو تشغيلية.

– دراسة أولية عن مدى جدوى المشروع فنياً بتحديد احتياجات المشروع من العمال والمواد الأولية.

– دراسة أولية عن المواقع البديلة للمشروع المقترح، واختيار أفضلها.

– دراسة أولية عن مصادر تمويل المشروع سواء كان التمويل ذاتي أو من مصادر أخرى.

– دراسة أولية عن العوائد المتوقعة للمشروع المقترح.

– مدى تأثير المشروع على المستوى الوطني وعلى عملية التنمية الاقتصادية(الطائي، 2013، 137).

– بيان مدى توافق المشروع مع العادات والتقاليد والقوانين السائدة بالمجتمع(الطائي، 2013، 137).

ومن هنا فإن دراسة الجدوى المبدئية تستخدم للحكم من حيث المبدأ على إمكانية عمل دراسة جدوى تفصيلية أم لا، وتركز على الموانع الجوهرية لتنفيذ المشروع سواء كانت شخصية أو موضوعية، أي أنها تركز على الأشياء التي تجعل من تنفيذ المشروع غير ممكن، وذلك للوقوف على إمكانية نجاحه أو فشله بصفة مبدئية.

3. المرحلة الثالثة: دراسة الجدوى التفصيلية:

وهي عبارة عن دراسات لاحقة لدراسات الجدوى المبدئية، ولكنها أكثر تفصيلاً ودقة وشمولية منها، وهي بمثابة تقرير مفصل يشمل كافة جوانب المشروع المقترح، والتي على أساسها تستطيع الإدارة العليا أن تتخذ قرارها، إما بالتخلي عن المشروع نهائياً أو الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، وتعتبر دراسات الجدوى الأولية والتفصيلية متكاملة ومتتالية، ولا يمكن الاكتفاء بدراسة واحدة منها لكي تكون بديلة عن الدراسة الأخرى، ونتيجة لهذه الدراسة يتم إما التخلي عن المشروع أو البدء بعملية التنفيذ (قوشجي، 2019، 16). بعد الانتهاء من إعداد وتقييم دراسة الجدوى المبدئية يتم تعميق وتفصيل الجوانب التي تناولتها هذه الدراسة لتصبح في صورة دراسات جدوى تفصيلية مكونة من الدراسات الآتية:

أ. دراسة الجدوى البيئية: تتعدد التعاريف المستخدمة لدراسة الجدوى البيئية تبعاً لنوع وتوجه الباحث المحلل ونظرته للبيئة، وعلية يمكن تعريفها على أنها: عملية دراسة التأثير المتبادل بين مشاريع برامج التنمية والبيئة بهدف تقليص التأثيرات السلبية أو منعها، وتعظيم التأثيرات الإيجابية بشكل يحقق أهداف التنمية ولا يضر بالبيئة (قاسم، 2007، 185). ويمكن القول أن دراسة الجدوى البيئية تستهدف الجوانب الآتية:(عبد الله وعبدالمجيد، 2018، 22)

– تحديد الآثار الايجابية والسلبية للمنتج الجديد في البيئة وتقدير تكلفتها الفعلية.

– وضع آليات لمعالجة لتخفيف الآثار السلبية للمشروع (مخلفات المشروع) في البيئة.

– تقييم الأثر البيئي السلبي للمشروع بغرض اختيار مواقع بديلة بغرض الحفاظ على البيئة.

يتضح مما سبق أن دراسة الجدوى البيئية تركز على مدى تأثير البرنامج/المشروع في البيئة الطبيعية والنتائج الإيجابية أو السلبية التي يمكن أن تترتب عليها عند إقامة هذا المشروع، وهل النتائج تتعلق بالبيئة فقط أو بالإنسان فقط أو فيهما معا.

ب. دراسة الجدوى القانونية: يقصد بها مدى توافق المشروع مع قوانين وتشريعات الاستثمار في الدولة، وتتضمن الدراسة القانونية العلاقات القانونية والتشريعية كافة التي ترتبط بالمشروع وتؤثر فيه خلال جميع مراحله ابتداءً من مرحلة الإعداد حيث مدة ملاءمة التشريعات القائمة لنوع المشروع وما هي محدداتها التي يمكن أن تؤثر عليه وكيفية علاجها، ثم مرحلة التنفيذ من حيث التأسيس والإشهار والتعاقدات والعقود الإنشائية والاستيرادية وغيرها واخيراً مرحلة التشغيل من حيث العلاقات القانونية داخل المشروع أو في تعاملاته مع الغير (عبد الله وعبدالمجيد، 2018، 20).

ج. دراسة الجدوى التسويقية: يقصد بها مجموعة من الدراسات والبحوث التسويقية، التي تتعلق بالسوق الحالي والمتوقع للمشاريع المقترحة، ينجم عنها توفر قدر كاف من البيانات والمعلومات التسويقية، تسمح لنا بالتنبؤ بحجم وقيمة المنتجات/الخدمات التي سيتم تقديمها خلال الفترة المستقبلية، أي أنها تعني مجموعة الاختبارات والتقديرات والأساليب والأسس التي تحدد إذا كان هناك طلب على منتجات المشروع خلال عمره الافتراضي(المتوقع) ام لا، وتتمحور حول تقدير الإيرادات المتوقعة في ضوء مختلف الظروف، من حيث درجة المنافسة (قوشجي، 2019، 42).وتعتبر دراسة الجدوى التسويقية مرحلة أساسية لكل الدراسات الأخرى، لأنه على أساسها يتم التعرف على وجود أو عدم وجود سوق لمنتجات المشروع موضوع الدراسة، فإذا ثبت أنه ليس هناك سوق خدمات المشروع فليس هناك أي مبرر للاستمرار في مراحل دراسات الجدوى الأخرى، وتتضمن دراسة الجدوى السوقية دراسة العرض، دراسة الطلب، تحليل الطلب والعرض، تحديد

الفجوة بين الطلب والعرض (ابن العارية، 2013، 19).

د. دراسة الجدوى الفنية: تعد الجدوى الفنية للمشروع ركن أساسي من أركان دراسة الجدوى، وهي التي تعتمد عليها جميع الدراسات اللاحقة، بل ل يمكن إجراء تلك الدارسات دون وجود الدراسة الفنية التي تقرر صلاحية إنشاء المشروع من الناحية الفنية، وتعتمد الدراسة الفنية إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من إدارة التكاليف (الأعوج، 2017، 20). وتعد دراسة الجدوى الفنية بمثابة جسر العبور للدراسات اللاحقة (الدراسات المالية، التجارية، الاقتصادية) (ابو عيانة, 1996, 484).

ويقصد بها تحديد كافة احتياجات المشروع التقنية لإنشائه وتشغيله وتشمل حجم المشروع المناسب، اختيار المستوى المناسب من التكنولوجيا، واختيار القوى المعاملة وأفراد الإدارة، الموقع، تحديد الآلات والمعدات الفنية، التخطيط الداخلي للمشروع وتعد تكاليف تأسيس المشروع مهمة إذ تشمل (تكاليف الأرض والمباني والمعدات والآلات والأجهزة واستخراج الرخص وتسجيل دراسات الجدوى الاقتصادية والاستشارات القانونية في مرحلة تأسيس المشروع وتكاليف الدعاية والإعلان (حمدان, 2008, 195).

يتضح مما سبق أن دراسة الجدوى الفنية تركز على التخطيط والإعداد للطاقات الإنتاجية للبرنامج/المشروع بناء على ما تم الحصول علية من نتائج وتقديرات دراسة الجدوى التسويقية السابقة لها، وفي النهاية تحديد حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية، وأسلوب الإنتاج الملائم، وتحديد العمليات الإنتاجية من الموارد والعمالة ومستلزمات الإنتاج، وأخيراً توفير بيانات وتقدير التكاليف الاستثمارية والتشغيلية.

هـ. دراسة الجدوى الإدارية والتنظيمية:

يقصد بها الدراسة التي يتم إجراؤها بهدف إعداد التنظيم الإداري للبرنامج/المشروع المقترح، وتصميم كافة النظم الإدارية لها والتأكد من أن هذا التنظيم وتلك النظم ستكون صالحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتستمد أهميتها من أهمية عملية التنظيم، فالتنظيم مطلوب لأله بمثابة وسيلة فعالة لتنسيق الجهود البشرية من خلال العمل الجماعي وإيجاد التعاون بينها لتحقيق الهدف المنشود، كما أن عدم كفاءة القائمين على دراسة الجدوى في إعداد التنظيم الإداري للبرنامج/ المشروع وفي تصميم مختلف نظمه الإدارية قدي كون أحد عوامل فشل البرنامج/ المشروع بعد فترة وجيزة من ممارسة نشاطه (عشوش، 2016، 162).

و. دراسة الجدوى الاجتماعية:

يقصد بالجدوى الاجتماعية مقدار ما يمنحه المشروع للمجتمع من خدمات ومكاسب وفوائد جراء قيامه وممارسته للنشاط الاقتصادي أو الاجتماعي، والربح الذي يمنحه البرنامج/ المشروع للمجتمع يمكن أن يكون من خلال نجاحه ومساهمته الجيدة في بناء الاقتصاد الوطني والذي يؤدي إلى الرفاهية وجودة الإنتاج والقضاء على البطالة، وبذلك يستفيد المجتمع من قيام هذا المشروع بطريقة غير مباشرة، في حين يمكن أن يخدم المشروع المجتمع بشكل مباشر كتوفير حدائق تنزه ومرافق ودور أيتام وجمعيات ومدارس (عطا، 2010، 79). وتهدف إلى تقييم الآثار الناجمة عن تنفيذ المشروع على المجتمع ككل وذلك من خلال معرفة أثرة على التوظيف، الدخل القومي، ميزان المدفوعات، استقرار العملة والبيئة (ابن العارية، 2013، 20). وتهتم دراسة الجدوى الاجتماعية بعدالة توزيع الدخل بين الفئات المختلفة في المجتمع، ويمكن حصر الجوانب الاجتماعية التي تهم القائمين بدراسة الجدوى الاجتماعية كما يأتي: (الأعوج، 2017، 22)

–مدى تأثير المشروع على خلق فرص عمل جديدة، ونسبة العمالة المحلية منها.

–هل مخرجات المشروع تخدم فئات اجتماعية محددة.

ز. دراسة الجدوى المالية: يمكن القول أن الهدف الأساسي من دراسة الجدوى المالية هو ترجمة نتائج الدراسات السابقة إلى تقديرات مالية، وتحديد كيفية تمويل المشروع، وتقييم هذه الدراسة باستخدام معايير اقتصادية (تمجغدين، 2019، 44). فمن خلال دراسة الجدوى التسويقية والجدوى الفنية للمشروع يتضح أن لكل مشروع تكاليف وعوائد تتحقق بعد تنفيذ المشروع، ومن هذا التكاليف ما يأتي: (الأعوج، 2017، 21)

- حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة للمشروع.
- تقدير إيرادات وعوائد المشروع.
- حساب بعض المؤشرات مثل العائد على الاستثمار، وفترة استرداد رأس المال وتحديد نقطة التعادل.

وفي حساب تكاليف المشروع يتم استخدام تحليل التكلفة، ويتم تصنيف تكاليف المشروع كما يأتي:

1. **تكاليف ثابتة:** تظل ثابتة بغض النظر عن مستوى الإنتاج، وكمثال لذلك قد تكون تكلفة الإيجارات، التأمين، تكاليف الإنشاءات والمعدات الدائمة ف بالمشروع وتكاليف الأرض.
2. **تكاليف متغيرة:** تتزايد بشكل مباشر بتزايد مستوى الإنتاج ومن أمثلة ذلك المرتبات والأجور.

وعليه فإن العوامل التي تؤثر على التكاليف والتي يجب مراعاتها عند وضع التكلفة تتمثل بالآتي:

- موقع المشروع.
- حجم المشروع واحتمالات التوسع فيه.
- مدة تنفيذ المشروع.
- مواصفات وتصميمات المشروع والتجهيزات اللازمة.
- مالك المشروع (قطاع عام، خاص).
- نظام التمويل المالي للمشروع.

وعلى الرغم من النقاط السابقة إلا أن التكلفة النهائية لا تحدد بشكل دقيق إلا حينما يكون المشروع على وشك الاستكمال وتتحسن نسبة تقدر الوقت والتكلفة كلما اقترب المشروع من نهايته.

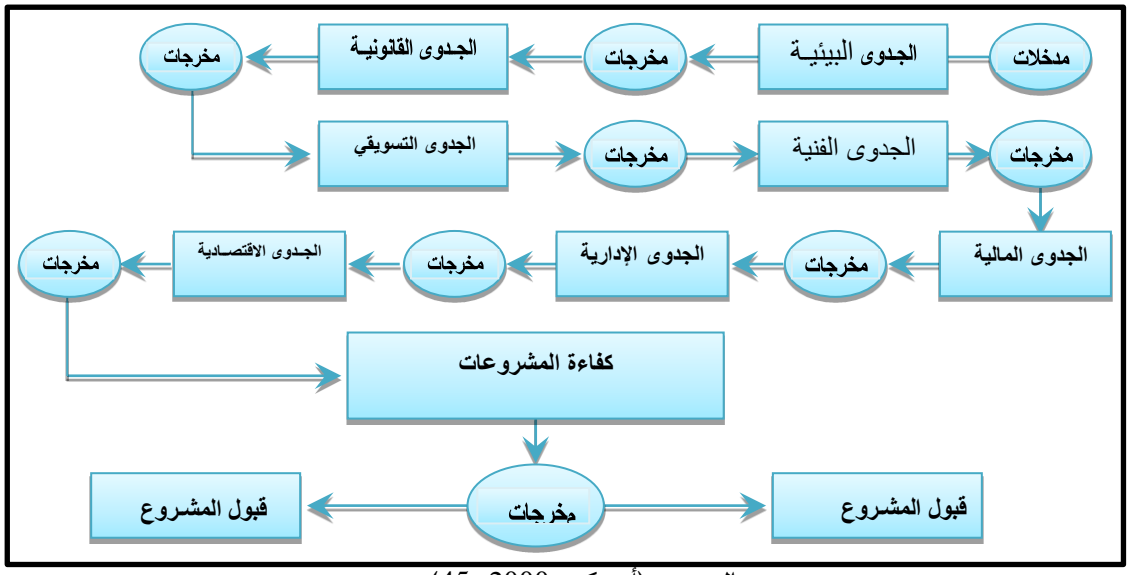
ح. دراسة الجدوى الاقتصادية: وهي تلك الدراسة التي تعنى بتكاليف المشروع والعائد الاقتصادي للمجتمع، إذ تقدر قيمها وفقاً لأسعار الظل التي يتعكس القيم القمي الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية لهذه التدفقات، إذ يتم تعديل الأسعار المالية (أسعار السوق) إلى قيم اقتصادية قبل حساب مقاييس الجدوى الاقتصادية للمشروع(الطائي، 2013، 140). وتعد دراسة الجدوى الاقتصادية المدخل اللازم لتقدير وتحليل التكاليف والأعباء الاقتصادية للمشروع المقترح، فضلاً على تقدير وتحليل عوائده ومنافعه الاقتصادية، ويتطلب ذلك ضرورة دراسة وتحليل وتقييم مجموعة العناصر الآتية:(العشماوي، 2007، 41)

–مدى مساهمة المشروع المقترح في تحقيق قيمة مضافة صافية حقيقية للدخل القومي.

–مدى مساهمة المشروع المقترح في إحداث توازن بين العمالة واستقرار الأسعار.

–مدى المساهمة في تحسين توزيع الدخل سواء بين الطبقات أو بين القطاعات أو بين الأجيال.

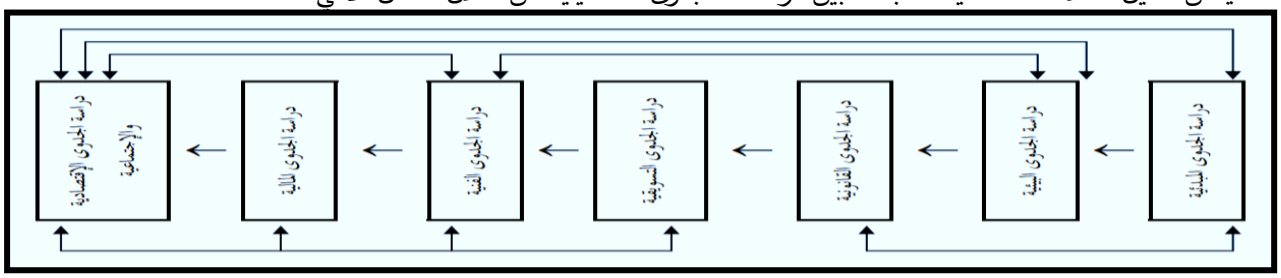
ويمكن توضيح الترابط والتتابع بين إجزاء الدراسة التفصيلية من خلال ما يأ



المصدر: (أبو بكر، 2000، 45)

شكل (4) يوضح الترابط والتتابع بين إجزاء دراسات الجدوى التفصيلية

كما يمكن تمثيل العلاقات الداخلية المتبادلة بين دراسات الجدوى التفصيلية من خلال الشكل الآتي:



المصدر: (اندراوس، 2008، 53).

شكل (5) يوضح تمثيل العلاقات الداخلية المتبادلة بين دراسات الجدوى التفصيلية

4. المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم واتخاذ القرار النهائي:

تهتم هذه المرحلة باتخاذ قرار تنفيذ المشروع وإنشائه، أو رفضه أو تأجيله أو تعديله، وذلك بناءً على ما انتهت إليه التحليلات والدراسات التفصيلية، والتي تزود القائمين بالدراسة بالمؤشرات الأساسية لتقييم فكرة المشروع واتخاذ القرار المناسب (أبو بكر وحيدر، 2000، 47). وتنتهي هذه المرحلة بإعداد تقرير مقترح يتضمن كافة التحليلات التي تم إجراؤها، وما أنتهى إليه من نتائج ومؤشرات وذلك في صورة ملائمة تتناسب مع تقديم هذا التقرير إلى الأجهزة والجهات الرسمية والمالية التي ستشارك أو تمول البرنامج/المشروع المقترح (محمد، 2007، 311). وبناء على نتائج دراسات الجدوى السابقة يتكون لدى معد المشروع مجموعة من المؤشرات التي تساعده في تقدير مدى صلاحية البرنامج/المشروع، ويمكن القول أنه يجب مراعاة الأمور الآتية:(تمجغدين، 2019، 45)

أ. توافق أهداف البرنامج/المشروع مع الأولويات الوطنية.

ب. مدى واقعية العروض الفنية التي تستند إليها الدراسة.

ج. الإمكانيات الفنية في تنفيذ المشروع.

د. الإمكانيات الإدارية لتشغيل وإدارة المشروع.

كما ينبغي الإشارة إلى أن تقييم المشروع يتم على أساس المقاييس الاقتصادية المختلفة، التي تهدف إلى قياس مدى قدرة المشروع على تقديم عائد مناسب وفائدة متوقعة، ويشمل هذا التقييم دراسة المعايير من وجهة نظر العائد الربحي، أو العائد الاجتماعي، وفي الأخير يتم كتابة تقرير متكامل عن التقييم في تناول النقاط السابقة، ويعد كمستند تتم مناقشته مع الجهات المختصة، وينبغي أيضاً أن يتضمن التقرير ثلاثة جوانب أساسية، تتمثل في الأهداف، مدخل الدراسة، النتائج والتوصيات، ويمكن القول أن هذا التقرير النهائي يتأثر نتيجة لعدة اعتبارات، أهمها ما يأتي: (تمجغدين، 2019، 45)

أ. الميزانية المخصصة للدراسة.

ب. الزمن المتاح للقيام بالدراسة.

ج. مدى توفر البيانات اللازمة للدراسة.

خامساً: عرض النتائج وتفسيرها: تناول الباحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هدف البحث وأسئلته، وهنا يمكن الإشارة إلى أنه تمت الإجابة على السؤال الأول من خلال استعراض الإطار النظري للبحث، ولعرض نتائج بقية الأسئلة ومناقشتها تم تصنيفها في مجموعات بحسب أسئلة البحث، وذلك على النحو الآتي:

1. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني المتمثل بالسؤال الآتي: ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟

للإجابة على السؤال الثاني استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد العينة لتوافر مؤشرات دراسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) عند إعداد البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(1) يوضح مستوى توافر مؤشرات دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) في الجامعات اليمنية

م	المجال الأول: توافر مؤشرات دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع):	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي لمستوى التوافر
1	تشخيص فكرة البرنامج/المشروع المقترح من خلال إجراء البحوث والدراسات المسحية.	1	2.40	0.75	منخفض
2	توظيف عمليات البحث والتطوير كمحرك لاكتشاف الفرص المتاحة وتحديدها وتحليلها.	3	2.31	0.78	منخفض
3	توظيف البحوث التحليلية لتحديد اتجاهات السوق والمؤسسات المنافسة.	5	2.25	0.76	منخفض
4	تحليل معدلات نمو السكان واتجاهات الطلب على المنتج/الخدمة.	6	2.21	0.75	منخفض
5	تحديد الفجوة التسويقية، لتقديم المنتج/الخدمة من خلال البرنامج/المشروع المقترح.	4	2.28	0.58	منخفض
6	تحليل مدى مواءمة فكرة البرنامج/المشروع المقترح مع متغيرات الاقتصاد المعرفي.	2	2.37	0.60	منخفض
7	تحليل قوائم المشاريع السابقة وتجارب التنمية في الدول المتقدمة.	8	2.12	0.70	منخفض
8	حصر الأيدي العاملة المحلية الماهرة والمدربة المتاحة للاستفادة منها.	7	2.18	0.73	منخفض
	الإجمالي العام للمجال		2.26	0.53	منخفض

يتضح من خلال الجدول(1) أن مؤشرات دارسة الفرص المتاحة للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية على مستوى المجال ككل حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.26)، وبدرجة توفر منخفضة، وهذا يعني ضعف إجراء دراسة للفرص المتاحة للبرامج/المشاريع التي تقدمها الجامعات اليمنية؛ ويعزى ذلك إلى عدم وجود وحدة/إدارة مختصة بدراسة الجدوى في الجامعات اليمنية، بالإضافة إلى غياب السياسات والرؤى المتعلقة بدراسات الجدوى في الجامعات اليمنية ما أدى إلى ترسيخ الارتجالية والعشوائية في إعداد البرامج والمشاريع ونمطيتها، وعدم الاهتمام بإجراء دراسة مسحية للفرص المتاحة وماهية حاجات المجتمع المتجددة ومتطلبات سوق العمل الراهنة.

2. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث المتمثل بالسؤال الآتي: ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟

للإجابة على السؤال الثالث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد العينة لتوافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما هو موضح في الجدول الآتي :

جدول(2) يوضح مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية

م	المجال الثاني: توافر مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية :	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي لمستوى التوافر
1	تشخيص عناصر البيئة الداخلية والخارجية للبرنامج/المشروع المقترح.	5	2.53	0.67	منخفض
2	تحليل حجم الطلب المتوقع على منتجات/خدمات البرنامج/المشروع المقترح.	9	2.34	0.78	منخفض
3	تحديد مستلزمات البرنامج/المشروع المقترح من المواد الأولية.	7	2.46	0.62	منخفض
4	تحليل حجم الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة معرفياً ومهارياً.	4	2.53	0.62	منخفض
5	تقدير التكاليف الإجمالية (الرأسمالية، الجارية) للبرنامج/المشروع المقترح.	6	2.50	0.76	منخفض
6	تحديد العناصر التكنولوجية اللازمة للبرنامج/المشروع المقترح.	2	2.65	0.78	متوسط
7	تحديد المنافع المتوقعة من البرنامج/المشروع المقترح وفقا لمعايير اقتصاد المعرفة.	8	2.46	0.84	منخفض
8	تحديد مصادر تمويل البرنامج/المشروع المقترح.	3	2.65	0.86	متوسط
9	تحديد طبيعة وحجم الخدمة التي يقدمها البرنامج/المشروع.	1	2.68	0.89	متوسط
	الإجمالي العام للمجال		2.53	0.59	منخفض

يتضح من خلال الجدول(2) أن مؤشرات دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية على مستوى المجال ككل حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.53)، وبدرجة توفر منخفضة، وهذا يعني ضعف القيام بإجراء دراسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، ويعزى ذلك إلى عدم إدراك القيادة في الإدارات الجامعية لأهمية ودور دراسة الجدوى المبدئية في تفادي هدر الكثير من الأموال في حال تبين عدم جدوى البرنامج/المشروع المقترح، واستكشاف الصعوبات التي تكمن وراء تنفيذه، ومدى القدرة على تجاوزها أو تخفيفها، ووضع البدائل والحلول للمشاكل المتوقعة، بالإضافة إلى تخوف القيادة في الإدارات الجامعية من التكاليف التي قد تُنفق على دراسة الجدوى المبدئية في ظل ضعف التكلفة المعتمدة من الدولة للجامعات، وسوء إدارتها، وضعف الموارد المالية الذاتية وتنويعها؛ بسبب السياسة المعتمدة من قبل صانعي القرار.

3. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع المتمثل بالسؤال الآتي: ما مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟

للإجابة على السؤال الرابع استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد العينة لتوافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(3) يوضح مستوى توافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية

المجال الفرعي	ترتيب المجال	المجال الثالث: توافر مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية :	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي لمستوى التوافر
الدراسة البيئية	1	تحديد المدخلات المادية والمالية والبشرية المختلفة التي توفرها البيئة المحيطة.	2	2.71	0.88	متوسط
		تقدير الخدمات المباشرة وغير المباشرة التي يقدمها البرنامج/المشروع للبيئة المحيطة.	3	2.62	0.83	متوسط
		تحديد الخدمات البيئية المتوفرة من كهرباء واتصالات وانترنت.	1	2.71	0.81	متوسط
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة البيئية		2.68	0.79	متوسط
الدراسة القانونية	3	تحليل الأطر القانونية والتشريعية والسياسية الداعمة للبرنامج/المشروع المقترح.	2	2.68	0.89	متوسط
		اختيار أنسب الأطر القانونية توافقاً مع هيكل وحجم البرنامج/المشروع المقترح.	3	2.59	0.75	منخفض
		تقييم مدى توافق البرنامج/المشروع مع القوانين الرسمية من جهة، والعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع من جهة أخرى.	1	2.68	0.78	متوسط
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة القانونية		2.65	0.74	متوسط
الدراسة التسويقية	6	إعداد الدراسات المسحية للتعرف على الاتجاهات والفرص المتوافرة في السوق.	1	2.68	0.99	متوسط
		تحليل نوعية السوق المستهدف وطبيعة المنافسة.	2	2.43	0.66	منخفض
		تحليل العرض والطلب لتحديد الفجوة التسويقية.	3	2.40	0.66	منخفض
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة التسويقية		2.51	0.72	منخفض
الدراسة الفنية	4	تحديد الطاقة الاستيعابية للبرنامج/المشروع المقترح، من المستفيدين.	1	2.68	0.82	متوسط
		تحديد احتياجات البرنامج/المشروع المقترح من الوسائل التقنية والأجهزة التكنولوجية الحديثة.	3	2.62	0.79	متوسط
		تحديد الموارد البشرية المؤهلة وآليات تطويرها من خلال التعليم والتدريب للعاملين.	2	2.62	0.75	متوسط
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة الفنية		2.64	0.73	متوسط
الدراسة التنظيمية	2	تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج/المشروع وفق مرتكزات اقتصاد المعرفة.	1	2.81	0.73	متوسط
		تصميم النظم والقواعد التي توجه مسارات العمل في البرنامج/المشروع المقترح.	2	2.75	0.67	متوسط

		تخطيط سياسات الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب في البرنامج/المشروع.	4	2.50	0.84	منخفض
		تصميم هيكل تنظيمي وشبكي مرن يتناسب مع طبيعة البرنامج/المشروع.	3	2.56	0.84	منخفض
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة التنظيمية والإدارية		2.65	0.72	متوسط
الدراسة الاجتماعية	8	مراعاة التوزيع الجغرافي للبرامج/المشاريع بحيث تستوعب المناطق النائية.	3	2.28	0.68	منخفض
		تحليل مدى تقبل البيئة الاجتماعية لمنتجات/خدمات البرنامج/المشروع المقترح.	2	2.34	0.82	منخفض
		تحليل أثر البرنامج/المشروع على معدلات التوظيف وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع.	1	2.34	0.74	منخفض
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة الاجتماعية		2.32	0.68	منخفض
الدراسة المالية	5	تحليل تكاليف المشروع وفق المعلومات التي أظهرتها الدراسة التسويقية والفنية.	2	2.59	0.71	منخفض
		تحليل التكاليف الرأسمالية/الجارية للبرنامج/المشروع المقترح.	3	2.46	0.71	منخفض
		تحديد مصادر التمويل للبرنامج/المشروع المقترح.	1	2.62	0.90	متوسط
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة المالية		2.56	0.72	منخفض
الدراسة الاقتصادية	7	وضع معايير لتقييم القيمة المضافة للبرنامج/المشروع الخدمي المقترح.	3	2.28	0.85	منخفض
		تحديد المنافع والعوائد المتوقعة من البرنامج/المشروع.	1	2.43	0.75	منخفض
		تحديد فترة استرداد التكاليف الاستثمارية/الجارية للبرنامج/المشروع المقترح.	2	2.34	0.78	منخفض
		الاجمالي لمؤشرات الدراسة الاقتصادية		2.35	0.69	منخفض
الإجمالي العام للمجال ككل				2.55	0.63	منخفض

يتضح من خلال الجدول(3) أن مؤشرات دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية على مستوى المجال ككل حصلت على متوسط حسابي بلغ **(2.55)**، وبدرجة توفر منخفضة، وهذا يعني ضعف القيام بإجراء دراسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، ويعزى ذلك إلى تقليدية طرق إنشاء البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، إذ أنه عملية إنشاء برامج/مشاريع جديدة فيها يتم بناءً على أمزجة القائمين عليها، بالإضافة إلى عدم وجود وحدة/إدارة مختصة بدراسة الجدوى في الجامعات اليمنية، ما جعل عملية إنشاء البرنامج/المشروع المقترح تقتصر على رئيس القسم المعني أو أحد أعضاء هيئة التدريس في القسم، ومن ثم يتم عرضه على مجلس القسم، وهكذا على مجلس الكلية والجامعة إلى أن يتم الرفع به إلى المجلس الأعلى للجامعات لاعتماده، يضاف إلى ذلك عدم توفر خبراء لدى معظم الجامعات اليمنية في دراسة الجدوى بما فيه الكفاية مما يشكل عقبة أمامها في إعداد دراسات جدوى شاملة لكافة البرامج/المشاريع.

4. **النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس المتمثل بالسؤال الآتي: ما مستوى توافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية؟**

للإجابة على السؤال الخامس استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد العينة لتوافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(4) يوضح مستوى توافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية

م	المجال الثالث: توافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار :	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي لمستوى التوافر
1	تحديد آلية واضحة للاتصال والتواصل بشأن صنع القرار المتعلق بالبرنامج/المشروع المقترح.	4	2.53	0.67	منخفض
2	استخدام تكنولوجيا حديثة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .	8	2.34	0.78	منخفض
3	اعداد خارطة معلوماتية متكاملة لصانعي القرار المتعلق بالبرنامج/المشروع المقترح.	6	2.46	0.62	منخفض

4	استخدام النظم البرمجية لتسهيل عملية اتخاذ القرار المتعلق بالبرنامج/المشروع المقترح.	3	2.53	0.62	منخفض
5	توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار المتعلق بجدوى البرنامج/المشروع المقترح.	5	2.50	0.76	منخفض
6	اتخاذ القرار النهائي بناءً على معايير حجم ونوع العائد/المنفعةمن البرنامج/المشروع المقترح.	1	2.65	0.78	متوسط
7	دراسة الآثار المترتبة على اتخاذ القرار المتعلق بالبرنامج/المشروع المقترح.	7	2.46	0.84	منخفض
8	إعداد تقرير نهائي يتضمن خطوات ونتائج دراسات جدوى البرنامج/المشروع المقترح.	2	2.65	0.86	متوسط
	الإجمالي العام للمجال		2.51	0.57	منخفض

يتضح من خلال الجدول(4) أن مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية على مستوى المجال ككل حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.51)، وبدرجة توفر منخفضة، وهذا يعني ضعف القيام بإجراء التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، ويعزى ذلك إلى النمطية التي اعتادت عليها الجامعات اليمنية في إعداد البرامج/المشاريع، وتجاهل القيادات في الإدارات الجامعية لدور التقييم النهائي بدراسة الجدوى في استكشاف مدى نجاح البرنامج/المشروع من عدمه، وما يترتب على ذلك من عدم تشكيل فريق خاص بإعداد دراسات الجدوى في كل جامعة، بالإضافة إلى وغياب وضعف الاستقلال الإداري والمالي الذي يمكن الجامعات من المرونة في اتخاذ القرارات التي يراها قادة الجامعات ضرورية لتنفيذ البرنامج/المشروع المقترح

5. النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال السادس المتمثل بالسؤال الآتي: ما واقع دراسة جدوى البرامج والمشاريع في الجامعات اليمنية؟

للإجابة على السؤال السادس استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد العينة لتوافر مؤشرات التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية، وقد تم ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول(5) يوضح مستوى توافر مؤشرات دراسة الجدوى على مستوى كافة المجالات في الجامعات اليمنية

م	المجالات ككل	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي لمستوى التوافر
1	المجال الأول: دارسة الفرص المتاحة(فكرة المشروع) للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية	4	2.26	0.53	منخفض
2	المجال الثاني: دارسة الجدوى المبدئية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية	2	2.53	0.59	منخفض
3	المجال الثالث: دارسة الجدوى التفصيلية للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية	1	2.55	0.63	منخفض
4	المجال الرابع: التقييم النهائي واتخاذ القرار للبرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.	3	2.51	0.57	منخفض
	الإجمالي العام على مستوى الأداة ككل		2.47	0.58	منخفض

يتضح من خلال الجدول(5) أن مؤشرات دراسة الجدوى على مستوى الأداة ككل في الجامعات اليمنية حصلت على متوسط حسابي بلغ (2.47)، وبدرجة توفر منخفضة، وتوزعت بمتوسطات مختلفة بين كافة المجالات، احتل المجال الثالث(دارسة الجدوى التفصيلية) المرتبة الأولى بمتوسط بلغ(2.55)، يليه المجال الثاني(دارسة الجدوى المبدئية) بمتوسط بلغ(2.53)، فيما حصل المجال الرابع(التقييم النهائي واتخاذ القرار) على المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ(2.51)، في حين حصل المجال الأول (التعرف على الفرص)

على المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (2.26)، ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها ما يأتي:

– عدم وجود إدارة مختصة بإعداد دراسات الجدوى في الجامعات اليمنية.

– غياب ثقافة دراسة الجدوى للبرامج/المشاريع المقترحة في الجامعات اليمنية

– غياب سياسة الاستثمار الأمثل للبرامج/المشاريع المقترحة بالجامعات اليمنية.

– النقص الواضح بالمتخصصين في دراسات الجدوى، إذ يتطلب القيام بدراسات الجدوى وجود فريق من الخبراء ذوي الاختصاصات المختلفة.

– ارتفاع تكاليف دراسات الجدوى التفصيلية وضعف الموارد المالية المعتمدة من الدولة للجامعات، والموارد المالية الذاتية، وسوء إدارتها.

– الارتجالية والعشوائية في إنشاء البرامج/المشاريع ونمطيتها، وعدم الاهتمام بإجراء دراسة مسحية للفرص المتاحة وماهية حاجات المجتمع المتجددة ومتطلبات سوق العمل الراهنة.

– ضعف الاستقلالية الادارية وعدم وجود استقلالية مالية في الجامعات اليمنية.

– غياب اللوائح المتضمنة لدارسات جدوى البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.

– تجاهل القيادات في الإدارات الجامعية لدور دراسات جدوى البرامج/المشاريع بحجة أن الجامعات مؤسسات عامة لا تركز على الجانب الربحي.

– غياب البرامج والدورات التدريبية الهادفة إلى التنمية المهنية فيما يتعلق بدراسة الجدوى بالجامعات اليمنية.

– عدم وجود دراسات علمية تبين مدى أهمية دراسات جدوى البرامج/المشاريع والحاجة إليها.

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

الاستنتاجات:

في ضوء ما تم استعراضه في المنطلقات النظرية لدراسة جدوى البرامج والمشاريع, بالإضافة إلى ما تم الاطلاع علية من الدراسات العلمية ذات الصلة, تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

– أن ضعف مؤشرات دراسات جدوى البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية يأتي نتيجة لضعف قناعات القيادات في الإدارات الجامعية بدور دراسة الجدوى في ترشيد القرارات، وقدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, واختيار البرامج والمشاريع التعليمية التي تحقق للمجتمع أعلى منفعة مادية واجتماعية.

– أن السياسات المعتمدة في إنشاء البرامج/المشاريع بالجامعات اليمنية تتسم بالتقليدية بناءً على أمزجة القائمين عليها وليس بناءً على فريق متخصص ذو خبرات متعددة.

– أن معظم البرامج/المشاريع التي يتم أنشائها في الجامعات اليمنية لم تجر لها دراسات جدوى وافية وشاملة قبل أنشائها، وإن حصل شيء من ذلك فإنها دراسة تقليدية غير مبنية على أسس علمية، ومعلومات دقيقة.

– أن القيمة الحقيقية لدراسات الجدوى أنها تركز على تقييم البرامج/المشاريع التعليمية من عدة جوانب (بيئية، قانونية، تسويقية، فنية، تنظيمية وإدارية، اجتماعية، مالية)، يتوقف عليها اتخاذ قرارات تنفيذ تلك البرامج/المشاريع وتمويلها من عدمه.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة؛ يوصي الباحث القيادات العليا وصناع القرار في الجامعات اليمنية بالآتي:

– دعم وتأييد المجلس الأعلى للتعليم الجامعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والقيادات في الإدارات الجامعية لتطبيق دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.

– إعادة صياغة السياسات واللوائح والقوانين التي تيسر عملية تطبيق دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.

– استحداث إدارة مختصة بدراسة الجدوى في الجامعات اليمنية, واستقطاب أبرز الخبراء المشهود لهم بالخبرة والتميز للعمل كفريق لدراسة جدوى البرامج/المشاريع.

– الاستفادة من خبرات وتجارب جامعات الدول المتقدمة في التعليم الريادي.

المقترحات:

– إجراء دراسة علمية تتناول متطلبات تطبيق دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.

– إجراء دراسة علمية تتناول آليات تطبيق دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.

– إجراء دراسة علمية تتناول تقديم أنموذج مقترح لدراسة جدوى البرامج/المشاريع في الجامعات اليمنية.

– إجراء دراسة علمية لدراسة معوقات تطبيق دراسة الجدوى في الجامعات اليمنية.

قائمة المراجع

ابن العارية، حسين.(2013). تقييم المشاريع الاجتماعية. اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، الجزائر.

أبو بكر، مصطفى محمود.(2000)، "**دليل إعداد دراسات جدوى المشروعات وتحقيق فعالية قرارات الاستثمار**". الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي فهمي.(2000)، **جدوى المشاريع وفاعلية قرارات الاستثمار**. الاسكندرية، مصر.

أبو الفتوح، يحيى عبد الغني.(2003).**أسس وإجراءات دراسات جدوى المشاريع**. دار الجامعة الجديدة، مصر.

أبو عيانة، فتحي محمد.(1996). **الجغرافيا الاقتصادية**. دار المعرفة الجامعية، مصر.

الأعوج، عبدالقادر محمد.(2017). التقييم المالي وإدارة التكاليف في المشاريع الهندسية. **مجلة الجامعة الأسمرية للعلوم الأساسية والتطبيقية**، الجامعة الأسمرية الإسلامية.

اندراوس، عاطف وليم.(2008). **دراسة الجدوى التأصيل العلمي والتطبيق العملي**. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

تمجغدين، نور الدين.(2009). دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكالات العملية. **محلة الباحث**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

الحاج, احمد علي والغيثي, عبدالله مبارك .(2010).**التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (الفكر والتطبيق)**. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

الحكيمي، منى.(2017). الجدوى ودورها في تنفيذ مشاريع نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية اليمنية "دراسة حالة: وزارتي الإدارة المحلية والتربية والتعليم. **رسالة ماجستير**، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية.

حمدان، قاسم ناجي.(2008). **أسس إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع**. دار المناهج، عمان، الأردن.

خان, فتحي.(2004). أهمية دراسة الجدوى المالية في تحويل المشاريع الاستثمارية. **رسالة ماجستير غير منشورة**, جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر.

دليل, فاطمة بخيت و بوب, عصام الدرين عبدالوهاب.(2018). أثر دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع الانتاجية على أداء المشروع الإنتاجي. **رسالة ماجستير منشور**, جامعة النيلين, السودان.

الدوري، عمر علي ونعوم، نمير نجيب.(2008). دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشاريع. **مجلة المنصور**، العراق.

زويل، محمد أمين.(2007). **دراسة الجدوى وإدارة المشاريع الصغيرة**. دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، مصر.

زيرار، حفصة.(2013). دور دراسة الجدوى المالية في اتخاذ القرار الاستثماري. **رسالة ماجستير**، ورقلة، الجزائر.

سرايا, محمد السيد.(1983).تطوير أدوات الرقابة لخدمة أغراض تقييم أداء البرامج الحكومية في مجال الخدمات "مع دراسة تطبيقية ", **رسالة دكتوراه غير منشورة** , كلية التجارة , جامعة الاسكندرية، مصر.

السيد، مصطفى عبدالرحمن.(2018). أنماط إدارة المناقشة الإلكترونية القائمة على استراتيجية توليد الأفكار سكامبر وأثرها في تنمية مفاهيم ادراسة الجدوى لمشاريع التحول الرقمي والتفكير الاستدلالي لدى طلبة تكنولوجيا التعليم. **مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس**، جامعة عين شمس، مصر.

السيسي، صلاح الدين حسن.(2003). **دراسات الجدوى وتقييم المشاريع**. دار الفكر العربي، القاهر، مصر.

شريف، علي والصحن، محمد فريد.(1998). **اقتصاديات الإدارة منهج القرارات**. الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

الصيرفي، محمد.(2005). **اقتصاديات المشروع**. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

الطائي، محمد.(2013). مدخل محاسبي لجدوى المشاريع الاستثمارية. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العراق.

عبد العزيز، سمير محمد.(1987). "**دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع**".الاسكندرية، مصر.

عبدالله، يوسف وعبدالمجيد، خالد.(2018). دراسة الجدوى المالية التفصيلية للمشاريع الاستثمارية ودورها في اتخاذ القرار. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العراق.

العتابي، أرهار هادي.(2009). أسس مقترحة لدراسة جدوى برنامج البعثات الدراسية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي. **مجلة العلوم النفسية**، العراق.

عثمان، سعيد عبدالعزيز.(2001). **دراسات جدوى المشاريع بين النظرية والتطبيق**. الدار الجامعية، مصر.

عثمان, عبدالمطلب وإبراهيم, عبدالمطلب .(2018). أهمية دراسة الجدوى في تمويل مشاريع البنية التحتية في السودان. **مجلة العلوم الإدارية**, (2), جامعة أفريقيا العالمية, السودان.

عرفة، أحمد وشلبي، سمية.(2005). **دراسات الجدوى وماذا بعد الجدوى**. مكتبة النهضة، مسر.

العشماوي، محمد عبد الفتاح.(2007). **دراسات جدوى المشاريع الاستثمارية(مع نماذج عملية)**. القاهرة، مصر.

عشوش، محمد أيمن.(2016). **الأصول العلمية لدراسة جدوى مشاريع الاستثمار**. جامعة القاهرة، مصر.

عطا، بسام حسين.(2010). **الجدوى الاقتصادية للمشاريع تحليل ودراسة**.ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.

عطية، عبدالقادر.(2000). **دراسات الجدوى التجارية والاقتصادية والاجتماعية مع تطبيقات على الحاسب الآلي**، مصر.

علام، أحمد عبدالسميع.(2008). **دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية وتقييم المشاريع**. دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.

علي، عباس.(2002).**الإدارة المالية في منظمات الأعمال. دار مكتبة الرائد العلمية للنشر**، ط1 عمان، الأردن.

العنزي, أمل خلف.(2016). **الجدوى الاقتصادية للتعليم في المملكة العربية السعودية**. المملكة العربية السعودية.

قاسم، خالد مصطفى.(2007). **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**. الدار الجامعية، مصر.

قوشجي، إبراهيم نافع.(2019). **دراسة الجدوى الاقتصادية. كلية الاقتصاد**، جامعة حماة، سوريا.

قويدري، محمد.(1997). أسس دراسات الجدوى ومعايير تقييم المشروعات. **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجزائر.

كداوي، طلال.(2002). **إدارة الجدوى الاقتصادية للمشاريع**. الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كداوي، طلال.(2003). **تقييم القرارات الاستثمارية**. دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية** ، الجمهورية اليمنية.

ماهر، أحمد.(2002). **اقتصاديات الإدارة**. المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.

مجلي، رشاد سعيد قايد.(2016). نموذج مقترح لربط خطط وبرامج الجامعات الحكومية اليمنية بموازناتها. **اطروحة دكتوراه**، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

محمد، ماهر أحمد حسن.(2007). الجدوى الاجتماعية والاقتصادية لإنشاء جامعة افتراضية بجمهورية مصر. **المجلة العلمية**،(23)، 1، كلية التربية، أسيوط، مصر.

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2012). **اقتصاديات التعليم**. الكويت.

مصطفى، عبدالعزيز السيد.(2012). **دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية**. جامعة القاهرة، مصر.

ملحم. ميساء منير.(2009). دراسة الجدوى وتقييم المشاريع الاستثمارية الخاصة من منظور إسلامي. **اطروحة دكتوراه**، جامعة اليرموك. الأردن.

نور الدين, تمجغدين.(2009).دراسة الجدوى بين المتطلبات النظرية والإشكالات العلمية. **مجلة الباحث**, الجزائر.

الهلالي، أحمد عبدالله.(2005). استخدام النظم البرمجية في تطوير قرارات جدوى المشاريع"أنموذج لمشروع تعليم جامعي". **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

وزارة الشؤون القانونية.(2010). **قانون رقم(13) بشأن التعليم العالي**. وزارة الشؤون القانونية، الجمهورية اليمنية.

يوسف، علي ومرهج، منذر.(2018).**تقييم المشاريع ودراسة الجدوى**. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel,(1982) "Strategic Management and Business Policy, Publishing Company ، 1982, PP. A Methodological and Approach" Addison-Wesley 58-69.

Saka, K. & Ahmed, A. (2016). "Training the Undergraduate Students in Entrepreneurial ICT Skills in University-based Library Schools in Nigeria. Journal of Applied Information Science and Technology.

James S.Ang .(1991).Small Business uniqueness and the theory of Financial Management , the journal of Entrepreneurial Finance ,volume 1. .

الملاحق.

ملحق(1) قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

م	الاسم	التخصص	الجامعة
.1	أحمد محمد برقعان	إدارة تربوية	جامعة حضرموت
.2	حمود محسن المليكي	إدارة وإشراف تربوي	جامعة ذمار
.3	سالم صباح	اقتصاد ومحاسبة	جامعة فلسطين_ غزة فلسطين
.4	سماح علي محمد الكميم	إدارة وإشراف تربوي	جامعة تعز
.5	عبدالله يحيى هادي كرشوم	إدارة وإشراف تربوي	جامعة عمران
.6	فيصل محمد علي القباطي	اقتصاديات التعليم وتخطيطة	جامعة تعز
.7	محمد أحمد لطف الجوفي	إدارة وإشراف تربوي	جامعة عدن
.8	محمد عبدالله حميد	إدارة تربوية وتخطيط استراتيجي	جامعة حجة
.9	محمد عثمان المخلافي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء
.10	محمد عوض محمد سالم	أصول وإدارة تربوية	جامعة عدن
.11	منى حسين عبيد	اقتصاد	مركز الدراسات الاستراتيجية_العراق
.12	نبيل أحمد محمد العفيري	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة إب
.13	ندوى عبدالله محمد قاسم الصوفي	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة عدن
.14	يحيى منصور بشر	إدارة وتخطيط استراتيجي	جامعة إب

ملاحظة: تم ترتيب الأسماء بحسب الحروف الأبجدية

ملحق(2) قائمة بأسماء الأساتذة الخبراء

م	الاسم	سنوات الخبرة	الجامعة
.1	أفراح محمد عقلان	21 سنة فأكثر	جامعة تعز
.2	اكرم عبدالكريم عطران	من 11 – 20 سنة	جامعة إب
.3	أمين أحمد علي الشيباني	من 11 – 20 سنة	جامعة عدن
.4	بدر سعيد علي ألأغبري	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء

.5	حلمي علي محمد الشيباني	21 سنة فأكثر	جامعة تعز
.6	داود عبد الملك الحدابي	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء
.7	سعاد سالم أحمد السبع	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء
.8	سماح علي محمد الكميم	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.9	طارق احمد قاسم المنصوب	21 سنة فأكثر	جامعة إب
.10	عادل محمود عبدالله حبيشي	من 11 – 20 سنة	جامعة عدن
.11	عبدالباسط سعيد الفقية	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.12	عبدالرحمن محمد عبدالله الشرجبي	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء
.13	عبدالرقيب علي السماوي	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.14	عبدالغني أحمد الحاوري	10 سنوات فأقل	جامعة صنعاء
.15	عبدالغني علي صالح المسلمي	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.16	عبدالله علي صالح النجار	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء
.17	عبدالله محمد الفلاحي	21 سنة فأكثر	جامعة إب
.18	عبدالملك محمد السقاف	21 سنة فأكثر	جامعة إب
.19	عبدالوهاب عوض كويران	21 سنة فأكثر	جامعة عدن
.20	علي القحطاني	من 11 – 20 سنة	جامعة عدن
.21	غالب حميد حميد القانص	من 11 – 20 سنة	جامعة صنعاء
.22	فيصل محمد علي القباطي	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.23	محسن وهيب	من 11 – 20 سنة	جامعة عدن
.24	محمد عثمان خالد المخلافي	21 سنة فأكثر	جامعة صنعاء
.25	محمد عوض محمد سالم	21 سنة فأكثر	جامعة عدن
.26	محمد قحطان	من 11 – 20 سنة	جامعة تعز
.27	محمد محمد عبدالمغني	من 11 – 20 سنة	جامعة إب
.28	مهدي حسين جعبل	21 سنة فأكثر	جامعة عدن
.29	نبيل أحمد محمد العفيري	من 11 – 20 سنة	جامعة إب
.30	ندوى عبدالله محمد قاسم الصوفي	21 سنة فأكثر	جامعة عدن
.31	ندى منصور خشافة	21 سنة فأكثر	جامعة إب
.32	يحيى منصور بشر	21 سنة فأكثر	جامعة إب

ملاحظة: تم ترتيب الأسماء بحسب الحروف الأبجدية