Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 2 | No. 2 | Page 123 – 155 | 2024 |
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

الخيارات الإستراتيجية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة

Strategic options to activate the social responsibility of Yemeni universities in light of the requirements of sustainable development

معصار علي أحمد العزب
باحث، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن

أحمد أحمد علي الآنسي
كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

Mesar Ali Ahmed Al-Azab
Researcher, faculty of Education, Sana'a University – Yemen

Ahmed Ahmed Ali AlAnsi
Faculty of Education, Sana'a University – Yemen.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الخيار الإستراتيجي الملائم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وذلك بالتحليل البيئي الإستراتيجي لكلٍ من مواطن القوة والضعف في المحاور البيئة الداخلية، والفرص الممكنة والتهديدات المحتملة في العوامل البيئة الخارجية، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، ووزعتها على مجموعة خبراء من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية بلغت :(29) خبيرًا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: _ بلغ متوسط الوزن المرجح لمواطن القوة والضعف في المحاور البيئية الداخلية :(2.032) _وبلغ متوسط الوزن المرجح لمؤشرات الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية :(2.39). _كما بلغ مجموع الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية والخارجية: (2.19)، وهذا الوزن يقع ضمن مدى البديل الثالث (1.76– 2.50)، لذا فإن الإستراتيجية الملائمة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة هي الإستراتيجية الدفاعية (ثبات واستقرار).

الكلمات المفتاحية: الخيارات الإستراتيجية، المسؤولية الاجتماعية، الجامعات اليمنية، التنمية المستدامة.

Abstract:

This study aimed to identify the appropriate strategic option to activate the social responsibility of Yemeni universities in light of the requirements of sustainable development. This is done by strategic environmental analysis of both the strengths and weaknesses in the internal environmental factors, and the possible opportunities and potential threats in the external environmental factors. To achieve this, I adopted the descriptive survey method, and used the questionnaire as a study tool and distributed it to a group of experts from academic leaders and faculty members in Yemeni universities amounting to (29). expert, and reached a set of results, the most important of which are: The average weighted weight of the strengths and weaknesses in the internal environmental aspects was (2.032), the average weighted weight of the indicators of opportunities and threats in the external environmental factors was (2.39), and the total weighted weight of the internal and external environments reached (2.19), and this weight falls within the range of the third alternative (1.76 - 2.50), so the appropriate strategy for activating the social responsibility of Yemeni universities in light of the requirements of sustainable development is the defensive strategy (Stability and stability).

Keywords: strategic options, social responsibility, Yemeni universities, sustainable development.

المقدمة:

تعد الجامعات أحد المصادر المهمة لإحداث التنمية المجتمعية المستدامة والتطور الحضاري الذي تأمل به المجتمعات والشعوب، وتأتي الجامعة وهي قمة الهرم التعليمي كأحد المؤسسات الهامة التي تسهم بفاعلية في تكوين الفرد، وبلورة ملامح المجتمع في الحاضر والمستقبل عبر تحمل مسؤولياتها في عمليات التنمية المستدامة والشاملة، وضمان طرق التقدم للمجتمع نحو مسيرته للتطور والارتقاء في مختلف ميادين الحياة؛ وذلك باستثمار قدراتها لتحويل معرفتها وتطبيقها في المجتمع بفعالية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحسين أداء الجامعات، وجعل دورها فعالًا في تحقيق التنمية المستدامة، فالمؤسسات المتقدمة تركز على تطوير الجانب الاجتماعي والبيئي لدولتها التي تنشط بها، ولا تكتفي بتحقيق أداء اقتصادي ومالي عالٍ على حساب بقية أبعاد الأداء المجتمعية (عبدالرحمن وعلي، 2016، 49).

ومما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت بمثابة الذراع التنفيذي في المؤسسات الجامعية لتحقيق التنمية المستدامة وفق إستراتيجية الحكومات، حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وجهان لعملة واحدة، بل تعتبر أحد مؤشرات التنمية المستدامة في هذا العصر الذي تتسابق فيه الحكومات لتحقيق أعلى معدلات التنافسية المستدامة (سعد، 2016، 36).

فعلى المستوى الأوروبي تدرك أغلب الجامعات الأوربية ضرورة تفعيل مسؤوليتها الاجتماعية، ويضعونها في مقدمة الأولويات؛ حيث إن الجامعات الرائدة على مستوى العالم تهتم بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتعلن عن ذلك على مواقعها الرسمية، وتنص على ذلك في خططها الإستراتيجية (المطيري، 2019، 23).

بينما على المستوى العربي يتسم واقع المسؤولية الاجتماعية لدى الجامعات العربية عمومًا بالقصور والضعف، وتكاد تخلو معظم والإستراتيجيات والهياكل التنظيمية للجامعات من وجود وحدات خاصة تعني بإدارة المسؤولية الاجتماعية (الخطيب، 2019، 887-908).

أما على المستوى المحلي فقد توصلت دراسة الكاف (2019، 806) إلى أن الدور الذي تقوم به جامعة حضرموت في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب منها، كما توصلت دراسة بافضل والكمالي (2019، 806) إلى أن مستوى دعم الجامعات اليمنية للتنمية المستدامة ضعيف، وتوصلت دراسة الهمداني (2020، 599) أن واقع دور الجامعات اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتسم بالضعف والقصور في وظائفها الأساسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، في حين أوصت دراسة الجوهي (2019، 673) بضرورة التزام الجامعات اليمنية بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛ نظرًا للأثر الإيجابي الذي تتركه هذه الأبعاد في تنمية المجتمع الداخلي والخارجي.

وفي ظل إطلاق الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة والتي اتفقت الأهداف الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية الواردة في الرؤية الوطنية مع متطلبات التنمية المستدامة وحاجات المجتمع، بالإضافة إلى إدراج المسؤولية الاجتماعية في الرؤية الوطنية ضمن محور منظومة إدارة الحكم (الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، 2019، 34)، وهو ما يدفع الجامعات اليمنية للسعي من أجل تأكيد تفعيلها لبرامج المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة انطلاقًا من رؤية الجامعة ورسالتها، لذا فإن الباحث يترقب نقلة نوعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجامعات اليمنية تنعكس على رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وأنشطتها، لترتقي إلى مقام الرؤية الوطنية الحديثة، وما تضمنته من خطط وبرامج وأهداف كبيرة تمنح الجامعات مساحات واسعة لتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية المساهمة في التنمية المستدامة.

ويعد التحليل البيئي الأداة الأساسية في إعطاء صورة مستقبلية لتفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وليس عن حاضرها فقط؛ الأمر الذي قد يساعد على وضع خطط مستقبلية وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة الجامعة وأهدافها.

وبالنظر إلى ما سبق ، فإن موضوع البحث يعد محاولة لمعرفة الخيار البيئي الإستراتيجي المناسب لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، باعتبار الاهتمام بتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية مازال يسير بخطى بطيئة، وهناك حاجة ملحة لاختيار المسؤولية الاجتماعية باعتبارها أهم مؤشرات التنمية المستدامة، مما يستلزم تشخيص مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال المسح البيئي، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات المحيطة بها وصولًا إلى معرفة الخيار الإستراتيجي الأمثل.

مشكلة البحث:

إن عملية تبني خيار إستراتيجي معين أو تشكيله من الخيارات الإستراتيجية الناجحة والقادرة على تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة تعد عملية معقدة تحتاج إلى رؤية إستراتيجية متكاملة واضحة المعالم ومستمدة من عملية التحليل البيئي الإستراتيجي للجامعات اليمنية.

وعليه فإن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساس على تسليط الضوء على أهم العوامل التي من شأنها أن تمكن الجامعات اليمنية من تبني الخيار الأمثل لتفعيل مسؤوليتها الاجتماعية، بالاعتماد على معرفة مؤشرات القوة والضعف في البيئة الداخلية ودرجة تأثير الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية من خلال المسح البيئي، حيث حددت مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1- ما مؤشرات القوة والضعف في البيئة الداخلية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر الخبراء؟
2- ما درجة تأثير الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر الخبراء؟
3- ما الخيار الإستراتيجي الملائم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1- الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية لهذا البحث في أهمية الموضوع الذي تبحثه وهو تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؛ باعتباره من أهم الموضوعات الجديدة والاتجاهات الحديثة التي تأخذ بها الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، في ظل اهتمام الجمهورية اليمنية بتطبيق الرؤية الوطنية 2030، كونها قضية حيوية لنجاح الجامعات، كما أنها من أهم الممارسات لتحسين سمعتها، والارتقاء بها إلى مستوى التميز والتنافسية، حيث إن الموضوع لم يحظ بالكثير من الدراسة والبحث – من وجهة نظر الباحث– ويفتح المجال أمام الباحثين لتناول الموضوع من

جوانب أخرى يمكن أن تسهم في إثراء حقل الدراسات العلمية في هذا الموضوع.

2- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذا البحث في التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، ومعرفة مؤشرات نقاط القوة والضعف التي تعتريها، والفرص والتهديدات التي قد تواجهها في تنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية، بما يساعد المسؤولين وأصحاب القرار في الجامعات اليمنية في معرفة الخيار الإستراتيجي الأمثل لتفعيل المسؤولية الاجتماعية في الجامعات، وبالتالي تصبح المسؤولية الاجتماعية أكثر قدرة على المساهمة في التنمية المستدامة المرجوة،

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1- التعرف على مؤشرات القوة والضعف في البيئة الداخلية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر الخبراء؟

2- التعرف على درجة تأثير الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر الخبراء ؟

3- الوقوف على الخيار الإستراتيجي الملائم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؟

حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: معرفة الخيار الإستراتيجي الملائم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، من خلال التعرف على مؤشرات القوة والضعف في البيئة الداخلية ودرجة تأثير الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية.

2- الحدود المكانية: الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.

3- الحدود الزمانية: وذلك خلال العام الدراسي (2022– 2023).

4- الحدود البشرية: خبراء محليين من القيادات الأكاديمية الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.

مصطلحات البحث:

1- الخيار الإستراتيجي:

عرف العريقي (2011، 265) الخيار الإستراتيجي بأنه: عملية اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الإستراتيجية التي تم استحداثها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل.

أما (Jauch, clueck) فقد عرفه بأنه: قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عددٍ من البدائل قد تكون على المستوى العام، أو على مستوى وحدات الأعمال، أو على مستوى الوظائف (حمود، 2015، 12).

ويعرف الباحث الخيار الإستراتيجي إجرائيًا. بأنه: قرار يتم اختياره لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة من بين مجموعة بدائل، بناءً على التحليل البيئي الإستراتيجي للبيئتين (الداخلية والخارجية).

2- التحليل البيئي الإستراتيجي:

عرف التحليل البيئي بأنه عملية لتقييم مؤشرات نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للأعمال التي تمارسها المؤسسة بهدف تطوير عناصر القوة

وإصلاح جوانب الضعف، وتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة منها، والتهديدات التي يمكن تجنبها أو التخفيف منها من قبل المؤسسة (Pedrosa, 2010, 6).

ويساعد التحليل البيئي الداخلي في التعرف على كلٍ من:

أ- نقاط القوة: هي العناصر التي تسهم بشكل إيجابي في العمل من خلال توفرها بالمؤسسة، ولها القدرة على التعامل معها، وتطبيقها، والاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتسهم في إنجاز العمل بمهارة عالية.

ب-نقاط الضعف: هي العناصر التي من شأن الاستمرار ي ممارستها التأثير على أداء المؤسسة، وجعلها غير قادرة على القيام بالعمل بفاعلية، ومنعها من منافسة المؤسسات الأخرى (Daniela, 2017, 603).

ج- الفرص: وجود أوضاع ومجالات مشجعة في محيط المؤسسة الخارجي يمكن الاستفادة منها إذا تم استغلالها الاستغلال الأمثل.

د- التهديدات: وجود مشاكل وأوضاع مضطربة وغي مناسبة في المحيط الخارجي للمؤسسة قد تهددها وتعيق نشاطها (العريقي، 2011، 22).

ويعرف الباحث التحليل البيئي إجرائيًا بأنه: عملية تحليل وتقييم مؤشرات نقاط القوة والضعف لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، ودرجة تأثير الفرص والتهديدات على تفعيلها.

3- المسؤولية الاجتماعية للجامعات:

عرفت المسؤولية الاجتماعية للجامعات بأنها: سياسة أخلاقية لأداء مجتمع الجامعة من(طلبة، أعضاء هيئة تدريس، إداريين، موظفين، مديرين) مسؤولياتهم اتجاه الآثار التعليمية والمعرفية والبيئية التي تنتجها الجامعة في حوار تفاعلي مع المجتمع، لتعزيز تنمية إنسانية مستدامة (Jossey & Jossey , 2008, 56).

ويعرف الباحث المسؤولية الاجتماعية للجامعات إجرائيًا بأنها: مسؤولية الجامعة عن مدى تأثير قراراتها وأنشطتها التي تمارسها من خلال وظائفها وأدوارها في المجتمع والبيئة التي تنتمي إليها، وذلك من أجل ممارسة سلوك أخلاقي يتسم بالمسؤولية، ويهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة.

4- متطلبات التنمية المستدامة:

عرفت التنمية المستدامة بأنها: الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق تطور في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والبشرية، أي تحقيق جميع أبعاد التنمية المجتمعية (أحمد، 2020، 337).

ويعرف الباحث متطلبات التنمية المستدامة بأنها: تلك الجهود المستقبلية المبذولة من قبل الجامعات اليمنية لدمج مفاهيم التنمية المستدامة بأبعادها المختلفة، الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والتكنولوجية، والتنظيمية، في جميع الأنشطة والممارسات الجامعية.

منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في استقصاء آراء الخبراء من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية حول درجة الموافقة على مؤشرات نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والتعرف على درجة تأثير مؤشرات الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

ثانيًا: الدراسات السابقة.

1- دراسة نجاتي وآخرين lNejati ,et a (2011)، هدفت إلى التعرف على واقع اهتمام الجامعات الرائدة عالميًا في المسؤولية الاجتماعية، ومعرفة مدى التزام هذه الجامعات بالمفهوم، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن الجامعات العالمية الرائدة ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية بشكلٍ عام، بالرغم من وجود بعض الاختلافات في المجالات، كما أن الجامعات ملتزمة بالشفافية.

2- دراسة نافع (2016)، هدفت إلى التعرف على الوضع الراهن للمسؤولية الاجتماعية بالجامعات الخليجية، وتحديد معايير المسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: وضع رؤية للمسؤولية الاجتماعية بالجامعات الخليجية في العديد من المحاور؛ لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

3- دراسة حماد والآغا (2017)، هدفت إلى الكشف عن الممارسات الرئيسية لإدارة المسؤولية المجتمعية في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المواصفة القياسية الإيزو 26000، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، حيث قامت بتحليل أنشطة وممارسات الجامعة على موقعها الإلكتروني خلال العام الدراسي: 2016-2017 وفق موضوعات مواصفة التقييس العالمية الإيزو للمسؤولية المجتمعية، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: إن مجموع الممارسات على مستوى الجامعة وفروعها بلغ :(1036) ممارسة، كما بينت الدراسة تدني الممارسات في قضايا البيئة على مستوى الجامعات.

4- دراسة الخطيب (2019)، هدفت إلى تحديد واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل المضمون كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية يتسم بالقصور والضعف والتجاهل.

5- دراسة الجوهي (2019)، هدفت إلى التعرف على مدى التزام جامعة حضرموت بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، ودور ذلك في تنمية مجتمعها الداخلي والخارجي، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ووزعتها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وطلبة المستوى الرابع بلغت: (47)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن قطاع التعليم العالي أحد القطاعات الفاعلة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتسهم المسؤولية الاجتماعية في تنمية المجتمع.

6- دراسة حجازي (2020)، هدفت إلى الكشف عن واقع قيام جامعة بنها بمسؤوليتها المجتمعية، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وزعتها على عينة قوامها :(28) وكيلًا من وكلاء كليات الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن جامعة بنها تواجهها العديد من المعوقات التي تحول دون قيامها بمسؤوليتها المجتمعية تجاه مجتمعها المحيط على أكمل وجه.

7- دراسة البلشي (2020)، هدفت إلى معرفة كيف يسهم التخطيط لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك اعتمدت

المنهج الوصفي المسحي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ووزعتها على بلغت :(110) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: وجود العديد من مظاهر القصور والضعف التي تعتري قيام الجامعة بمسؤوليتها المجتمعية، والتنمية المستدامة، ثم تم وضع خطة مقترحة لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات لتحقيق التنمية المستدامة.

8- دراسة الهور وآخرون (2022)، هدفت إلى الكشف عن واقع تحقيق الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمسؤوليتها الاجتماعية، والوقوف على متطلبات تحقيقها في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وزعتها على عينة قوامها :(123) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بالقطاع، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: كانت نتائج الدراسة ككل بدرجة كبيرة، وتم استنباط بعض المتطلبات لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للجامعات الفلسطينية أولها تضمين المسؤولية الاجتماعية الخطة الإستراتيجية للجامعة، وأن تكون الجامعة بيت خبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

9- دراسة غازي (2023)، هدفت إلى تحديد صور المسؤولية الاجتماعية للجامعة (وحدة متابعة الخريجين)، وكذلك عائد تطبيقها لمواجهة مشكلة بطالة الخريجين في ظل التحول الرقمي، ولتحقيق ذلك اعتمدت منهج المسح الاجتماعي، واستخدمت الاستبانة، ووزعتها على عينة من الخريجين قوامها :(235) خريج من كليات جامعة حلوان، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن أكثر صور المسؤولية الاجتماعية للجامعة قيامها بتنظيم ملتقى للتوظيف يجمع بين الخريجين وأصحاب الأعمال، والقدرة على توجيه الخريجين إلى البنوك التي تقدم قروض ميسرة والتعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية لمنح قروض ميسرة للخريجين.

10- دراسة محمود وآخرون (2023)، هدفت إلى دراسة تنمية المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي القائم على التحليل، وذلك لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل ما تم التوصل إليه من معلومات وبيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أهمها: أن التعليم والتنمية وجهين لعملة واحدة محورهما الإنسان، وتعد المسؤولية المجتمعية هي أساس التنمية المستدامة، ومن ثم تعد الجامعات من أكثر المؤسسات تحملًا لمسؤولية تحقيق التنمية المستدامة؛ باعتبارها أداة المجتمع الرئيسية في تزويد المجتمع بالكفاءات البشرية القادرة على تغيير مستقبله وصياغته.

التعقيب على الدراسات السابقة:

هدفت الدراسات السابقة إلى معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي، وقد اتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في الهدف والمنهج، واستخدمت بعض الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك البحث الحالي، بينما اختلف مع دراسة (نجاتي وآخرين lNejati ,et a، 2011)، ودراسة (نافع، 2016)، ودراسة (حماد والآغا، 2017)، ودراسة (الخطيب، 2019)، ودراسة (محمود وآخرون، 2023) والتي استخدمت تحليل المحتوى كأداة للدراسة.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء مقدمة البحث، ومعرفة المنهج المناسب، والأداة المستخدمة وكيفية بناءها، وكتابة التوصيات والمقترحات.

ثالثًا: إجراءات البحث الميداني:

1- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من العينة القصدية المتمثلة بالخبراء لمختلف الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية لعدد :(12) جامعة، وهي: (صنعاء، وتعز، وإب، وحجة، وعمران، وعدن، وذمار، والحديدة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، والجامعة اليمنية، وجامعة الجزيرة، وجامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم)، والبالغ عددهم :(29) خبيرًا متخصصًا في العلوم الإنسانية، كما استخدم الباحث أسلوب دلفاي المعدل، الذي ينسجم مع طبيعة هذا البحث، ومشكلته، وأهدافه، حيث يعد من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات والبحوث التربوية للتنبؤ المستقبلي، والتي يمكن استخدامها كمدخلات للتخطيط ووضع السياسات وبناء الاستراتيجيات، سواء في المجال الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو التربوي (عامر, 2006, 139).

2- أداة البحث:

تم الاعتماد على الاستبانة لمعرفة درجة موافقة الخبراء على مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية لواقع تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وتكونت في صورتها الأولية للتحكيم من (124) مؤشرًا، موزعة على محورين رئيسين، وأربعة أبعاد فرعية، على صورة نموذج أداة سوات للتحليل البيئي الإستراتيجي للبيئة الداخلية (مؤشرات قوة، ومؤشرات ضعف)، وتحليل البيئة الخارجية (فرص، وتهديدات)، وفقًا لأبعاد نموذج بيستل.

جدول (1): يوضح عدد مؤشرات القوة والضعف والفرص والتهديدات لكل بُعد بصورتها الأولية

م	تحليل البيئة الداخلية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وفقًا لأسلوب سوات			تحليل البيئة الخارجية للجامعات اليمنية وفقاً لأبعاد نموذج بيستل		
	البعد	عدد المؤشرات		البعد	عدد المؤشرات	
		القوة	الضعف		الفرص	التهديدات
1	البعد الاقتصادي	6	9	العوامل السياسية/والقانونية	7	5
2	البعد الاجتماعي	5	12	العوامل الاجتماعية/والثقافية	6	6
3	البعد البيئي	6	9	العوامل الاقتصادية	6	5
4	البعد التكنولوجي	8	6	العوامل التكنولوجية	5	5
5	البعد التنظيمي	6	12			
	الإجمالي	31	48	الاجمالي	24	21

أ- صدق أداة البحث:

1- الصدق الظاهري لأداة البحث:

عرض الأداة بعد إعدادها بصورتها الأولية على: (26) محكمًا من ذوي الخبرة والاختصاص في التخصصات التربوية، وبناءً على ملاحظات أعضاء

لجنة التحكيم فقد تم تعديل :(42) مؤشرًا في جميع الأبعاد والعوامل، بينما كانت المؤشرات التي أجمع أعضاء لجنة التحكيم على حذفها :(16) مؤشرًا، وتم إضافة: (4) مؤشرات، ومن ثم أصبحت مؤشرات القوة: (26) مؤشرًا، بينما أصبحت مؤشرات الضعف: (42) مؤشرًا، كما أصبحت مؤشرات الفرص: (23) مؤشرًا، في حين أصبحت مؤشرات التهديدات: (21) مؤشرًا، وبشكلٍ عام أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من :(112) مؤشرًا.

جدول (2): نتائج الصدق الظاهري للأداة وصورتها النهائية.

البيئة الداخلية (نقاط القوة)						البيئة الداخلية (نقاط الضعف)				
البعد	عدد المؤشرات قبل التحكيم	المعدلة	المحذوفة	المضافة	العدد بعد التحكيم	عدد المؤشرات قبل التحكيم	المعدلة	المحذوفة	المضافة	العدد بعد التحكيم
البعد الاقتصادي	6	2	1	--	5	9	5	1	--	8
البعد الاجتماعي	5	5	--	--	5	12	6	1	--	11
البعد البيئي	6	4	1	--	5	9	3	2	--	7
البعد التكنولوجي	8	4	1	--	7	6	4	1	1	6
البعد التنظيمي	6	3	2	--	4	12	7	2	--	10
إجمالي محور البيئة الداخلية	31	18	5	--	26	48	25	7	1	42

البيئة الخارجية (الفرص)						البيئة الخارجية (التهديدات)				
البعد	عدد المؤشرات قبل التحكيم	المعدلة	المحذوفة	المضافة	العدد بعد التحكيم	عدد المؤشرات قبل التحكيم	المعدلة	المحذوفة	المضافة	العدد بعد التحكيم
العوامل السياسية/القانونية	7	3	1	1	7	5	3	--	--	5
العوامل الاجتماعية/الثقافية	6	2	--	--	6	6	1	1	1	6
العوامل الاقتصادية	6	1	1	--	5	5	1	--	--	5
العوامل التكنولوجية	5	3	--	--	5	5	3	1	1	5
إجمالي محور البيئة الخارجية	24	9	2	1	23	21	8	2	2	21

1- صدق الاتساق البنائي لأداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق البنائي وفقًا لاستجابات الخبراء المشاركين في البحث للجولة الأولى بقياس مدى ارتباط الأبعاد بالنتيجة الكلية للأداة، كما في الجدول الآتي:

جدول (3): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد البيئة الداخلية والخارجية

البيئة الداخلية (نقاط القوة)			البيئة الداخلية (نقاط الضعف)	
البعد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	.820**	.000	.852**	.000
البعد الاجتماعي	.891**	.000	.841**	.000
البعد البيئي	.747**	.000	.934**	.000
البعد التكنولوجي	.789**	.000	.846**	.000
البعد التنظيمي	.781**	.000	.890**	.000
إجمالي محور البيئة الداخلية	.745**	.000	.611**	.000
البيئة الخارجية (الفرص)			**البيئة الخارجية (التهديدات)**	
البعد	**معامل ارتباط**	**مستوى الدلالة**	**معامل ارتباط**	**مستوى الدلالة**
العوامل السياسية/والقانونية	.899**		.780**	.000
العوامل الاجتماعية/الثقافية	.824**		.880**	.000
العوامل الاقتصادية	.688**		.848**	.000
العوامل التكنولوجية	.791**		.727**	.000
إجمالي محور البيئة الخارجية	.836**		.556**	.000

يتضح من الجدول السابق أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بالمحاور بدرجة ارتباط موجبة، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف المصداقية لهذه المحاور، وبذلك تعتبر أبعاد الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ب-ثبات أداة البحث:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفاكرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (4) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	محاور الاستبيان/ الأبعاد				
	البعد	**مؤشرات القوة**	**معامل الثبات Alpha**	**مؤشرات الضعف**	**معامل الثبات Alpha**
1	البعد الاقتصادي	5	0.897	8	0.913
2	البعد الاجتماعي	5	0.901	11	0.966
3	البعد البيئي	5	0.832	7	0.906
4	البعد التكنولوجي	7	0.882	6	0.921
5	البعد التنظيمي	4	0.871	10	0.917
	إجمالي محور البيئة الداخلية	**26**	**0.804**	**42**	**0.739**
	البعد	**مؤشرات الفرص**	**معامل الثبات Alpha**	**مؤشرات التهديدات**	**معامل الثبات Alpha**
1	العوامل السياسية/والقانونية	7	0.893	5	0.853
2	العوامل الاجتماعية/الثقافية	6	0.903	6	0.929
3	العوامل الاقتصادية		0.813	5	0.914
4	العوامل التكنولوجية	5	0.868	5	0.827
	إجمالي محور البيئة الخارجية	**23**	**0.850**	**21**	**0.713**

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة؛ حيث تراوحت بين: (0.832 – 0.901)، لنقاط القوة، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي نقاط القوة ككل: (0.804)، كما

تراوحت بين: (0.906 – 0.966)، لنقاط الضعف، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي نقاط الضعف ككل :(0.739)، كما تراوحت بين :(0.813 – 0.903)، للفرص، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي الفرص ككل (0.850)، كما تراوحت بين: (0.827 – 0.929)، للتهديدات، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي التهديدات ككل: (0.713)، وهي قيمة عالية، مما يعني أن معامل الثبات مرتفع ويتم الاعتماد عليه.

رابعًا: نتائج التحليل البيئي الإستراتيجي لمؤشرات واقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة وحساب الفجوة، وتحديد الخيار الإستراتيجي

1- الصورة النهائية للأداة وطرق تحليل البيانات لاستجابات الخبراء (الجولة الأولى):

أ- تحديد الصورة النهائية لأداة التحليل ومؤشراتها الكمية:

لتحديد أداة التحليل البيئي الإستراتيجي ومؤشراتها الكمية، التي تمثل مصفوفة سوات/ بيستل لتحليل الوضع الراهن، والتي ينبغي الاعتماد عليها كصيغة نهائية علمية ومنهجية وفق النتائج الميدانية، فقد اعتمد البحث استجابات الخبراء على مؤشرات أداة البحث (الاستبانة) وفق معيار/ محك إحصائي كمي ثابت، حيث تم اعتبار القيمة المعيارية لنسبة الموافقة: (68%) هي الحد الأدنى لتثبيت آراء الخبراء حول أي بعد/ مؤشر وفق منهجية أسلوب دلفاي المعدل.

ونظرًا لأن قيم نسبة الموافقة لأبعاد/ مؤشرات الاستبانة كانت جميعها أعلى من القيمة المحددة؛ لذا فقد تحددت الصورة النهائية لمصفوفة سوات الرباعية بأنها تتكون من جميع مؤشرات أداة البحث (الاستبانة)، والتي بلغ عددها :(112) مؤشرًا موزعة على المجالات الأربعة: (مؤشرات نقاط القوة/ الضعف) للبيئة الداخلية؛ وكذا (الفرص/ التهديدات) للبيئة الخارجية، وفي ضوء ذلك اعتمد الباحث نتائج استجابات الجولة الأولى للخبراء.

ب- طريقة تحليل البيانات:

لغرض تحليل الوضع الراهن إستراتيجيًا بأسلوب كمي، وتحديد الخيار الإستراتيجي الأمثل، فقد اعتمد الباحث على الأساليب والوسائل الاحصائية الكمية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

- حساب الوزن النسبي لكلٍ من مواطن القوة والضعف بواسطة قسمة مجموع الاستجابات عن كل مؤشر مقسومًا على مجموع الاستجابات الكلية لنقاط القوة والضعف، وكذلك تم حساب الوزن النسبي لكلٍ من الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة بواسطة قسمة مجموع الاستجابات عن كل مؤشر؛ مقسومًا على مجموع الاستجابات الكلية لمؤشرات الفرص والتهديدات، بحيث يكون الوزن لكلٍ من مواطن القوة ومواطن الضعف واحد صحيح، وكذلك الفرص والتهديدات.
- تحديد درجات الرتب (Rate) لكل مؤشر، وفق المعايير الإحصائية الآتية:

جدول (5): لتقدير رتب المؤشرات وفق القيم الكلية لنسب موافقة الخبراء عليها بحسب تقسيمها إلى أربع فئات بحساب طول الفئة بناءً على أصغر قيمة من درجات الموافقة وأعلى قيمة

الحد الأعلى= أكبر درجة موافقة على مستوى جميع المؤشرات	الحد الأدنى= أقل درجة موافقة على مستوى جميع المؤشرات	المدى= الحد الأعلى- الحد الأنى (100-68)	طول الفئة= المدى ÷ عدد الرتب (4 ÷ 32)	
100	68	32	8	
درجات الرتب	المدى للفئات ورتبها		التقدير	ملاحظات تحديد الرتبة لكل مؤشر
	من	إلى		
1	68	75	منخفض	تتحدد رتبة كل مؤشر وفق المدى الذي وضعت ضمنه بحسب المعايير المبنية في الجدول.
2	76	83	متوسط	
3	84	92	عالي	
4	93	100	عالي جدًا	

إعداد الباحث بالاستناد إلى (الحبابي، 2022، 167)

- تكون الدرجة/ الرتبة: (4) في حال قدرة الجامعات اليمنية على الاستفادة من كل مؤشر قوة أو فرصة بنسبة: (84%- 100%)، والدرجة: (3) في حال قدرة الجامعات اليمنية على الاستفادة من كل مؤشر قوة أو فرصة بنسبة: (68%- 83%)، وكذلك الدرجة/ الرتبة: (2) في حال قدرة الجامعات اليمنية على التغلب على مؤشر الضعف أو مواجهة التهديد بنسبة: (84%- 100%)، والدرجة: (1) في حالة قدرة الجامعات اليمنية على التغلب على مؤشر الضعف أو التعامل مع التهديد بنسبة :(68%- 83%).
- حساب الوزن المرجح لكل مؤشر استراتيجي عن طريق ضرب الوزن النسبي في الدرجة الخاصة به.
- ترتيب المؤشرات ترتيبًا تنازليًا بحسب الوزن المرجح.

وقد تم الاستناد إلى المعادلات الإحصائية والطرق المنهجية المستخدمة في الخطط الإستراتيجية لكلٍ من (الخطة الإستراتيجية لجامعة ذمار 2022- 2026، 2022، 125) في الجمهورية اليمنية، (الخطة الاستراتيجية لجامعة مدينة السادات 2015- 2024، 2015، 36- 38) في جمهورية مصر العربية.

2- **النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال**

الأول "ما مؤشرات القوة والضعف في العوامل البيئية الداخلية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، من وجهة نظر الخبراء"؟

في ضوء تطبيق المعادلات والأساليب الإحصائية، تم حساب الوزن النسبي لمؤشرات القوة والضعف الخاصة بكل بعد من أبعاد البيئة الداخلية ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح لدرجة اتفاق الخبراء في الجولة الأولى وفقًا للآتي:

أ- البعد الاقتصادي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا البعد ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (6): مجموع استجابات مؤشرات القوة للبعد الاقتصادي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط القوة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	امتلاك الجامعة كوادر أكاديمية وبحثية مؤهلة، تستطيع من خلالها تقديم استشارات ودراسات تسهم في حل مشكلات سوق العمل.	129	0.081	4	0.326
2	امتلاك الجامعة بنية تحتية تمكنها من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.	116	0.073	3	0.220
3	وجود مصادر تمويل ذاتية في الجامعة، كالتعليم الموازي وبرامج التدريب المختلفة.	111	0.070	3	0.210
4	تبني قانون الجامعات اليمنية لمبادئ الرقابة والمساءلة والشفافية.	106	0.067	3	0.201
5	حرص الجامعة على البحث عن مصادر تمويل متعددة.	104	0.066	3	0.197
البعد الاقتصادي		566	0.36	16	1.15

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط القوة في البعد الاقتصادي بلغت: (1.15)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.36)، ومجموع الاستجابات بلغت: (566)، ويقابلها: (16) درجة.

جدول (7): مجموع استجابات مؤشرات الضعف للبعد الاقتصادي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها

م	نقاط الضعف	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية التي تعالج كثيرًا من المشكلات المجتمعية والبيئية.	140	0.088	2	0.177
2	انعدام الحوافز والتسهيلات للعاملين في الجامعة المنخرطين في تنفيذ برامج تخدم المجتمع الداخلي والخارجي.	132	0.083	2	0.167
3	قلة التمويل اللازم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة.	129	0.081	2	0.163
4	ضعف تبني الجامعة للمشاريع التنموية الموجهة لخدمة المجتمع.	126	0.079	2	0.159
5	ضعف تبني أنظمة المساءلة والشفافية في الجامعات اليمنية.	125	0.079	2	0.158
6	الفجوة بين مخرجات الجامعات وحاجات سوق العمل.	123	0.078	1	0.078
7	غياب اللائحة المالية المناسبة التي تنظم إدارة الموارد المالية الذاتية في الجامعة.	122	0.077	1	0.077
8	ضعف اهتمام الجامعة بإعداد العنصر البشري القادر على مواجهة التغيرات من حوله.	122	0.077	1	0.077
البعد الاقتصادي		1019	0.64	13	1.05

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط الضعف في البعد الاقتصادي بلغت: (1.05)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.64)، ومجموع الاستجابات بلغت: (1019)، ويقابلها: (13) درجة.

ب- البعد الاجتماعي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا البعد ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي: **جدول (8): مجموع استجابات مؤشرات القوة للبعد الاجتماعي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.**

م	نقاط القوة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	امتلاك الجامعة المراكز (العلمية، والتدريبية، والاستشارية) التي يمكن استغلالها لخدمة المجتمع.	112	0.059	3	0.178
2	حرص الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع من خلال استحداث برامج جديدة مرتبطة بسوق العمل.	105	0.056	3	0.167
3	تقيم الجامعة عبر مراكزها مجموعة من الدورات التأهيلية للعاملين بالجامعة، ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس.	103	0.055	3	0.164
4	توجه الجامعة لربط أنشطتها البحثية بمتطلبات التنمية المجتمعية المستدامة.	101	0.053	3	0.160
5	اهتمام الجامعة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة.	100	0.053	3	0.159
البعد الاجتماعي		521	0.28	15	0.83

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط القوة في البعد الاجتماعي بلغت :(0.83)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.28)، ومجموع الاستجابات بلغت: (521)، ويقابلها :(15) درجة.

جدول (9): مجموع استجابات مؤشرات الضعف للبعد الاجتماعي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط الضعف	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	ضعف الجامعة في توفير خدمات الرعاية الصحية والمجتمعية للعاملين فيها.	138	0.073	2	0.146
2	قلة المنح المقدمة من الجامعة للطلبة المعوزين.	131	0.069	2	0.139
3	انخفاض مستوى تحري الجامعات عن مستوى رضا مجتمعها الداخلي والخارجي عن أدائها.	127	0.067	2	0.134
4	ندرة وجود برامج جامعية مرنة، مثل التعليم (المفتوح، والإلكتروني، والمستمر)؛ لتمكين بعض الفئات من الالتحاق بالتعليم.	127	0.067	2	0.134
5	قلة ملاءمة تجهيزات المعامل والقاعات الدراسية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	124	0.066	2	0.131
6	صعوبة الاستفادة من المقررات الدراسية في حل مشكلات المجتمع.	122	0.065	1	0.065
7	ندرة البرامج التدريبية الموجهة لمنسوبي الجامعة لتوعيتهم بمسؤولياتهم الاجتماعية.	122	0.065	1	0.065
8	وجود فجوة بين الأدوار التي تؤديها الجامعة والاحتياجات الفعلية للمجتمع.	121	0.064	1	0.064

9	غياب تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص التعليمية بين مختلف فئات المجتمع المحيطة بالجامعة.	121	0.064	1	0.064
10	ضعف ثقافة العمل التطوعي لدى منتسبي الجامعة.	118	0.062	1	0.062
11	قلة الدراسات الميدانية التي تساعد في التعرف على المشكلات التي تواجه المجتمع.	117	0.062	1	0.062
البعد الاجتماعي		1368	0.72	16	1.07

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط الضعف في البعد الاجتماعي بلغت: (1.07)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت :(0.72)، ومجموع الاستجابات بلغت: (1368)، ويقابلها: (16) درجة.

ج- البعد البيئي:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا البعد ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (10): مجموع استجابات مؤشرات القوة للبعد البيئي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط القوة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	امتلاك الجامعة كفاءات وخبرات في مجال حماية البيئة.	106	0.078	3	0.233
2	تعمل الجامعة في إطار القانون الذي ينص على حماية البيئة والمجتمع.	103	0.075	3	0.226
3	امتلاك الجامعة لمركز مختص بشؤون البيئة.	100	0.073	3	0.220
4	اهتمام الجامعة بزيادة المساحات الخضراء في ساحات الحرم الجامعي.	98	0.072	3	0.215
5	سعي الجامعة إلى الاستفادة من الموارد الطبيعية المتاحة.	98	0.072	3	0.215
البعد البيئي		505	0.37	15	1.11

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط القوة في البعد البيئي بلغت: (1.11)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.37)، ومجموع الاستجابات بلغت: (505)، ويقابلها: (15) درجة.

جدول (11): مجموع استجابات مؤشرات الضعف للبعد البيئي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط الضعف	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	عدم وجود نظام لإدارة النفايات بإعادة الاستخدام أو إعادة التدوير.	129	0.094	2	0.189
2	عدم استمرار الجامعة بإصدار تقارير الاستدامة البيئية المتضمنة تقييم الاجراءات والمخاطر البيئية والمجتمعية بشكل دوري.	129	0.094	2	0.189
3	قلة برامج التوعية بأهمية الحفاظ على المرافق الجامعية كثروة مستدامة للأجيال القادمة.	125	0.092	2	0.183

4	قلة الدراسات البحثية المحددة لمعايير البيئة الجامعية المحلية المساهمة في توفير مصادر مستدامة للطاقة.	121	0.089	1	0.089
5	ضعف قيام الجامعة بدعم التنمية الزراعية التي تقلل من آثار التلوث البيئي في المجتمع.	120	0.088	1	0.088
6	قلة حملات التوعية في الجامعة بأهمية الحفاظ على نظافة البيئة.	120	0.088	1	0.088
7	المقررات الدراسية الجامعية لا تشجع على الانخراط في الأعمال التطوعية التي تخدم البيئة.	117	0.086	1	0.086
البعد البيئي		861	0.63	10	0.91

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط الضعف في البعد البيئي بلغت :(0.91)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.63)، ومجموع الاستجابات بلغت :(861)، ويقابلها: (10) درجة.

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا البعد ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

د- البعد التكنولوجي:

جدول (12): مجموع استجابات مؤشرات القوة للبعد التكنولوجي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط القوة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	قبول الطلبة يتم وفق نظام إلكتروني مرتبط بشبكة وطنية تتبع وزارة التعليم العالي.	123	0.084	3	0.251
2	امتلاك الجامعات مواقع إلكترونية رسمية على شبكات الإنترنت.	111	0.076	3	0.227
3	حرص الجامعة على نشر أنشطتها في القنوات الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي.	110	0.075	3	0.225
4	وجود كوادر بشرية مؤهلة في تخصصات تكنولوجية تتيح للجامعة فرصة تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة.	109	0.074	3	0.223
5	إمكانية توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل البرامج المجتمعية.	107	0.073	3	0.219
6	إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تنمية قدرات العاملين في الجامعات.	104	0.071	3	0.212
7	وجود قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن معلومات مختلفة لأنشطة الجامعة.	102	0.069	3	0.208
البعد التكنولوجي		766	0.52	21	1.56

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط القوة في البعد التكنولوجي بلغت: (1.56)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.52)، ومجموع الاستجابات بلغت: (766)، ويقابلها: (21) درجة.

جدول (13): مجموع استجابات مؤشرات الضعف للبعد التكنولوجي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط الضعف	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	ضعف التغطية الإعلامية في توثيق أنشطة الجامعة المعززة لمسؤوليتها الاجتماعية.	122	0.083	1	0.083
2	ضعف توعية الطلبة بأهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف التعلم وأهداف التنمية المستدامة من خلال منصات الجامعة.	120	0.082	1	0.082
3	ضعف الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.	118	0.080	2	0.161
4	ضعف البنية التحتية للجامعات اليمنية في المجالات الفنية والتقنية.	116	0.079	1	0.079
5	ضعف مواكبة الجامعة في فتح برامج جديدة ومتسارعة في تكنولوجيا المعلومات.	114	0.078	1	0.078
6	ضعف تفعيل الجامعة للمواقع الإلكترونية الرسمية فيما يخص خدماتها المجتمعية.	113	0.077	2	0.154
البعد التكنولوجي		703	0.48	8	0.64

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط الضعف في البعد التكنولوجي بلغت: (0.64)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت :(0.48)، ومجموع الاستجابات بلغت: (703)، ويقابلها: (8) درجات.

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا البعد ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (14): مجموع استجابات مؤشرات القوة للبعد التنظيمي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

هـ-البعد التنظيمي:

م	نقاط القوة	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	تمتلك الجامعة كوادر مؤهلة ذات خبرة وكفاءة.	117	0.071	3	0.212
2	تتمتع الجامعات باستقلالية إدارية في ضوء قانون الجامعات.	109	0.066	3	0.198
3	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة التواصل بين العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية.	105	0.064	3	0.191
4	وجود قناعات لدى قيادة الجامعة ومنسوبيها بالتغيير والتطوير.	104	0.063	3	0.189
البعد التنظيمي		435	0.26	12	0.79

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط القوة في البعد التنظيمي بلغت :(0.79)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.26)، ومجموع الاستجابات بلغت (435)، ويقابلها (12) درجة.

جدول (15): مجموع استجابات مؤشرات الضعف للبعد التنظيمي، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	نقاط الضعف	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	انخفاض مستوى متابعة الجامعات لأحوال خريجيها في ميدان العمل.	135	0.082	2	0.163
2	ضعف الاتصالات الإدارية لتحقيق التنسيق بين جهود الجامعة والقطاعات الإنتاجية.	129	0.078	2	0.156
3	ضعف وجود إجراءات واضحة لتبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى الجانب التطبيقي في خدمة المجتمع.	127	0.077	2	0.154
4	غياب خطة إستراتيجية واضحة تحدد أولويات المسؤولية الاجتماعية للجامعة المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.	124	0.075	2	0.150
5	ضعف مشاركة الإدارة العليا بالجامعة للعاملين في اتخاذ القرارات.	122	0.074	1	0.074
6	غياب المعايير والمؤشرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة في أنظمة تقويم نتائج أنشطة الجامعة.	121	0.073	1	0.073
7	افتقار الجامعات اليمنية إلى وحدات إدارية تتولى إدارة المسؤولية الاجتماعية.	120	0.073	1	0.073
8	تدني قناعة القيادات العليا بأهمية تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة في تحقيق التنمية المستدامة.	116	0.070	1	0.070
9	غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى منتسبي الجامعة.	115	0.070	1	0.070
10	ضعف ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بما يساعد في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات.	109	0.066	1	0.066
البعد التنظيمي		1218	0.74	14	1.05

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات نقاط الضعف في البعد التكنولوجي بلغت: (1.05)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.74)، ومجموع الاستجابات بلغت: (1218)، ويقابلها: (14) درجة.

3- **النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني** "ما درجة تأثير الفرص والتهديدات في العوامل البيئية الخارجية لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، وفقًا لتحليل بيستيل من وجهة نظر الخبراء؟

في ضوء تطبيق المعادلات والأساليب الإحصائية، تم حساب الوزن النسبي لمؤشرات الفرص والتهديدات الخاصة بكل عامل من عوامل البيئة الخارجية ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح لدرجة اتفاق الخبراء في الجولة الأولى وفقًا للآتي:

أ- العوامل السياسية والقانونية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا العامل ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (16): مجموع استجابات مؤشرات الفرص للعوامل السياسية والقانونية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مؤشرات التهديدات	مجموع	الوزن	الدرجة	الوزن

		الاستجابات	النسبي		المرجح
1	تأثر الجامعات باستمرار الأزمات (السياسية والأمنية) المحلية والإقليمية والعالمية.	140	0.101	2	0.203
2	هجرة العديد من العقول والكفاءات العلمية خارج البلاد.	138	0.100	2	0.200
3	غياب تبني تفعيل المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي.	132	0.096	2	0.191
4	ضعف ارتباط خطط التنمية المستدامة للدولة بمخرجات التعليم الجامعي.	130	0.094	2	0.188
5	غياب خطة إستراتيجية لإدراج المسؤولية الاجتماعية في مختلف قطاعات الدولة ومن بينها الجامعات.	126	0.091	2	0.182
العوامل السياسية والقانونية		666	0.48	10	0.96

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات التهديدات في العوامل السياسية والقانونية بلغت :(0.96)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.48)، ومجموع الاستجابات بلغت :(666)، ويقابلها: (10) درجات.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا العامل ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (18): مجموع استجابات مؤشرات القوة للعوامل الاجتماعية والثقافية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها

م	مؤشرات الفرص	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.	121	0.086	3	0.257
2	تأثر مكانة الجامعة بالمحيط المجتمعي.	120	0.085	3	0.254
3	تزايد الوعي المجتمعي بأهمية التعليم الجامعي للجنسين (الذكور والإناث) على السواء.	113	0.080	3	0.240
4	دعم المجتمع لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية كالعمل التطوعي والشراكة المجتمعية.	104	0.073	3	0.220
5	تنامي الضغوط المجتمعية التي تدفع باتجاه التزام الجامعة بمسؤوليتها نحوها.	103	0.073	3	0.218
6	إنشاء نظام المنح المجانية الداخلية في الجامعات الحكومية والأهلية تعزيزًا لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.	98	0.069	3	0.208
العوامل الاجتماعية والثقافية		659	0.47	18	1.40

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات الفرص في العوامل الاجتماعية والثقافية بلغت: (1.40)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.47)، ومجموع الاستجابات بلغت: (659)، ويقابلها: (18) درجة. **جدول (19): مجموع استجابات مؤشرات التهديدات للعوامل الاجتماعية والثقافية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.**

م	مؤشرات التهديدات	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	عجز بعض الشرائح الاجتماعية عن إلحاق أولادها في التخصصات العلمية المواكبة لاحتياجات المجتمع.	133	0.094	2	0.188
2	غياب التنسيق بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية الإنتاجية.	132	0.093	2	0.187
3	ضعف نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة لدى شريحة كبيرة من أفراد المجتمع.	128	0.090	2	0.181
4	استنساخ البرامج التعليمية دون ربطها بحاجة المجتمع وسوق العمل.	128	0.090	2	0.181
5	نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة بآلية تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات.	122	0.086	1	0.086
6	تدني مستوى التحاق الإناث بالجامعات في المناطق الريفية.	113	0.080	1	0.080
العوامل الاجتماعية والثقافية		756	0.53	10	0.90

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات التهديدات في العوامل الاجتماعية والثقافية بلغت :(0.90)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.53)، ومجموع الاستجابات بلغت :(756)، ويقابلها: (10) درجات.

ج- العوامل الاقتصادية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا العامل ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (20): مجموع استجابات مؤشرات القوة للعوامل الاقتصادية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مؤشرات الفرص	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	استمرار الطلب على التخصصات الرافدة لسوق العمل.	122	0.103	3	0.309
2	إمكانية بناء شراكات مؤسسية مع جهات استثمارية وصناعية وإنتاجية.	117	0.099	3	0.297
3	وجود مصادر مالية وطنية واعدة يمكن استعادة دورها كمصدر تمويل جديد للتعليم الجامعي، كالأوقاف، والزكاة، والضرائب.	111	0.094	3	0.281
4	استعداد بعض المنظمات الدولية لدعم الشراكة مع الجامعات اليمنية لتحسين المورد المالي تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة.	99	0.084	3	0.251

5	إشهار جائزة المسؤولية الاجتماعية على المستوى الوطني بالتنسيق مع عدد من الوزارات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.	99	0.084	3	0.251
العوامل الاقتصادية		548	0.46	15	1.39

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات الفرص في العوامل الاقتصادية بلغت: (1.39)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.46)، ومجموع الاستجابات بلغت :(548)، ويقابلها :(15) درجة.

جدول (21): مجموع استجابات مؤشرات التهديدات للعوامل الاقتصادية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مؤشرات التهديدات	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	انقطاع راتب العاملين في الجامعات، وتوقف الدعم الحكومي.	140	0.118	2	0.237
2	تدني مستوى الدخل المادي لدى غالبية الأسر وهو ما يؤثر سلبًا في إلحاق ابنائهم بالتعليم الجامعي.	134	0.113	2	0.227
3	تدني مستوى الحوكمة المؤسسية على مستوى الدولة بشكلٍ عام.	126	0.107	2	0.213
4	ضعف الدعم الحكومي لإنشاء شبكة معلومات للجامعات اليمنية.	125	0.106	2	0.211
5	ندرة الأيدي العاملة المدربة والقادرة على مواجهة التطلعات التنموية.	110	0.093	1	0.093
العوامل الاقتصادية		635	0.54	9	0.98

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات التهديدات في العوامل الاقتصادية بلغت :(0.98)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.54)، ومجموع الاستجابات بلغت: (635)، ويقابلها: (9) درجات.

د- العوامل التكنولوجية:

من خلال نتائج تحليل أداة التحليل البيئي الإستراتيجي، تم حساب الوزن المئوي لمؤشرات هذا العامل ودرجتها ووزنها المرجح، وترتيبها تنازليًا بحسب الوزن المرجح كالآتي:

جدول (22): مجموع استجابات مؤشرات القوة للعوامل التكنولوجية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مؤشرات الفرص	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	إمكانية استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة في تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للجامعات.	120	0.100	3	0.300
2	إمكانية استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في الإشادة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.	114	0.095	3	0.285
3	توجه وزارة التعليم العالي نحو الربط الشبكي للجامعات مع بعضها ومع التعليم العالي بشبكة معلوماتية موحدة.	111	0.093	3	0.278

4	اعتماد نموذج التعليم عن بعد (المفتوح، والافتراضي)، والتعليم الإلكتروني والاعتراف به عالميًا كأحد نظم التعليم الرسمي.	107	0.089	3	0.268
5	سهولة الحصول على تقنيات حديثة تساعد في تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.	106	0.088	3	0.265
العوامل التكنولوجية		558	0.465	15	1.40

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات الفرص في العوامل التكنولوجية بلغت: (1.40)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.465)، ومجموع الاستجابات بلغت: (558)، ويقابلها: (15) درجة.

جدول (23): مجموع استجابات مؤشرات التهديدات للعوامل التكنولوجية، ووزنها المئوي ودرجتها ومستوى تأثيرها.

م	مؤشرات التهديدات	مجموع الاستجابات	الوزن النسبي	الدرجة	الوزن المرجح
1	الثورة التكنولوجية، وما تفرضه على الجامعات اليمنية من تحديات.	134	0.112	2	0.223
2	عدم توفر تمويل كافٍ لمواكبة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي في الجامعة.	131	0.109	2	0.218
3	نقص برامج التوعية والإعلام بأهمية الدور الاجتماعي للجامعة.	129	0.108	2	0.215
4	ضعف إشادة وسائل الإعلام المختلفة بإنجازات منسوبي الجامعة المتميزين في مجال المسؤولية الاجتماعية.	128	0.107	2	0.213
5	وجود مخاطر محتملة تتعلق بأمن المعلومات والبيانات المحوسبة وحمايتها مثل :(القرصنة، وتهديد الأمن السيبراني).	120	0.100	1	0.100
العوامل التكنولوجية		642	0.535	9	0.97

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن مجموع الأوزان الترجيحية لمؤشرات التهديدات في العوامل التكنولوجية بلغت: (0.97)، ومجموع الأوزان النسبية بلغت: (0.535)، ومجموع الاستجابات بلغت :(642)، ويقابلها :(9) درجات.

وبعد الحصول على مؤشرات التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وبعد اتفاق الخبراء عليها في الجولة الأولى، تم تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية، ومن ثم فرز نتائج التحليل في مصفوفة سوات المكونة من نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، ومن الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية.

وفيما يلي عرض نتائج مؤشرات القوة والضعف، والفرص والتهديدات الأكثر أهمية وتأثيرًا في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية، والتي تم التوصل إليها من خلال المسح البيئي، كما في الجدول الآتي:

جدول (24): مصفوفة سوات (SWOT Matrix) للتحليل البيئي الإستراتيجي الداخلي لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

أولًا: مؤشرات القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات اليمنية

المحور الأول: البعد الاقتصادي	
مؤشرات القوة	مؤشرات الضعف
1-تبني قانون الجامعات اليمنية لمبادئ الرقابة والمساءلة والشفافية. 2-حرص الجامعة في البحث عن مصادر تمويل متعددة. 3-وجود مصادر تمويل ذاتية في الجامعة، كالتعليم الموازي وبرامج التدريب المختلفة. 4-امتلاك الجامعة كوادر أكاديمية وبحثية مؤهلة، تستطيع من خلالها تقديم استشارات ودراسات تسهم في حل مشكلات سوق العمل. 5-امتلاك الجامعة بنية تحتية التي تمكنها من تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.	1-ضعف تبني أنظمة المساءلة والشفافية في الجامعات اليمنية. 2-الفجوة بين مخرجات الجامعات وحاجات سوق العمل. 3-قلة التمويل اللازم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة. 4-ضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية التي تعالج كثير من المشكلات المجتمعية والبيئية. 5-انعدام الحوافز والتسهيلات للعاملين في الجامعة المنخرطين في تنفيذ برامج تخدم المجتمع الداخلي والخارجي. 6-غياب اللائحة المالية المناسبة التي تنظم إدارة الموارد المالية الذاتية في الجامعة. 7-ضعف تبني الجامعة للمشاريع التنموية الموجهة لخدمة المجتمع. 8-ضعف اهتمام الجامعة بإعداد العنصر البشري القادر على مواجهة التغيرات من حوله.
المحور الثاني: البعد الاجتماعي	
مؤشرات القوة	مؤشرات الضعف
6-امتلاك الجامعة المراكز (العلمية، والتدريبية، والاستشارية) التي يمكن استغلالها لخدمة المجتمع. 7-تقيم الجامعة عبر مراكزها مجموعة من الدورات التأهيلية للعاملين بالجامعة، ومن بينهم أعضاء هيئة التدريس. 8-توجه الجامعة لربط أنشطتها البحثية بمتطلبات التنمية المجتمعية المستدامة. 9-اهتمام الجامعة بتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة. 10-حرص الجامعة على تلبية احتياجات المجتمع من خلال استحداث برامج جديدة مرتبطة بسوق العمل.	9-وجود فجوة بين الأدوار التي تؤديها الجامعة والاحتياجات الفعلية للمجتمع. 10-غياب تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص التعليمية بين مختلف فئات المجتمع المحيطة بالجامعة. 11-قلة ملاءمة تجهيزات المعامل الدراسية للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. 12-ضعف ثقافة العمل التطوعي لدى منتسبي الجامعة. 13-انخفاض مستوى تحري الجامعات عن مستوى رضا مجتمعها الداخلي والخارجي عن أدائها. 14-صعوبة الاستفادة من المقررات الدراسية في حل مشكلات المجتمع. 15-ضعف الجامعة في توفير خدمات الرعاية الصحية والمجتمعية للعاملين فيها. 16-ندرة وجود برامج جامعية مرنة، مثل التعليم (المفتوح، والإلكتروني، والمستمر)؛ لتمكين بعض الفئات من الالتحاق بالتعليم. 17-قلة الدراسات الميدانية التي تساعد في التعرف على المشكلات التي تواجه المجتمع. 18-ندرة البرامج التدريبية الموجهة لمنسوبي الجامعة لتوعيتهم بمسؤولياتهم الاجتماعية. 19-قلة المنح المقدمة من الجامعة للطلبة المعوزين.
المحور الثالث: البعد البيئي	
مؤشرات القوة	مؤشرات الضعف

11-تعمل الجامعة في إطار القانون الذي ينص على حماية البيئة والمجتمع. 12-امتلاك الجامعة لمركز مختص بشؤون البيئة. 13-امتلاك الجامعة كفاءات وخبرات في مجال حماية البيئة. 14-اهتمام الجامعة بزيادة المساحات الخضراء في ساحات الحرم الجامعي. 15-سعي الجامعة إلى الاستفادة من الموارد الطبيعية المتاحة.	20-قلة الدراسات البحثية المحددة لمعايير البيئة الجامعية المحلية المساهمة في توفير مصادر مستدامة للطاقة. 21-المقررات الدراسية الجامعية لا تشجع على الانخراط في الأعمال التطوعية التي تخدم البيئة. 22-ضعف قيام الجامعة بدعم التنمية الزراعية التي تقلل من آثار التلوث البيئي في المجتمع. 23-عدم وجود نظام لإدارة النفايات بإعادة الاستخدام أو إعادة التدوير. 24-عدم استمرار الجامعة بإصدار تقارير الاستدامة البيئية المتضمنة تقييم الاجراءات والمخاطر البيئية والمجتمعية بشكل دوري. 25-قلة حملات التوعية في الجامعة بأهمية الحفاظ على نظافة البيئة. 26-قلة برامج التوعية بأهمية الحفاظ على المرافق الجامعية كثروة مستدامة للأجيال القادمة.
المحور الرابع: البعد التكنولوجي	
مؤشرات القوة	مؤشرات الضعف
16-امتلاك الجامعات مواقع إلكترونية على شبكات الإنترنت. 17-وجود قاعدة بيانات إلكترونية تتضمن معلومات مختلفة لأنشطة الجامعة. 18-حرص الجامعة على نشر أنشطتها في القنوات الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي. 19-إمكانية الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في تنمية قدرات العاملين. 20-إمكانية توظيف التقنيات في تفعيل البرامج المجتمعية. 21-وجود كوادر بشرية مؤهلة في تخصصات تكنولوجية تتيح للجامعة فرص تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة. 22-قبول الطلبة يتم وفق نظام إلكتروني مرتبط بشبكة وطنية تتبع وزارة التعليم العالي.	27-ضعف الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة. 28-ضعف تفعيل الجامعة للمواقع الإلكترونية الرسمية فيما يخص خدماتها المجتمعية. 29-ضعف البنية التحتية للجامعات اليمنية في المجالات الفنية والتقنية. 30-ضعف التغطية الإعلامية في توثيق أنشطة الجامعة المعززة لمسؤوليتها الاجتماعية. 31-ضعف توعية الطلبة بأهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف التعلم وأهداف التنمية المستدامة من خلال منصات الجامعة. 32-ضعف مواكبة الجامعة في فتح برامج جديدة ومتسارعة في تكنولوجيا المعلومات.
المحور الخامس: البعد التنظيمي	
مؤشرات القوة	مؤشرات الضعف
23-يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بسهولة التواصل بين العاملين في مختلف وحداتها التنظيمية. 24-تتمتع الجامعات باستقلالية إدارية في ضوء قانون الجامعات.	33-تدني قناعة القيادات العليا بأهمية تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة في تحقيق التنمية المستدامة. 34-غياب خطة استراتيجية تحدد أولويات المسؤولية الاجتماعية.

25-تمتلك الجامعة كوادر مؤهلة ذات خبرة وكفاءة. 26-وجود قناعات لدى قيادة الجامعة ومنسوبيها بالتغيير والتطوير.	35-ضعف ملاءمة الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة بما يساعد في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات. 36-غياب المعايير والمؤشرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية المستدامة في أنظمة تقويم نتائج أنشطة الجامعة. 37-افتقار الجامعات إلى وحدات تتولى إدارة المسؤولية الاجتماعية. 38-ضعف الاتصالات الإدارية لتحقيق التنسيق بين جهود الجامعة والقطاعات الإنتاجية. 39-غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى منتسبي الجامعة. 40-ضعف وجود اجراءات واضحة لتبني الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى الجانب التطبيقي في خدمة المجتمع. 41-ضعف مشاركة الإدارة العليا بالجامعة للعاملين في اتخاذ القرارات. 42-انخفاض مستوى متابعة الجامعات لأحوال خريجيها في ميدان العمل.

جدول (25) مصفوفة (SWOT Matrix) للتحليل البيئي الاستراتيجي الخارجي لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

ثانيًا: مؤشرات الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعات اليمنية	
المحور الأول: العوامل السياسية والقانونية	
الفرص	التهديدات
1-توجه الدولة نحو تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق أهدافها التنموية مع توافر الخبرات الوطنية. 2-توجه الرؤية الوطنية الحديثة لتفعيل المشاركة المجتمعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. 3-وجود توجه حكومي لتحديث التشريعات والقوانين التي تؤكد أهمية تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومنها الجامعات. 4-توجه الجامعات اليمنية نحو المنافسة في التصنيفات العالمية والتي منها رضا المستفيد وخدمة المجتمع. 5-رغبة الحكومة اليمنية في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لمختلف شرائح المجتمع اليمني في الالتحاق بالتعليم الجامعي. 6-منح قانون الجامعات اليمنية استقلالية إدارية وأكاديمية للجامعات. 7-توفر الدولة محفزات نظامية للجامعات على ضوء تميزها في المسؤولية الاجتماعية.	1-ضعف ارتباط خطط التنمية المستدامة للدولة بمخرجات التعليم الجامعي. 2-غياب خطة استراتيجية لإدراج المسؤولية الاجتماعية في مختلف قطاعات الدولة ومن بينها الجامعات. 3-تأثر الجامعات باستمرار الأزمات (السياسية والأمنية) المحلية والإقليمية والعالمية. 4-هجرة العديد من العقول والكفاءات العلمية خارج البلاد. 5-غياب تبني تفعيل المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي.
المحور الثاني: العوامل الاجتماعية والثقافية	
الفرص	التهديدات

8-زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي. 9-إنشاء نظام المنح المجانية الداخلية في الجامعات الحكومية والخاصة تعزيزًا لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية. 10-دعم المجتمع لبعض المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية كالعمل التطوعي والشراكة المجتمعية. 11-تنامي الضغوط المجتمعية التي تدفع باتجاه التزام الجامعة بمسؤوليتها نحوها. 12-تزايد الوعي المجتمعي بأهمية التعليم الجامعي للجنسين على السواء. 13-تأثر مكانة الجامعة بالمحيط المجتمعي.	6-ضعف نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة لدى شريحة كبيرة من أفراد المجتمع. 7-عجز بعض الشرائح الاجتماعية عن إلحاق أولادها في التخصصات العلمية المواكبة لاحتياجات المجتمع. 8-نقص الدراسات والأبحاث المتعلقة باحتياجات المجتمع التنموية. 9-غياب التنسيق بين الجامعات والمؤسسات المجتمعية الإنتاجية. 10-استنساخ البرامج التعليمية دون ربطها بحاجة المجتمع وسوق العمل. 11-تدني مستوى التحاق الإناث بالجامعات في الريف.
المحور الثالث: العوامل الاقتصادية	
الفرص	التهديدات
14-استمرار الطلب على التخصصات الرافدة لسوق العمل. 15-استعداد بعض المنظمات الدولية لدعم الشراكة مع الجامعات اليمنية لتحسين المورد المالي تلبية لمتطلبات التنمية المستدامة. 16-إشهار جائزة المسؤولية الاجتماعية على المستوى الوطني بالتنسيق مع عدد من الوزارات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية. 17-وجود مصادر مالية وطنية واعدة يمكن استعادة دورها كمصدر تمويل جديد للتعليم الجامعي، كالأوقاف، والزكاة، والضرائب. 18-إمكانية بناء شراكات مؤسسية مع جهات استثمارية وصناعية وإنتاجية.	12-تدني مستوى الحوكمة المؤسسية على مستوى الدولة بشكلٍ عام. 13-ضعف الدعم الحكومي لإنشاء شبكة معلومات للجامعات. 14-انقطاع راتب العاملين في الجامعات، وتوقف الدعم الحكومي. 15-ندرة الأيدي العاملة المدربة والقادرة على مواجهة التطلعات التنموية. 16-تدني مستوى الدخل المادي لدى غالبية الأسر وهو ما يؤثر سلبًا في إلحاق ابنائهم بالتعليم الجامعي.
المحور الرابع: العوامل التكنولوجية	
الفرص	التهديدات
19-إمكانية استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة في تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية للجامعات. 20-توجه وزارة التعليم العالي نحو الربط الشبكي للجامعات مع بعضها ومع التعليم العالي بشبكة معلوماتية موحدة. 21-إمكانية استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في الإشادة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. 22-اعتماد نموذج التعليم عن بعد (المفتوح، الافتراضي)، والتعليم الإلكتروني والاعتراف به عالميًا كأحد نظم التعليم الرسمي. 23-سهولة الحصول على تقنيات حديثة تساعد في تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.	17-عدم توفر تمويل كافٍ لمواكبة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي في الجامعة. 18-نقص برامج التوعية والإعلام بأهمية الدور الاجتماعي للجامعة. 19-ضعف إشادة وسائل الإعلام المختلفة بإنجازات منسوبي الجامعة المتميزين في مجال المسؤولية الاجتماعية. 20-الثورة التكنولوجية، وما تفرضه على اليمن من تحديات.

	21-وجود مخاطر محتملة تتعلق بأمن المعلومات والبيانات المحوسبة وحمايتها مثل (القرصنة، وتهديد الأمن السيبراني).

1- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث

"ما الخيار الإستراتيجي الملائم لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة"؟

بعد الانتهاء من التحليل البيئي الإستراتيجي لمؤشرات الوضع الراهن في ضوء أسلوب (سوات/ بيستل)، قام الباحث بعمل مطابقة لكلٍ من مصفوفتي محاور البيئة الداخلية ومحاور البيئة الخارجية، والتي تحتوي أربعة أقسام رئيسية، لكلٍ منها تطبيقات إستراتيجية مختلفة، وهي: إستراتيجية النمو والتوسع، وإستراتيجية التحسين والتطوير، واستراتيجية الثبات والاستقرار، وإستراتيجية الانكماش والتراجع.

ولتحديد الخيار الإستراتيجي تم تجميع الأوزان المرجحة لكلٍ من مؤشرات نقاط القوة والضعف، وكذلك مؤشرات الفرص والتهديدات كما هو مبين بالجدول الآتي:

جدول (26): الوزن المرجح لنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات

م	محاور البيئة الداخلية	الوزن المرجح لنقاط القوة	الوزن المرجح لنقاط الضعف	المجموع	الترتيب
1	البعد الاقتصادي	1.15	1.05	2.20	1
2	البعد الاجتماعي	0.83	1.07	1.90	4
3	البعد البيئي	1.11	0.91	2.02	3
4	البعد التكنولوجي	1.56	0.64	2.20	2
5	البعد التنظيمي	0.79	1.05	1.84	5
المجموع		**1.088**	**0.944**	**2.032**	

م	محاور البيئة الخارجية	الوزن المرجح للفرص	الوزن المرجح للتهديدات	المجموع	الترتيب
1	العوامل السياسية والقانونية	1.55	0.96	**2.51**	1
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	1.40	0.90	**2.3**	4
3	العوامل الاقتصادية	1.39	0.98	**2.37**	2
4	العوامل التكنولوجية	1.40	0.97	**2.37**	3
المجموع		**1.44**	**0.95**	**2.39**	

من الجدول السابق يتبين أن مجموع الوزن المرجح لمؤشرات نقاط القوة والضعف بلغ:(**2.032**)، بينما لوحظ أن إجمالي الوزن المرجح للفرص والتهديدات بلغ: (2.39)، ولتحديد الفجوة الاستراتيجية إحصائيًا، وتحديد البديل الاستراتيجي المناسب، تم إيجاد المتوسط الكلي للوزن المرجح لكلٍ من البيئتين الداخلية والخارجية بالمعادلة الآتية:

الوزن المرجح الكلي =

(الوزن المرجح للبيئة الداخلية× عدد محاور البيئة الداخلية) + (الوزن المرجح للبيئة الخارجية× عدد محاور البيئة الخارجية)

مجموع عدد محاور البيئتين الداخلية والخارجية

وبذلك سيكون الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية

$$\text{الوزن المرجح الكلي} = \frac{(٤ \times ٢.٣٩) + (٥ \times ٢.٠٣٢)}{٩} = ٢,١٩$$

واستنادًا إلى مصفوفة (TOWS/ SWOT)، ولتحديد الخيار الاستراتيجي بدقة، تم استخدام مصفوفة المدى الافتراضي للخيارات الاستراتيجية، حيث تم تقسيمها إلى أربع فئات متقاربة في الطول تقريبًا، كون المدى الافتراضي للدرجات المعتمدة من: (4- 1)، وذلك بقسمة المدى: (3) على عدد البدائل: (4)، ليكون طول كل فئة: (0.75)، وبذلك حدد مدى الأوزان المرجحة لهذه الفئات كما هو مبين في الجدول الآتي (الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2022- 2026، 2022، 143): **جدول (27): مصفوفة المدى الافتراضي للخيارات الإستراتيجية للوزن المرجح الكلي**

ترتيب البديل	المدى الافتراضي	الخيار الاستراتيجي
1	4.00 -3.26	إستراتيجية توسعية (نمو وتوسع)
2	3.25 -2.51	إستراتيجية علاجية (تطوير وتحسين)
3	2.50 -1.76	إستراتيجية دفاعية (ثبات واستقرار)
4	1.75 -1.0	إستراتيجية انكماشية

وبالرجوع إلى الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، والذي بلغ: (2.19)، وهذا الوزن يقع ضمن مدى البديل الثالث: (1.76- 2.50)، لذا فإن الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الفجوة لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة هي الاستراتيجية الدفاعية (ثبات واستقرار)، والتي تعني أن لدى الجامعات اليمنية نقاط قوة كبيرة في بيئتها الداخلية يمكن استثمارها في التغلب على التهديدات في بيئتها الخارجية.

ويمكن توليد البدائل الاستراتيجية، من خلال الدمج والمؤامة بين مؤشرات القوة وعوامل التهديدات وتوليد البدائل وفقاً لمصفوفة توز **(TOWS Matrix)**، كما في الجدول الآتي:

جدول (28): مصفوفة الدمج (TOWS) لمؤشرات نقاط القوة والتهديدات.

	مؤشرات نقاط القوة (Strength)
التهديدات (Threats)	1- الاستفادة من مصادر التمويل الذاتي في الجامعة وذلك لمواجهة توقف التمويل الحكومي وتحسين الإمكانات المادية للعاملين بالجامعات، وبما يحد من هجرة العقول والكفاءات العلمية خارج البلاد (ق3+ ت14+ ت4). 2- تفعيل آليات الرقابة والمساءلة والشفافية المنصوص عليها في قانون الجامعات اليمنية للحفاظ على موارد الجامعة المالية وفق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وبما يحقق الاستدامة المالية (ق1+ ت12). 3- دعم مشاركة الجامعة في تقديم الاستشارات المدفوعة الأجر للمؤسسات والشركات الخاصة كأحد البدائل التمويلية التي يمكن تخصيص عائداتها لدفع رواتب العاملين في الجامعات (ق4+ ت14). 4- دعم الكوادر الجامعية والكفاءات العلمية ماديًا ومعنويًا بما يمنع هجرتهم خارج البلاد، وبما يشجعهم على تقديم استشارات ودراسات تسهم في حل مشكلات المجتمع وسوق العمل (ق25+ ت4).

5- الاستفادة من حرص الجامعات اليمنية في البحث عن مصادر تمويل متعددة في تفعيل الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية ذات العلاقة (ق2+ ت9). 6- تبني الجامعة عبر مراكزها العلمية إعداد وتقديم برامج وأنشطة نوعية مرتبطة باحتياجات المجتمع (ق6+ ت10). 7- الاستفادة من المراكز التدريبية الجامعية في عقد دورات تأهيلية لتنمية المهارات والقدرات الذاتية لدى منسوبيها، وذلك لاستثمارها في تفعيل دورهم في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة لدى المجتمع (ق6+ ت6). 8- الاستفادة من المراكز العلمية بالإضافة إلى الكوادر الأكاديمية والبحثية المؤهلة في إجراء دراسات مرتبطة باحتياجات المجتمع المحلي التنموية، وزيادة كفاءتها وفاعليتها (ق6+ ق4+ ت8). 9- الاستفادة من المراكز الجامعية المختصة بشؤون البيئة في إقامة برامج توعوية موجهة لمنسوبيها ولأفراد المجتمع في المحافظة على البيئة المستدامة (ق12+ ت6). 10- استغلال سعي الجامعة إلى الاستفادة من مواردها الطبيعة المتاحة في تبني إستراتيجية تشغيلية تحد من تكاليف تشغيل الجامعة حفاظًا على مواردها (ق15+ ت3). 11- إمكانية تفعيل التزام الجامعة بالقانون الدولي الذي ينص على حماية البيئة في السعي للوفاء بالمعايير الدولية لحفظ البيئة، ونشر ثقافة التنمية المستدامة (ق11+ ت6). 12- الاستفادة من مصادر التمويل الذاتي في إنشاء شبكة معلومات تربط الجامعات اليمنية ببعضها، لمواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي، وبما يسهم في سرعة تبادل الخبرات بطرق تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية (ق3+ ت13+ ت17+ ت20). 13- الاستفادة من نظام القبول الإلكتروني في الجامعات اليمنية في تطوير بيانات وآلية القبول بالجامعة بما يحقق تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الشرائح الاجتماعية (ق22+ ت7). 14- الاستفادة من الكوادر الجامعية المؤهلة في التخصصات التكنولوجية في تطوير التقنيات التعليمية المستخدمة بالكليات، استجابة لما تفرضه الثورة التكنولوجية على الجامعات اليمنية من تحديات، وبما يحقق تكافؤ الفرص التعليمية، ويرفع مستوى التحاق الإناث بالجامعات (ق21+ ت20+ ت7+ ت11). 15- الاستفادة من مواقع الجامعات الإلكترونية في الإشادة بإنجازات منسوبي الجامعة المتميزين في مجال المسؤولية الاجتماعية (ق16+ ت19). 16- الاستفادة من الكوادر المؤهلة في التخصصات التكنولوجية في تطوير تكنولوجيا غير ضارة بالبيئة، ورصد مؤشرات المخاطر المحتملة بأمن المعلومات والبيانات المحوسبة وحمايتها (ق21+ ت21). 17- تعزيز مرونة الهياكل التنظيمية للجامعات اليمنية في دمج فلسفة المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الخطط الاستراتيجية للجامعات (ق23+ ت2). 18- استثمار استقلالية الجامعات الإدارية في تطوير بيئة أكاديمية تدعم إعداد خريج ملتزم بممارسات المسؤولية الاجتماعية، قادر على مواجهة التطلعات التنموية، ويأخذ في الاعتبار خطط الدولة التنموية (ق24+ ت15+ ت1). 19- استثمار قناعة القيادات الجامعية ومنسوبيها بأهمية التطوير وذلك في دمج فلسفة المسؤولية الاجتماعية المستدامة في الخطط الإستراتيجية للجامعات (ق26+ ت2).	

خلاصة النتائج: في ضوء التحليل السابق خلص الباحث إلى جملة من النتائج، أهمها:

1- بلغ متوسط الوزن المرجح لمواطن القوة والضعف في المحاور البيئية الداخلية لواقع تفعيل المسؤولية

الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة :(2.032)، إذ احتل "البعد الاقتصادي" على المرتبة الأولى بوزن مرجح بلغ: (2.20)، كما حصل "البعد التكنولوجي" على المرتبة الثانية بوزن مرجح بلغ :(2.20)، وحصل "البعد البيئي" على المرتبة الثالثة بوزن مرجح بلغ: (2.02)، فيما حصل "البعد الاجتماعي" على المرتبة الرابعة بوزن مرجح بلغ: (1.90)، وأخيرًا حصل "البعد التنظيمي" على المرتبة الأخيرة بوزن مرجح بلغ :(1.84).

2- بلغ متوسط الوزن المرجح لمؤشرات الفرص والتهديدات في المحاور البيئية الخارجية لواقع تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة :(2.39)، إذ احتلت "العوامل السياسية والقانونية" على المرتبة الأولى بوزن مرجح بلغ: (2.51)، كما حصلت "العوامل الاقتصادية" على المرتبة الثانية بوزن مرجح بلغ: (2.37)، فيما حصلت "العوامل التكنولوجية" على المرتبة الثالثة بوزن مرجح بلغ :(2.37)، وأخيرًا حصلت "العوامل الاجتماعية والثقافية" على المرتبة الرابعة بوزن مرجح بلغ :(2.3).

3- الوزن المرجح الكلي للبيئتين الداخلية والخارجية بلغ: (2.19)، وهذا الوزن يقع ضمن مدى البديل الثالث: (1.76- 2.50)، لذا فإن الإستراتيجية المناسبة لمعالجة الفجوة لواقع المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة هي الإستراتيجية الدفاعية (ثبات واستقرار)، والتي تعني بأن لدى الجامعات نقاط قوة كبيرة تستطيع أن تستثمرها، وفي الوقت نفسه تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار إستراتيجيات التنويع والتكامل التي تسهم في تعزيز نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها في البيئة المحيطة بها.

4- تحددت الخيارات الإستراتيجية (البدائل الإستراتيجية) عن طريق استثمار مؤشرات نقاط القوة للتغلب على التهديدات التي تواجه الجامعات اليمنية والتي نتج من خلالها توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتحديد نسب أولويات كل بديل إستراتيجي بحسب أهميته، نظرًا لحصول الإستراتيجية الدفاعية على أعلى النسب.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحث بالآتي:

1- هناك مقومات ومؤشرات قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، ووفقًا لملائمة كل جامعة يمنية؛ الأمر الذي يدعو إلى التركيز على أعلى مؤشرات القوة.

2- وجود معوقات وأوجه قصور في البيئة الداخلية للجامعات اليمنية، والتي يمكن أن تحد من قدرتها على تفعيل المسؤولية الاجتماعية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، لذا يلزم وضع مؤشرات نقاط الضعف في الاعتبار عند التخطيط للحد من تأثيرها.

3- في ضوء ما تم تحليله في البيئة الخارجية والمتمثلة بمؤشرات الفرص، يتضح أن البيئة الخارجية للجامعات اليمنية تمتاز بالعديد من الفرص التي قد توسع البدائل للاستفادة منها في

تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

4- بالنظر إلى البيئة الخارجية للجامعات اليمنية، تبين وجود العديد من التهديدات التي يلزم وضعها في الاعتبار عند التخطيط، لتجنبها أو للتخفيف من تأثيرها السلبي على تفعيل المسؤولية الاجتماعية لديها.

5- تشكيل فريق متخصص من الكوادر الجامعية المؤهلة لوضع التوجهات الإستراتيجية الملائمة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة والاستفادة من التحليل الإستراتيجي، ووضع خطة مزمنة للتنفيذ.

المقترحات:

- إجراء دراسة علمية تهدف إلى وضع توجهات إستراتيجية تساعد في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات اليمنية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، تتضمن رؤية ورسالة وقيم حاكمة تنظم بيئة العمل، وغايات إستراتيجية، وأهداف إستراتيجية محققة للغايات الإستراتيجية

قائمة المراجـــع

أولاً: المراجع في اللغة العربية:

[1] أحمد، فاطمة محمد، (2020)، آليات تحقيق التنمية المســـتدامة في ضـــوء مفهوم التعليم الريادي في الجامعات المصرية: تصور مقترح، مجلة كلية التربية ببنها،ج1، ع124، ص ص315- 412.

[2] بافضل، أحمد؛ والكمالي، جميلة، (2019)، دور الجامعات في تهيئة منظمات المجتمع المدني للتنمية المستدامة، إشراف وعرض: مؤسسة استدامة لتنمية القدرات، المؤتمر العلمي الرابع 24/ 25 يوليو، جامعة حضرموت.

[3] البلشـــي، محمد عبدالخالق، (2020)، التخطيط لتفعيل المســـؤولية المجتمعية للجامعات المصـــرية لتحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة دمياط، كلية التربية، قسم أصول التربية.

[4] الجوهي، صقر محمد، (2019)، مدى الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية ودورها في تنمية المجتمع- دراسة ميدانية في جامعة حضرموت من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإدارية وطلابها، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، ج1، ص ص657- 676.

[5] الحبابي، عاتقة محمد، (2022)، إســـتراتيجية مقترحة لتحويل المدارس الثانوية العامة في اليمن إلى مدارس منتجة في ضـــوء الاتجاهات المعاصـــرة، أطروحة دكتوراه، جامعة ذمار، كلية التربية، قسم العلوم التربوية والنفسية.

[6] حجازي، هناء شحات، (2020)، تصور مقترح لتفعيل المسؤولية المجتمعية للجامعات المصرية: جامعة بنها نموذجًا، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج20، ع1، ص ص209- 417.

[7] حماد، شـريف؛ والآغا، ناصـر، (2017)، الممارسـات الرئيسـية لإدارة المسـؤولية المجتمعية في جامعة القدس المفتوحة في ضوء المواصفة القياسية الإيزو 26000، دراســـة مقدمة إلى مؤتمر المســـؤولية المجتمعية للجامعات العربية، جامعة الزرقاء، ص ص 2- 22.

[8] حمود، أحمـد محمـد، (2015)، أثر الخيـارات الاسـتراتيجية للمنظمة على تسـويق منتجاتها: دراسـة ميدانية على الشـــركات الدوائية الســـورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشـــق، كلية الاقتصـــاد، قســـم إدارة الأعمال.

[9] الخطة الإستراتيجية لجامعة ذمار 2022- 2026، (2022)، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، فريق التخطيط الإستراتيجي بجامعة ذمار.

[10] الخطة الإستراتيجية لجامعة مدينة السادات 2015- 2024، (2015)، جامعة مدينة الســـادات، الإصـــدار الأول.

[11] الخطيب، خليل محمد، (2019)، واقع المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الجامعية العربية ومتطلبات تنميتها في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، الجزء (1)، 885- 914.

[12] الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة، (2019)، المجلس السياسي الأعلى، صنعاء.

[13] سعد، عماد، (2016)، المسؤولية المجتمعية ومؤشرات الاستدامة: رؤية قطر الوطنية أنموذج، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ع2، الأردن، ص ص35- 40.

[14] عامر، طارق عبدالرؤوف، (2006)، الدراسات المستقبلية: مفهومها وأساليبها وأهدافها، دار السحاب للنشر والتوزيع, القاهرة، ط1.

[15] عبدالرحمن، عنتر؛ وعلي، عرقوب، (2016)، تحليل واقع المسؤولية الاجتماعية واستشراف آفاقها في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، مج 24، ع2، الأردن، ص ص33- 34.

[16] العريقي، منصور محمد، (2011)، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2.

[17] غازي، ألهم محمد، (2023)، المسؤولية الاجتماعية للجامعات الحكومية لمواجهة مشكلة بطالة الخريجين في ظل التحول الرقمي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ج1، ع21، ص ص54- 98.

[18] الكاف، علي محمد، (2019)، دور جامعة حضرموت في تحقيق المسؤولية المجتمعية من أجل التنمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية، ج1، ص ص829- 845.

[19] محمود، دنيا كمال وآخرون، (2023)، تنمية المسئولية المجتمعية للجامعات المصرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية- جامعة حلوان، م29، ع مارس، ص ص159- 215.

[20] المطيري، عائشة ذياب، (2019)، جامعتنا ومسؤوليتها المجتمعية، ورقة عمل، ضمن الكتاب العربي في المسؤولية المجتمعية، الشبكة الإقليمية في المسؤولية الاجتماعية، ج1، ص ص 21- 23.

[21] نافع، سعيد عبده، (2016)، نحو رؤية إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للجامعات الخليجية، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، جامعة المجمعة، السعودية، ع8، ص ص5- 43.

[22] الهمداني، رجاء محمد، (2020)، دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإدارية المنعقد بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، اليمن، ص ص 581- 603 .

[23] الهور، نداء جمال وآخرون، (2022)، واقع تحقيق الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لمسؤوليتها الاجتماعية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، غزة- فلسطين، ع120، ص ص 1285- 1314.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

[1] Daniela, Vitan. (2017). The SWOT Analysis of Pre-university **Education Economic Science Series** Vol. XVII, Issue 1/2017, "Ovidius" University Annals.

[2] Pedrosa, Luís Filipe Cunha. (2010). Processes of Strategic Management (a paper on process analysis and implementation), Zilinska Univerzita v Ziline

[3] Nejati, M., Shafaei, A., Salamzadeh, Y., & Daraei, M. (2011). Corporate social responsibility and universities: A study of top 10 world universities' websites. African Journal of Business Management, 5(2), 440-447.

[4] Jossey, Bass & Jossey Chambers, T (2008), The special role of higher education in society: As a public good for the public good, In, A, Kezar ,T. Chambers, J. Burckhardt, & Associates (Eds.), Higher College: the undergraduate experience in America, New York Boyer, E.