رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب

د. إنشراح أحمد إسماعيل غالب*
Aldyyn220@gmail.com

الملخص:

هـدف البحـث إلى صـياغة رؤيـة مقترحـة لإدارة أزمـات مؤسسـات التعلـيم العـالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، من خلال التعرف على الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها تلك المؤسسات، وأكثر الأزمات تأثيرًا، ومدى توفر معالجات لها، وهل تختلف الأزمات قبل الحرب عن الأزمات أثناء الحرب، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصـفي التحليلي، وأداة المقابلـة التي اشـتملت على ثلاثـة أسـئلة مفتوحـة تضـمنت(13) محورًا فرعيًا، وثلاثة أسئلة مغلقة، وطبقت الأداة على عينة مكونة من (33) خبيرًا أكاديميًا مـن جامعـات تعـز، وعـدن، وصـنعاء، وإب، والحديـدة، وقـد أظهـرت النتـائج وجـود أزمـات اقتصادية، واجتماعية، وتعليمية في مؤسسات التعليم العالي أفرزتها الحرب، كما أظهرت أن أكثر الأزمـات تـأثيرًا هي الأزمـات الاقتصـادية، فالأزمـات الاجتماعيـة، وأخيـرًا الأزمـات التعليمية، وكشـفت عـن عـدم وجـود معالجـات ملموسـة كافيـة لتلك الأزمات من قبـل وزارة التعليم العالي ومؤسساته، واختلاف الأزمات التي ظهرت أثناء الحرب عن الأزمات التي كانت قبل الحرب.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، مؤسسات التعليم العالي، الحرب.

* أستاذ التخطيط التربوي المساعد ـ قسم الأصول والإدارة التربوية ـ كلية التربية والعلوم والآداب ـ فرع التربة ـ جامعة تعز- الجمهورية اليمنية.

الآداب | مجلة علمية فصلية محكمة
تعنى بالدراسات النفسية والتربوية
للدراسات النفسية والتربوية
(EISSN): 2708-5775 ISSN: 2707-5788

A Proposed Vision for Crises Management for Higher Education Institutions in the Republic of Yemen during the War

Dr. Enshirah Ahmed Ismail Ghalib*
Aldyyn220@gmail.com

Abstract:

The aim of this research is to formulate a proposed vision for crises management in the institutions of the Higher Education in the Republic of Yemen during the War. This is to be done through understanding the economic, social and educational crises that these institutions face, the most influential crises, to what extent solutions are available for these crises, and whether pre-war crises differ from crises during the war. The researcher has adopted the descriptive analytical method. The tool that was used to collect the data was an interview which had three open questions with thirteen sub-axes, and three closed questions. The tool was applied to a sample of thirty three academic experts from the Universities of Taiz, Aden, Sana'a, Ibb and Al-Hodeida. The results have shown there are economic, social, and educational crises in the institutions of higher education resulting from the current war. In addition, the results also have shown that the most influential are economic crises, followed by social crises, and finally by educational crises. The results have also revealed that there are no tangible solutions for these crises to be carried out by the institutions and the Ministry of Higher Education, and the crises which have emerged during the war differ from the pre-war crises.

Key Words: Managing Crises, Higher Education Institutions, War.

أولًا: الإطار العام للبحث

أ.المقدمة

أصبحت الأزمات سمة من سمات العصر الحديث، فكل المجتمعات تعاني من أزمات متنوعة ومتفاوتة تتعدد أسبابها، وتتنوع مصادرها، وتأتي الحروب والصراعات والنزاعات على رأس مسببات تلك الأزمات،التي تلقي بتأثيراتها السلبية على شتى مجالات الحياة

* Assistant Professor of Educational Planning, Department of Principles and Educational Adinistration, College of Education, Science and Arts Taiz University, Al-Turbah, Republic of Yemen.

السياسـية والاقتصـادية والاجتماعيـة والثقافيـة...إلخ، ممـا يسـتدعي بالضـرورة التـدخل السريع للحد من تأثيراتها، وتعاون جميع الأطراف لمحاولة احتوائها.

ولما كانت الأزمات تنشأ في أية لحظة، وفي ظروف مفاجئة داخلية أو خارجية،وتخلق نوعًا من التهديد للدولة أو المنشأة أو الفرد، ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها، والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، فقد أدى ذلك إلى الاهتمام بها وبإدارتها للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل وقوع الأزمة أو أثناء حدوثها (الرويلي،2011،1)، ويأتي مصطلح إدارة الأزمات محاولةً نظاميةً من قبل الأفراد في المؤسسات، ومن قبل جمهور المستفيدين الخارجيين لتجنب الأزمة أو إدارتها بشكل فعال(Pearson,clair,1998)، والتعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسات، وتقييم أهميتها، والإعداد لمعالجة تلك المخاطر بطرق علمية، وباستخدام أدوات القياس المناسبة (عبابنة،2018،718).

وتعاني الجامعات ومؤسسات التعليم العالي العربية من أزمات متعددة، كانللظروف والتحديات والأحداث السياسية التي اجتاحت كافة البلدان العربية دور في إثقال المجتمعات العربيةبها، فتحمل الأفراد تبعاتها، وعانوا من تأثيراتها السلبية (الحلبي، وأبوبكر،2014،3)، فخلال السنوات القليلة الماضية أصبح التعليم العالي في مهب الحرب والصراعات الإقليمية، مما أدى إلى تضرر وإغلاق جامعات في دول، كاليمن، وتضاعفت حدة التداعيات الخطيرة التي أفرزتها الصراعات الإقليمية على التعليم العالي بسبب الفشل في تقدير الدور الاستراتيجي الذي يضطلع به هذا القطاع في تحقيق الاستقرار في المجتمعات والدول التي مزقتها الحروب، وتعزيز انتعاشها وتعافيها فيما بعد (بركات وميلتون،2015،1)، وفي هذا السياق أكد تقرير اليونسكو (2011) أن البلدان المتأثرة

بالنزاعات المسلحة من أكثر البلدان بعدًا عن تحقيق أهداف التعليم، وأن الأزمة الخفية للتعليم في ظل النزاعات المسلحة تمثل تحديًا عالميًا ينبغي مواجهته(اليونسكو، 2،2011).

من هنا ظهرت الحاجة إلى مواجهةأزمات التعليم العالي الناجمة عن الحروب والصراعات بمختلف الطرق والوسائل، ووضع الخطط والبرامجللسيطرة عليها ومعالجتها؛انطلاقًا من الإدراك الكامل للتبعات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية الكارثية التي يتسبب بها إهمال التعليم وتفاقم أزماته، فهو يفرض على الملايين من البشر حياة طابعها الفقر وتضييق الفرص، ويقوض القدرة على العيش في انسجام مع البيئة، والإحساس المشترك بالمواطنة العالمية، وتحطيم آمال جيل بأكمله، وزعزعة الثقة بنفسه(كيمون،2012، 6)، وثقةً بقدرة التعليم على تخفيف أثر الصراع والكوارث، من خلال خلق شعور لدى الأشخاص بطبيعة الأمور والاستقرار والبنيوية والأمل خلال فترة الأزمة، وتوفير لبنات البناء الأساسية لإعادة بناء المجتمع وتحقيق الاستقرار الاقتصادي للغد، وتوفير المعرفة والمهارات اللازمة للبقاء في حالة الأزمة (مونيوس،10،2008)، فالنظم التعليمية سلاح ذو حدين، إذ بإمكانها أن تكون قوة مؤثرة في صنع السلام ودرء النزاعات، مثلما بإمكانها أن تغذي العنف وتحرض عليه وهو الحال في كثير من الأحيان (اليونسكو،16،2011).

والجدير بالذكر أن المجتمع اليمني يعيش في حالة حروب وصراعات منذ العام(2014) إلى الآن، أدت إلى حدوث العديد من الأزمات التي أثرت بشكل مباشر على مؤسسات التعليم. حيث ألحق تتابع النزاعات في اليمن ودوامها أضرارًا فادحة بقطاع التعليم، بدءًا بالخسائر المباشرة في البِنى التحتية ووصولًا إلى الأداء التعليمي وجودته، لذا استُبعد اليمن من تقرير مؤشر جودة التعليم العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس

لعام(2015م– 2016م)، شأنه في ذلك شأن ليبيا وسوريا والعراق والصومال، وهي بلدان تشهد صراعات مسلحة،ولم تصنف لافتقارها إلى أبسط معايير التصنيف، وتسارع تردي قطاع التعليم، وخصوصًا منذ أن احتل اليمن المرتبة الأخيرة في هذا التصنيف عام(2013) وحتى خروجه كليًّا منه، كما تسببت الحرب الدائرة في اليمن بتوقف شبه تام لمنظومة التعليم العالي في البلاد لفترة من الزمن؛ حيث تضررت المنشآت التعليمية والمرافق الخدمية، بالإضافة إلى الأضرار التي تعرضت لها بعض مساكن أعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي، والمساكن الطلابية، وفق تقرير اللجنة الوزارية لحصر الأضرار، وبلغ حجم الجامعات التي تعرضت لأضرار مباشرة وغير مباشرة نحو(23) جامعة حكومية وأهلية.

https://www.scidev.net/mena/education/news/Education-Yemen-breaking-down.html.

ولعل المتأمل في وضع التعليم العالي ومؤسساته في اليمن، والمعايش للوضع عن قرب يدرك حجم المعاناة والظروف السيئة التي يعاني منها التعليم العالي بسبب الحرب والصراع الدائر؛ فقد شكلت تلك الظروف والمتغيرات المجتمعية، تحديًا كبيرًا وأثرت بشكل مباشر وكبير على التعليم العالي في اليمن، وأفرزت واقعًا تعليميًا مليئًا بالأزمات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية الملموسة في سائر مؤسسات التعليم العالي؛مما أعاق تلك المؤسسات عن تحقيق أهدافها، وأحدث خللًا واضحًا في أدائها لرسالتها، الأمر الذي يستدعي معالجة تلك الأزمات، والحد منها، وتكاتف الجميع من أجل احتوائها، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث إسهامًا في إدارة تلك الأزمات، وذلك من خلال تفحص الواقع، ووضع التصورات المستقبلية، وتقديم الرؤىوالمقترحات للحد من تلك الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، والتقليل من آثارها، والوقاية منها سواء على المستوى القريب أم البعيد.

ب.مشكلة البحث

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما الرؤية المقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب؟

وسيتم الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية المغلقة والمفتوحة الآتية:

- ما الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب؟
- ما أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب؟
- هل هناك معالجات ملموسة كافية لأزمات مؤسسات التعليم العالي من قبل وزارة التعليم العالي ومؤسساته؟
- هل تختلف الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، عن الأزمات التي كانت تعاني منها قبل الحرب؟
- ما الرؤىوالآليات المقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب؟

ج.أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة:

- الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب.

- مدى توفر معالجات ملموسة كافية لأزمات مؤسسات التعليم العالي من قبل وزارة التعليم العالي ومؤسساته.
- مدى اختلاف الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، عن الأزمات التي كانت تعاني منها قبل الحرب.
- أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب.
- الرؤى والآليات المقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب.

د.أهمية البحث

- يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يعد من أوائل الأبحاث العلمية التي استشعرت الظروف الصعبة الحالية التي تعيشها مؤسسات التعليم العالينتيجة لما تمر به البلاد من أوضاع الحرب والصراع، والتي أثرت بشكل كبير على أدائها لأهدافها وتحقيق رسالتها.

- يسهم هذا البحث في الوقوف على الوضع الراهن لمؤسسات التعليم العالي،والتعرف على الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية المتفاقمة التي تعاني منها، وتقديم رؤية مقترحة لإدارتها، سيستفيد منها المسئولون في إدارة تلك الأزمات، ومواجهتها،والحد منها، والتقليل من مخاطرها.

- يمكن أن يسهم البحث الحالي في رفد المكتبة العلمية ببحث علمي جديد في مجال إدارة الأزمات الناجمة عن الحرب، وقد تفتح المقترحات الواردة فيه المجال أمام باحثين آخرين لمزيد من الإسهام في معالجة الأزمات الناجمة عن الحرب.

هـ. حدود البحث

يتحدد البحث موضوعيًا: بصياغة رؤية مقترحةلإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي الحكومية بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، وبشريًا: في اقتصاره على آراء عينة من الخبراء الأكاديميين في الجامعات اليمنية الحكومية(جامعة تعز،وجامعة عدن،وجامعة صنعاء، وجامعة إب، وجامعة الحديدة)، وجغرافيًا: في الجمهورية اليمنية، وزمانيًا: في العام الجامعي 2019-2020م.

و. مصطلحات البحث

1. **الأزمات**: هي حالة من الخلل والاضطراب المفاجئ التي تواجه النظام، وتؤثر بشكل سلبي على مقوماته الرئيسية، وتهدد استمراريته في تحقيق أهدافه، وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة وإجراءات فورية غير تقليدية للحيلولة دون تفاقمها (فلية، والزكي،2004، 25) كما تعرف بأنها نقطة تحول بسلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر، وتقود إلى نتائج غالبًا ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها(حجي،2000، 399).

وتعرف الأزمات في هذا البحث بأنها: حالة من الاضطراب والاختلال تصيب مؤسسات التعليم العالي؛ نتيجة الحروب والصراعات، وتتطلب اتخاذ إجراءات سريعة وحلول مناسبة للحد منها والتقليل من آثارها.

2. **إدارة الأزمات**: هي عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد للحد منها، والإعداد للتعامل مع الأزمات، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة (الشافعي،1991، 53).

ويعرفها البحث الحالي إجرائيًا بأنها: عملية إدارية تهدف إلى التعرف على الأزمات والتهديدات والمخاطر التي تحدق بمؤسسات التعليم العاليأثناء الحرب، واتخاذ مجموعة من التدابير والإجراءات اللازمة للقضاء عليها، والحد من تأثيراتها.

3. **مؤسسات التعليم العالي**: عرف قانون التعليم العالي اليمني المؤسسة بأنها: كل شخصية اعتبارية تقدم برامج دراسية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وعرف التعليم العالي بأنه: كل دراسة أكاديمية في مؤسسة تعليم عالي معترف بها لا تقل مدتها عن سنتين دراسيتين كاملتين، أو أربعة فصول دراسية متتالية بعد الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها(قانون التعليم العالي، 2010: 1).

ويعرف البحث الحالي مؤسسات التعليم العالي بأنها: مؤسسات تقدم برامج دراسية أكاديمية، يلتحق بها الطلبة بعد إكمال المرحلة الثانوية، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن سنتين، يكتسب من خلالها الطلبة المعارف والمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للدخول في سوق العمل، وتساعدهم ليكونوا أعضاء نافعين في المجتمع.

4. **الحرب**: هي نزاع مسلح تبادلي بين دولتين أو أكثر من الكيانات غير المنسجمة، الهدف منها إعادة تنظيم الجغرافية السياسية للحصول على نتائج مرجوة ومصممة بشكل ذاتي (https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AD%D8%B1%D8%A8).

ويعرف البحث الحالي الحرب بأنها: نزاع مسلح بين كيانات داخلية، أواعتداء خارجي يفضي إلى وجود أزمات واختلالات في مؤسسات التعليم العالي.

ثانيًا: الأدب النظري والدراسات السابقة

سيتم فيه استعراض بعض المفردات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

أ. الأدب النظري

1- الأزمات (مفهومها، أسبابها، مراحلها، أنواعها، إدارتها)

- مفهوم الأزمة والمفاهيم ذات الصلة به

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي القديم، ويقصد بها نقطة تحول، بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض، وتطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان(الزعبي،2012،138)، وقد أدى تطور المجتمع والعلوم الإنسانية إلى توسيع مفهوم الأزمة لتشمل جوانب متعددة في عدة مجالات، وتعبر عن أحداث مفاجئة في أي نظام أو كيان إداري، حيث تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام في ظل ظروف ضيق الوقت(حواش،2005،15)، وهناك العديد من المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الأزمة التي تتشابه معها إلى حد كبيرسيتم استعراضها على النحو الآتي:

- **المشكلة**: تعبر المشكلة عن المسبب الرئيسيللحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى وجود أزمة، ولكنها ليست بذاتها أزمة (عليوة،2002، 13).
- الكارثة: حدث مروع يصيب قطاعًا من قطاعات المجتمع أو قطاعًا بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء والتضارب في الأدوار على مختلف المستويات (كامل، 2003،21).
- الحادث: شيء مفاجئ عنيف يتم بشكل سريع وينقضي أثره فور إتمامه، وقد ينتج عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلًا، وإنما تكون فقط أحد نتائجه (عليوة،2002، 12).

- الصراع: هو حدث ينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، ويركز على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد(هلال،2004: 14)، ويعد الصراع مرحلة من مراحل الأزمة ولكنه يأتي في مراحل متأخرة (فرج،2007، 15).

وبناء على ما سبق يمكن القول إن مفهوم الأزمة هو الوعاء الذي يحتوي تلك المفاهيمكلها، فالأزمة نتاج للمشكلة، والحادث، والصراع، والكارثة، التي تعد كل منها بمثابة مرحلة من المراحل التي تشكلت في النهاية مجتمعة تحت مسمى أزمة.

- أسباب نشوء الأزمات

هناك عوامل كثيرة تتسبب في نشوء الأزمات، ومنها التخلف، والجهل، والفقر، والبطالة، والأمراض، وندرة الموارد، والكوارث الطبيعية والصناعية، وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الإقليمي والدولي، فقد تكون الأزمات لأسباب كارثية كالزلازل والبراكين، والفيضانات، والتصحر، وغيرها من الأسباب التي لها علاقة بالبيئة، أو صناعية كالتسرب الإشعاعي والغازي، وقد تكون اجتماعية كالظلم الاجتماعي، والتفرقة العنصرية، والتوترات العرقية والطائفية والأمنية، والتخلف والجهل، والانفجار السكاني، أو اقتصادية كالفقر، والبطالة، وانخفاض مستوى دخل الفرد، وغلاء المعيشة، وعدم توزيع الثروة بشكل عادل، وعدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد، أو سياسية كالصراع السياسي على السلطة، والفشل في تداول السلطة بشكل سلمي، والصراع بين مراكز القوى والنفوذ والتوترات الحدودية، والصراعات المسلحة، والمتغيرات الإقليمية والدولية، أو فنية مثل سوء الإدارة وسوء الفهم، وسوء التقدير والتقييم، وتعارض المصالح والأهداف، والأخطاء البشرية، وعدم استيعاب المعلومات المتوفرة، واليأس والإحباط بين صفوف القياديين، والشائعات وانتشارها، والرغبة في السيطرة على متخذي القرار(الرويلي،2011،9).

- مراحل الأزمات

تمر الأزمات بعدة مراحل صنفتها الأدبيات تصنيفات مختلفة، من تلك التصنيفات (عليوة،2002،26):

أولًا: المرحلة التحذيرية: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

ثانيًا: مرحلة نشوء الأزمة: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو ويتعاظم خطرها.

ثالثًا: مرحلة انفجار الأزمة: وفيها يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة، أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى تلك الدرجة من الاستشراء.

رابعًا: مرحلة انحسار الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة، فتعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والتخطيط للتعامل مع الأزمات وصولًا إلى مرحلة التوازن.

- أنواع الأزمات

عندما تنشأ الأزمات وتتفاقم في ظل مسببات وعوامل داخلية وخارجية تتفاعل معها كل نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والنفسية والأمنية، مُشَكِّلة أنواعًا مختلفة من الأزمات، ويمكن استعراض بعض أنواع الأزمات من حيث التبعية والتخصص-كونها الأقرب للبحث الحالي-على النحو الآتي:

- **أزمات اقتصادية**: تنشأ نتيجة حدوث خلل وعدم توازن، وقصور الإنتاج عن توفير حاجة الاستهلاك، وتزايد العجز الجاري في ميزان المدفوعات وأزمات العمالة، سواء أكانت بطالة أم ندرة شديدة في بعض التخصصات، والأزمات النقدية الائتمانية مثل التمويل بالعجز والتوسع النقدي (العمار،2003: 32)،وتؤثر الأزمات –مهما كان نوعها أومستواها – على الاقتصاد والحركة الاقتصادية للدول، ويتأثر بالمقام الأول رأس المال؛ مما يسبب الكساد والركود، أوانخفاض الأسعار، وعدم القدرة على التصرف، تبدأ بعدها المنشآت الاقتصادية بالانحدار والتسبب في كوارث (الرويلي،2011،14).

- **أزمات اجتماعية:** تعمل الأزمات على حدوث اختلال في نظام القيم والتقاليد إلى درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته وإعادة التوازن إلى هذا النظام من خلال تطوير هذه القيم والتقاليد؛ حتى تتلاءم مع التغيير الناجم عن تطور المجتمع، ومن الأزمات الاجتماعية أزمة التجانس القومي التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية أو الدينية المختلفة، وأزمة العدالة الاجتماعية، وأزمة الهوية الحضارية (العمار، 2003،33)، وتعد الأبعاد الاجتماعية هي الأخطر تأثيرًا، فقد يمتد تأثيرها سنوات طويلة ويشمل تأثيرها القتل والتشريد، والفوضى وعدم الاستقرار، وظهور أزمات كأزمة النقل، والسكن، والصحة، وانتشار السرقة، والاغتصاب والجريمة والبطالة...إلخ، أما ما يميز البعد الاجتماعي للأزمة فهو أن التأثير يتدرج حتى يصل إلى الفرد العادي، فيصبح كلفرد فهذا المجتمع فيأزمة ويعاني من أزمات، وتكمن الخطورة هنا في أنها تؤثر على السلطة، وعلى النظام على شكل تظاهرات، أو تجمهرات، أوعصيان، وتستمر الأزمة بالتفاقم من خلال بعدها الاجتماعي كرد فعل طبيعي تبحث فيه هذه المجتمعات عن حلول لدى قيادتها للخروج من أزماتها (الرويلي،2011،14).

- **أزمات تعليمية**: وتعبر عن موقف أو وضع مزعج يتعرض له التعليم، يؤدي إلى إزعاج المجتمع إلى الحد الذي يحاول فيه أن يقوم بعمل شيء ما للتخلص من هذا الوضع وما يترتب عليه من أزمات (Petter,2000,29)، وتستدعي اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة التحدي الذي تمثله تلك المشكلة(القذافي،2017،147)، وتحدث غالبًا عندما لا يكون هناك توافق بين الأنظمة التعليمية والبيئة الخارجية، ففي الوقت الذي يواكب فيه المجتمع المحلي التغيرات المتلاحقة والسريعة في مجالات الحياة المختلفة والتقنيات المتطورة والمستمرة يعجز النظام التعليمي عن التوافق معها؛ مما يتسبب في حدوث العديد من الأزمات التعليمية(علي،2014،589).

-**أزمات سياسية**: هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول، ومن ثم تشكل تطورًا متقدمًا من أطوار الصراع الدولي الذي يبدأ بالمساجلات الكلامية، ويتدرج في تصاعده حتى يصل إلى ذروته المتمثلة في الاشتباكات العسكرية (العمار،2003،32)، وتعد الأزمات ذات البعد السياسي من أخطر الأزمات التي تعرض الدولة إلى التفتيت والانهيار، وبقائها إلى الخطر، وذلك بسبب حساسية وضعها وشمولية تأثيرها، والارتباط بالإبعاد المحلية والإقليمية والدولية، كما تخلق نوعًا من عدم الاستقرار والتوازن السياسي بين القوى السياسية الوطنية، يؤدي إلى حالة من الاحتقان بين شرائح المجتمع (الرويلي،2011،14).

- إدارة الأزمات

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات(الجديلي،2006،54)، ويعد مصطلح إدارة الأزمات من المصطلحات التي ترتبط بالإدارة العامة ارتباطًا قويًا، فإدارة

الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث على المعلومات اللازمة للتنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، من خلال اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (أحمد،2001،33)، كما تشير إلى التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، من خلال التخطيط وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها؛ بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (الأعرجي ودقامسة،2000،777).

2- أزمات التعليم العالي (خصائصها- انعكاساتها)

تنشأ الأزمة التعليمية نتيجة لتراكم مجموعة التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي ويشكل تهديدًا صريحًا وواضحًا لبقائه(أحمد،2002،63)، ويولد ردود أفعال سلبية من أولياء الأمور، ومن جمهور المستفيدين، تؤثر سلبًا على سمعة الجامعة، وعلى القوة المالية لها، وقدرتها على تحقيق رسالتها(Smith,Miller,2002,74)،ولا تختلف أزمات التعليم العالي كثيرًا عن الأزمات بشكل عام، فالمؤسسة التعليمية منظمة تربوية خدمية تقوم على جهود بشرية منسقة وفق إمكانيات محددة لتحقيق أهداف منشودة من خلال نشاطات معينة، وإن كان هناك اختلاف بين الأزمات التعليمية، والأزمات في المنظمات الأخرى فهو يكمن في مدى اتساع تأثير الأزمة، على الطلبة وعلى أسرهم خاصة، وعلى إدارة المؤسسات التعليمية وعلى العاملين، فحدوث الأزمة في المؤسسة التعليمية يؤدي إلى توقف سير العمل فيها؛ مما يترتب عليه التأثير على الخطط الدراسية والبرامج والنشاطات القائمة (غنيمة،2014، 36).

- خصائص أزمات مؤسسات التعليم العالي

تتعدد الخصائص التي تتسم بها الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وتتشابه في مجملها إلى حد كبير مع الخصائص العامة للأزمة، ولعل من أبرز هذه الخصائص ما يأتي:

1. عدم التوقع: فهي تفاجئ جميع العاملين في المؤسسة التعليمية، وتؤدي إلى صدمة وتوتر، الأمر الذي يضعف إمكانية مجابهتها.
2. التهديد: تهدد الأزمة استقرار المؤسسة التعليمية وتضعها في مواطن الخطر.
3. التعقيد والتشابك: تتسم الأزمة التعليمية بالتعقيد والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى العناصر المؤيدة والمعارضة.
4. التوتر والاضطراب: ينشأ عن الأزمة التعليمية قلق وتوتر واضطراب يشكل مزيدًا من الضغوط، ويؤدي إلى تضارب قرارات إدارة المؤسسة التعليمية وتعارضها(مصطفى، 2005، 475).
5. السرعة: تتميز المرحلة بالنمو السريع للأحداث، وهي المرحلة التي يكون فيها إجماع على وجود أزمة، وتتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة، ففي وقت قصير تنمو الأزمة وتتطور وتتسبب في خسائر فادحة للمنظمة (عبدالعزيز،2004،225).

- انعكاسات الحروب والصراعات على التعليم العالي

تختلف أزمات مؤسسات التعليم العالي من دولة إلى أخرى، لكنّ لها جذورا ذات امتدادات سياسية واقتصادية واجتماعية وتقنية، كما أنها تتأثر بالمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وفي هذا السياق يشير (أحمد) إلى أن الأزمة التعليمية تحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، وتشكل تهديدًا واضحًا

وصريحًا لبقائه (أحمد،2002، 55)، ويؤكد (بنديان) أن أزمة التعليم العالي -كما توضحها نظرية الأزمة في علم الاجتماع- لاتهم الجامعة فقط، بل تمتد إلى المحيط والسياسة، لأنها تمس في العمق توازنات إنسانية ومصالح رمزية، فالتعليم العالي يندرج تحت مسؤولية الدولة التي تتولى التخطيط له وتوجيهه حسب المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحددها السياسة الوطنية في هذا المجال(بنديان،2015، 143).

لقد أضعف الصراع في الشرق الأوسط الأساس المؤسساتي للتعليم العالي وشوه صورته، ففي زمن الحرب يتم تخصيص الأموال للشأن الأمني على حساب المؤسسات، فلا يملك التعليم العالي فرصة للمنافسة في الحصول على التمويل؛ مما يؤدي إلى تراجع مؤسسات التعليم العالي أو انهيارها التام في بعض الحالات، وإلى إغلاق المؤسسات الخاصة، وحتى في الحالات التي تواصل فيها الحكومات تمويل مؤسسات التعليم العالي على الرغم من الصراع تصبح هذه المؤسسات على الأرجح معزولة عن العالم الخارجي بشكل متزايد(بركات وميلتون،2015،4).

ولا يقتصر الأذى الذي تلحقه النزاعات المسلحة بالتعليم فقط على جانب التكاليف البشرية، والأضرار المادية التي تصيب البنية الأساسية للمؤسسات التعليمية، بل إنها تقوض النمو الاقتصادي، وتعزز الفقر، وتحرف الموارد عن الاستثمار في التعليم، وتوجهها صوب الإنفاق غير المنتج في المجال العسكري، وغالبًا ما تقترن هذه النزاعات التي تُجرى داخل البلدان بتظلمات وادعاءات ترتبط بالظلم ومطالبات بإحقاق العدل، وترتبط بالهوية والعقيدة والانتماء العرقي والجغرافي، وتؤدي إلى تقويض ترسيخ أوجه عدم المساواة وإشاعة اليأس في النفوس، وتعميق الإحساس بالظلم، الأمر الذي يؤجج النزاعات المسلحة ويدخل البلدان في دوامة العنف (اليونسكو،2011،14-16).

كما تؤدي التداعيات الأمنية والسياسية والاقتصادية للحرب إلى تعرض المؤسسات التعليمية لحالات التخريب والنهب، واستهداف الأساتذة والشخصيات العلمية، مما يدفع بعضهم إلى الهجرة، كما يواجه الطلبة حالات عدم استقرار نفسي وسكني؛ مما يعيق الانتظام في الدراسة، وتدني نوعية التعليم العالي(اليونسكو،2009،61)، بل قد يصل الأمر إلى تغليب مصالح الأطراف الفاعلة على الاهتمام بالتعليم والتعلم، إذ يعمل السياسيون على الحفاظ على مواقعهم في السلطة، وهو ما قد يدفعهم إلى استهداف فئات معينة (جغرافية، أو عرقية، أو اقتصادية) من أجل تحصيل منافع، وقد يركز الموظفون الحكوميون على استمرار إرضاء السياسيين، أو قد يحاولون ببساطة حماية مناصبهم، وربما يدفع السعي إلى تربح موردي الخدمات التعليمية من القطاع الخاص إلى دعم خيارات للسياسات تقوض عملية التعلم، ويحارب المعلمون وغيرهم من العاملين في مجال التعليم، من أجل الحفاظ على فرصة عمل آمنة وحماية مصادر دخولهم، ولا يعني ذلك أن الأطراف الفاعلة المعنية بالتعليم لا تهتم بالتعليم، بل قد تبدو المصالح المتنافسة أكبر من تلك المتوافقة مع عملية التعلم، وقد تؤدي هذه التحديات الفنية والسياسية إلى إبقاء العديد من الأنظمة عالقة في شرك تدني مستوى التعلم إلى جانب تدني المساءلة وارتفاع التفاوت(تقريرالتنمية في العالم، 2018،3).ولعل أكثر انعكاسات الحروب خطورة هي إثارة الدوافع الطائفية والدينية، التي تجعل التعليم العالي يسعى للحفاظ على التجانس على أسس طائفية؛ مما يزيد الفجوة في التماسك الاجتماعي، ويجعل الجامعات تشبه القلاع الأكاديمية المفصولة بهويات محددة، بدلًا من نظام وطني قادر على إعادة بناء العلاقات الاجتماعية (بركات وميلتون،2015،5-6).

ب. الدراسات السابقة

حظي موضوع أزمات التعليم العالي وإدارتها باهتمام العديد من الباحثين، إلا أن الدراسات التي اختصت بإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي أثناء الحروب قليلة، ويمكن استعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بالبحث الحالي على النحو الآتي:

هدفت دراسة(غالب،2017) إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية الحكومية، وسبل تطويرها، وذلك من خلال معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية، ودرجة أهمية إدارة الأزمات،وسبل تطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام في كل من جامعة صنعاء، وجامعة عدن، وجامعة إب في الجمهورية اليمنية، وبلغت عينة الدراسة(197) فردا، وقد توصلت الدراسة إلى أنمستوى ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية الحكومية كان بدرجة ضعيفة، وأن المستوى العام لموافقة مجتمع الدراسة على درجة أهمية إدارة الأزمات كان مرتفعًا،وخرجت الدراسة بتصور يقترح تكوين وتفعيل مركز لإدارة الأزمات يديره متخصصون في إدارة الأزمات.

وهدفت دراسة (GarciaK,2015) إلى معرفة الأدوار التي يقوم بها رؤساء ومديرو جامعة فلوريدا في قيادة الأزمة، وأهم الأدوار التي تساعد على قيادة الأزمة في التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة المقابلة، وبلغت عينة الدراسة(16) من رؤساء الجامعات ومديري إدارة الأزمة، وتوصلت النتائج إلى أن اختلاف التعريفات للأزمة، وثقافة الجودة نحو إدارة الأزمة، والأدوار التي يلعبها رؤساء الجامعات، والمصادر القائمة والناقصة، والتغير الحتمي للأزمة جميعها تلعب دورًا مهمًا في القيادة، وأكدت الدراسة على ضرورة التعاون بين رؤساء الجامعات ومديري الأزمة.

أما دراسة (Andrews,2012) فهدفت إلى التعرف على كيفية تعامل سبعة من مديري الجامعات الدولية مع الأزمات في سبع مناطق جغرافية في ولاية تكساس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمقابلة مع عدد من مديري الجامعات، والسجلات والوثائق لجمع المعلومات، وقد عكست النتائج الوضع الحكومي لولاية تكساس من حيث الاستعداد للأزمة في مؤسسات التعليم العالي،وأظهرت النتائج أن الاستعداد للأزمات كان جيدًا.

وسعت دراسة (الطيراوي،2008) إلى التعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة(473) فردا من أفراد المؤسستين الأمنية والمدنية، وتوصلت الدراسة إلى احتلال الأزمات السياسية المركز الأول، تليها الأزمات الاقتصادية، ثم الأزمات الأمنية، ثم الأزمات الإدارية.

هدفت دراسة(عبابنة، وعاشور،2008)إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة(240) عضو هيئة تدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية لواقع إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد كالآتي: الاتصالات، ثم التخطيط، ثم اتخاذ القرار،ثم فريق إدارة الأزمة، وأخيرًا المعلومات.

وكشفت دراسة (عودة،2008) عن أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية في قطاع غزة والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة، والإمكانيات المادية والبشرية في الجامعة ودورها في إدارة الأزمة التي تعرضت لهاالجامعة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (139) موظفًا وموظفة، وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، وتتخذ خطوات التفكير العلمي عند اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات، كما أظهرت الدراسة أيضًا أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وهدفت دراسة (عبدالله والعسيلي،2005) إلى التعرف على الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة(42) من المديرين ومساعديهم في المناطق والمراكز التعليمية،ومنسقي شئون الطلاب، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن أبرز الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة هي الأزمات السياسية والنفسية بالدرجة الأولى، تليها الأزمات الاقتصادية والإدارية.

وهدفت دراسة (الشمراني،2004) إلى التعرف على أهم الأزمات،وكيفية إدارتها، ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من خلال الاستفادة من مراحل إدارة الأزمات الخمس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة(866) من العاملين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها استجابة الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمس لإدارة الأزمات، والتي جاءت مرتبة حسب أهميتها: التعلم، فالاستعداد والوقاية، ثم استعادة النشاط، وأخيرا احتواء الأضرار، كما أشارت النتائج إلى أن الاستجابة نحو عمليات اكتشاف إشارات الإنذار كانت متوسطة، وكانت الاستجابة للمعوقات التنظيمية منخفضة.

وبالنظر في الدراسات السابقة نجد أن البحث الحالي اتفق مع الدراسات السابقة في الموضوع العام للبحث وهو التعرف على أزمات التعليم العالي، وكيفية إدارتها، وبالأخص مع دراسة(غالب،2017) التي قدمت تصورًالتكوين وتفعيل مركز لإدارة الأزمات في الجامعات الحكومية، ودراسة (عبدالله والعسيلي،2005) التي سعت إلى التعرف على الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس أثناء انتفاضة الأقصى، لكنه تميز عن جميع الدراسات بتقديمه رؤية مقترحة شاملة لجميع الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، وهو ما لم تتناوله أيٌّ من تلك الدراسات، وقد استفاد البحث الحالي من تلك الدراسات عند كتابة الأدب النظري، وبناء الأداة، وتحديد هيكل الرؤية المقترحة وخطواتها.

ثالثًا: إجراءات البحث الميدانية

1- **منهج البحث**: استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي، بأسلوبيه المسحي والتحليلي الذي يهتم بوصف الظواهر وتحليلها وتفسيرها؛لوصف مشكلة البحث، ووصف المجتمع والعينة، وتصميم أداة البحث المتمثلة في المقابلة للإجابة عن أسئلة البحث، وجمع المعلومات المطلوبة حول الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية أثناء الحرب، ووصف كيفية معالجتها والحد منها، وتصميم رؤية مقترحة تتضمن عددًا من المقترحات والآليات اللازمة لإدارة تلك الأزمات، وتحليل النتائج التي توصل إليها البحث، وعرض التوصيات والمقترحات.

2- **مجتمع البحث وعينته**: تكوَّن مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ونظرًا لانتشار مجتمع البحث على مساحة جغرافية كبيرة، ونتيجة لما تمر به البلاد من ظروف صعبة بسبب الحرب حالت

دون التمكن من وصول الباحثة إلى جميع تلك المؤسسات، فقد تم اختيار عينة قصدية بلغت (33) خبيرًا من كل من جامعة تعز (10) خبراء، وجامعة عدن (8) خبراء، وجامعة صنعاء (9) خبراء، وجامعة إب (4) خبراء، وجامعة الحديدة (2) خبيران اثنان، للعام (2019-2020)، وتم اختيار تلك الجامعات باعتبارها تمثل ظروفًا وبيئات مختلفة ومتنوعة، وتمثل الوضع الذي فرضته الحرب (ازدواجية السلطة، والوزارات...إلخ)، وقد تم اختيار الخبراء وفقًا لاعتبارات معينة، كأن لا يقل مؤهل الخبير عن دكتوراه، وأن يكون متواجدًا داخل اليمن، ويشغل منصبًا قياديًا داخل الجامعة، ومداومًا في الجامعة خلال فترة الحرب، والجدول (1) يوضح خصائص أفراد عينة البحث:

جدول(1) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	26	%78.8
	إناث	7	%21.2
	المجموع	33	%100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	11	%33.3
	أستاذ مشارك	12	%36.4
	أستاذ مساعد	10	%30.3
	المجموع	33	%100
الجامعة	جامعة تعز	10	%30.3
	جامعةعدن	8	%24.2
	جامعةصنعاء	9	%27.2
	جامعةإب	4	%12.1
	جامعةالحديدة	2	%6.0
	المجموع	33	%100

4- أداة البحث ومراحل بنائها

استخدمت الباحثة المقابلة الموجهة(المقننة) الفردية مع عينة من الخبراء الأكاديميين في عدد من الجامعات اليمنية للتعرف على الأزمات التي تعاني منها مؤسساتالتعليم العالي أثناء الحرب، حيث تعد المقابلة من أفضل الأدوات الملائمة لطبيعة البحث الحالي، باعتبارها وسيلة دقيقة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها البشرية وبطريقة مباشرة، والتوصيف الدقيق والصادق للواقع، ووسيلة مناسبة لطرح الأسئلة الناشئة وفقًا لما توحي به بعض الإجابات، والذي لا تقدمه بقية الأدوات كالاستبانة، التي غالبًا ما تكون إجاباتها عشوائية وغير دقيقة، وقد قامت الباحثة بالاطلاع على تقارير اليونسكو والمنظمات الدولية، وعدد من الدراسات والأدبيات ذات الصلة، ومن ثم تم تحديد الأسئلة والمحاور التي ستحقق الهدف الرئيس للبحث، وإعداد دليل المقابلة الذي تضمن (3) أسئلة مفتوحة، و(9) محاور فرعية(الأزمات الاقتصادية(3) محاور، الأزمات الاجتماعية(3) محاور، الأزمات التعليمية(3) محاور)، و(3) أسئلة مغلقة.

صدق الأداة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة قامت الباحثة بعرض دليل المقابلة في صورته الأولية، على(9) محكمين من جامعتي تعز وصنعاء، وطلبت منهم إبداء آرائهم حول ما اشتمل عليه دليل المقابلة من أسئلة ومحاور مغلقة ومفتوحة، وقد أبدى الجميع موافقتهم على ما ورد في الدليل مع إضافة بعض المحاور الفرعية، وتم الأخذ بتلك التعديلات والملاحظات التي اتفق عليها ما نسبته (80%) وأكثر من المحكمين، ليصبح دليل المقابلة في صورته النهائية مشتملا على(3) أسئلة مفتوحة تضمنت(13) محورًا فرعيًا (الأزمات الاقتصادية(5) محاور، الأزمات الاجتماعية(3) محاور، الأزمات التعليمية(5) محاور)، و(3) أسئلة مغلقة، وتوخيًا للمزيد من الصدق حرصت الباحثة على دقة القياس وتسجيل المقابلات بشكل مكتوب

ومسموع، والحصول على الإجابات بكل صدق وشفافية، بعيدًا عن أي تحفظ أو موارية.وتم التأكد من ثبات الأداة من خلال تقدير مدى الاتساق في إجابات المبحوثين، وإعادة التساؤلات بأساليب وصياغات متعددة، والتحقق من مدى منطقية الإجاباتوتمثيلها للواقع تمثيلًا حقيقيًا.

تنفيذ المقابلة:

بعد إعداد دليل المقابلة وعرضه على المحكمين والتأكد من صلاحيته للتطبيق، قامت الباحثة بإعداده في صورته النهائية وإعداد نموذج لتسجيل الإجابات بشكل يدوي، خصص فيه حيزًا لبيانات كل خبير، ودرجته العلمية، والجامعة التي يعمل فيها، والتاريخ، والزمان، والمكان الذي تم فيه مقابلته وتاريخ المقابلة، ثم قامت الباحثة بالتنسيق والتواصل مع عدد من الخبراء من الأكاديميين من جامعات تعز، وعدن، وصنعاء،وإب، والحديدة، وأخذت الإذن منهم بمقابلتهم، وكشفت لهم طبيعة البحث وهدفه، وأوضحت لهم أن المقابلة لغرض البحث العلمي فقط، وقد وافق البعض منهم، واعتذر عدد منهم عن المقابلة، وقد قدرت الباحثة رفضهم وتحفظهم نتيجة لحالة الحرب والظروف الأمنية التي تمر بها البلاد.تم بعد ذلك تحديد زمان ومكان وتاريخ المقابلة بالاتفاق مع المبحوثين، وقد استغرقت المقابلات أكثر من خمسة أشهر من تاريخ (2019/8/13م إلى تاريخ 2020/1/23م)، نتيجة للظروف الصعبة التي تمر بها البلاد، وتأجيل مواعيد المقابلات، وصعوبة السفر، وتم التواصل المسبق مع المبحوثين قبل موعد المقابلة لتذكيرهم بموعد المقابلة، وتمت المقابلة من خلال الاستعانة بالدليل، وتم أخذ الإذن منهم بتسجيل المقابلة آليًا وإقناعهم بذلك، وطرحت الأسئلة بنفس الترتيب، وبشكل حيادي لا يوحي بأي إجابة أو توجه أو قناعة، وأعطي كل خبير الوقت الكافي لطرح رأيه بكل حرية، مع تعمد مناقشته في بعض الأمور التي تتطلب المزيد من التفصيل والدقة، وتم تسجيل تلك الإجابات يدويًا في الدليل، وآليًا من خلال

استخدام الهاتف حرصًا على عدم تفويت أو نسيان أي إجابة قدمها الخبير، وقد توقفت المقابلات أحيانًا وفقًا لظروف المبحوث واستؤنفت فيما بعد وبنفس اليوم، واستغرقت المقابلات(33) ساعة، بمعدل ساعة زمن فعلية مع كل خبير، وبعد الانتهاء من المقابلات تم فرزها وتدوينها يدويًا حسب انتمائها للمحاور، وحساب نسب الاتفاق والاختلاف فيها، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، ومن ثم القيام بتحليل وتفسير تلك الإجابات ومناقشتها ومقارنتها بغيرها من الدراسات السابقة.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل وعرض النتائج قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية للأسئلة المفتوحة، والمغلقة لمعرفة إجابات الخبراءحول الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب.

رابعًا: عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولًا. نتائج السؤال الأول الذي نصه:ما الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية، ومناقشة وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين لكل مجال على حدة؛ لمعرفة الأزمات الاقتصادية، والاجتماعية، والتعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، وسيتم عرض نتائج كل مجال على النحو التالي:

1- مجال الأزمات الاقتصادية

لمعرفة الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومناقشة وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين لهذا المجالوكانت النتائج على النحو الآتي:

- **نقص التمويل والميزانيات التشغيلية للجامعات**: أجمع المبحوثون وبنسبة (100%) على أن مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب تعاني من ضعف التمويل، وعدم رصد ميزانيات تشغيلية كافية،بالإضافة إلى شحة الموارد المالية وعدم كفايتها لتلبية الاحتياجات الضرورية، الأمر الذي أدى إلى تدني الخدمات،وتدني تمويل الأنشطة، وتوفير الحوافز، وتقديمها في إطار الممكن وبالحد الأدنى الذي لا يرتقي إلى تلبية أهداف تلك المؤسسات، وانفرد بعض المبحوثين وعددهم (11)، وبنسبة بلغت (33%) بالتأكيد على وجود عبث بإيرادات وموارد مؤسسات التعليم العالي المتوافرة، وعدم وجود تقديرات دقيقة لتلك الموارد، وعدم وجود معرفة كافية بطرقترشيد إنفاقها واستثمارها، يقول أحدهم: "لدى الجامعات موارد وإيرادات يمكن أن تساعد إلى حد كبير في معالجة مشكلات التعليم، لكنّ المسؤولين لا يحسنون استثمارها بالشكل المطلوب"، ويضيف آخر: "توجد أزمة مالية كبيرة في الجامعات، لكن ليس إلى الحد الذي تنعدم فيه أبسط متطلبات التعليم، كتوفير متطلبات المعامل والمختبرات على سبيل المثال". وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عبدالله والعسيلي،2005)، التي أظهرت أن أزمة نقص تمويل مشاريع الجامعة وأنشطتها تعد من أهم الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، كما تتفق مع ما جاء في تقرير اليونسكو(2009) الذي أكد على نقص الموارد المالية المخصصة للتعليم العالي وعدم كفايتها. وتعزى تلك النتائج إلى انهيار الاقتصاد، وتوجيه الاهتمام في الدرجة الأولى إلى الجانب العسكري وتمويله والإنفاق عليه على حساب التعليم والمؤسسات التعليمية.

- **توقف المرتبات والتسويات والابتعاث:** أجمع المبحوثون وعددهم (33) خبيرًا، وبنسبة (100%) على أن الحرب أدت إلى توقف مرتبات أساتذة الجامعات،

وتوقيف تسويات بعضهم؛ مما دفع بالكثير منهم إلى السفر إلى الخارج بحثًا عن وضع اقتصادي أفضل، كما أدى إلى تقصير الأساتذة في أداء واجبهم تجاه تدريس الطلبة، نتيجة لتوجههم للتدريس في جامعات خاصة، أو العمل في مؤسسات خارجية، من أجل الحصول على مردود مادي يساعدهم على تحسين وضعهم الاقتصادي، وأكدوا جميعًاوبنسبة (100%) على أن أزمة توقف ابتعاث المعيدين للدراسة في الخارج تعد من الأزمات الكبيرة التي تشكل هدرًا لتلك الطاقات والإمكانات البشرية، وعدم الاستفادة منها بالشكل المطلوب، كما تسبب لأولئك المعيدين الإحباط والضغط النفسي جراء عدم حصولهم على استحقاقهم في الابتعاث، أو عدم قدرتهم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا في محافظات أخرى، نتيجة مواقفهم من طرف معين أو انتمائهم إلى منطقة معينة...إلخ، يقول أحدهم: "هذا الكم الكبير من المعيدين في مختلف الأقسام كان من المفترض أن يكونوا حاليًاحاصلين على شهادة الدكتوراه، ففترة الخمس السنوات كافية للحصول على الماجستير والدكتوراه، ومن ثم ستكون استفادة الجامعة منهم بالشكل المطلوب".وتعزى تلك النتائج إلى انعدام الخطط والدراسات المساعدة على وضع الحلول وتخطي تلك الأزمات من قبل مسؤولي مؤسسات التعليم العالي.

- **عدم التوسع في فتح أقسام تتواءم مع احتياجات السوق:** أكد جميع المبحوثين وبنسبة مئوية بلغت (100%)، على أن أغلب أقسام وتخصصات مؤسسات التعليم العالي لا تلبي احتياجات المجتمع ولا متطلبات السوق، وليس هناك أي استحداث أو توسع في فتح الأقسام، ويعود السبب في ذلك إلى الانهيار الاقتصادي الحاصل بسبب الحرب، الذي تعاني منه الدولة بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، كما أكدوا جميعًا وبنسبة (100%) على أن الطلبة يلتحقون بأقسام

وتخصصات لا تتواءم مع احتياجات السوق ومتطلبات العصر الحديث؛ مما يؤدي إلى صعوبة حصول الخريج على وظيفة بعد التخرج، وتوجهه للعمل في مجال لا يمت بصلة إلى تخصصه، وقد عبر أحد المبحوثين عن ذلك بالقول: "أغلب الخريجين لا يعملون بشهاداتهم وتخصصاتهم، إما لأن تخصصاتهم ليس لها احتياج في السوق، أو لقلة فرص العمل في الوضع الراهن، لاسيما بعد أن توقفت العديد من الشركات والمؤسسات والمصانع، وبعد أن توقفت الخدمة المدنية عن توفير درجات وظيفية حكومية خلال سنوات الحرب"، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توفر دراسات وأبحاث لمعرفة احتياجات ومتطلبات السوق من التخصصات والوظائف، وتقصير مؤسسات التعليم العالي في إكساب الطلبة مهارات تؤهلهم لتحسين مستواهم وتنميتهم مهنيًا، وتساعدهم على الالتحاق ببعض الوظائف والمهن بعد التخرج. وأضاف(2) من المستجوبين وبنسبة بلغت(6%) أن بعض مؤسسات التعليم العالي خلال فترة الحرب سعت إلى افتتاح أقسام وتخصصات جديدة لم تكن موجودة قبل الحرب، وتحظىبإقبال كبير من قبل الطلبة.

- **توقف الطلبة عن مواصلة الدراسة:** أجمع المبحوثون وعددهم (33) خبيرًا، وبنسبة(100%) على أن انقطاع المرتبات، والوضع الاقتصادي الصعب، وارتفاع أسعار المواصلات، وتوقف العديد من الشركات والمؤسسات، والاستغناء عن الموظفين، وفقدان شريحة كبيرة من أولياء الأمور لوظائفهم، أجبر الآباء على عدم إلحاق أبنائهم بالتعليم الجامعي، أو انقطاعهم عن مواصلة الدراسة وتسربهم منها، وذلك نتيجة لعدم قدرتهم على دفع الرسوم وبخاصة رسوم التعليم الموازي والنفقة الخاصة، وعدم قدرتهم على توفير تكاليف المواصلات ومتطلبات ومستلزمات الدراسة، كما أجبرت تلك الظروف أولياء الأمور -أحيانًا-على الدفع بأبنائهم للعمل

في أبسط الأشغال لمساعدة آبائهم على توفير لقمة العيش، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله والعسيلي،2005) التي أظهرت أن أزمة عدم القدرة على دفع الرسوم تعد من أهم الأزمات التي عانت منها جامعة القدس أثناء انتفاضة الأقصى.كما أكد جميع المبحوثين وبنسبة (100%) على أن انقطاع المرتبات أدى إلى انتقال الطلبة من أماكن سكنهم إلى مناطق وقرى بعيدة، وذلك بسبب عدم القدرة على دفع إيجارات السكن، مما حال دون قدرتهم على مواصلة الدراسة. وتعزى تلك النتائج إلى عدم وجود معالجات لتلك الأزمات من قبل مؤسسات التعليم العالي، وعدم تقديرهاوإدراكها لحجم الخسارة في الاستثمار البشري، وحجم الطاقات البشرية المهدرة، وزيادة تكلفة التعليم الناجمة عن توقف الطلبة عن مواصلة الدراسة.

- **تعطيل التنمية وتضرر البنية التحتية**: أجمع المبحوثونوبنسبة (100%)على أن الحرب عطلت عمليات التنمية والتطوير والتوسع في مؤسسات التعليم العالي، فلم تنفذ خطط التوسع، ولم تستكمل المباني التي كانت قيد الإنشاء، كما أجمع المبحوثون وبنسبة (100%) على أن الحرب أضرت بالبنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي في مختلف المحافظات بسبب تعرضها للقصف، حيث فقدت جزءًا كبيرًا من طاقتها، وخرجت أجزاء كبيرة من مبانيها ومرافقهاوأجهزتها وأثاثها عن الخدمة،ونتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة لم تتمكن الجامعات من إعادة إعمارها وتأهيلها، مما أدى إلى حدوث نقص في المباني، وضغط كبير على المباني التي مازالت مؤهلة، وازدحامها بمختلف الأقسام والتخصصات من مختلف الكليات، كما دفع ذلك النقص بمؤسسات التعليم العالي إلى اضطرارهم إلى نقل الطلبة إلى مبان أخرى، وتحملها أعباء اقتصادية إضافية، كما أجمع المبحوثون وبنسبة

(100%) على أن مؤسسات التعليم العالي في ظل الوضع الاقتصادي المتردي تعاني من عدم القدرة على توفير الأدوات والأجهزة والمعدات نتيجة ارتفاع تكاليفها، أو عدم توفرها في الأسواق، وتعزى تلك النتائج إلى عدم وجود إلزام وتطبيق فعلي للقوانين الدولية ومواثيق الأمم المتحدة التي تجرم استهداف المؤسسات التعليمية، وانعدام الإحساس بالمسؤولية، وعدم تقدير أهم روافد التنمية في البلاد،إذ ينبغي تحييد العملية التعليمية والمحافظة على منشآتها باعتبارها ملكًا للجميع وليس لجهة معينة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبدالله والعسيلي،2005)، التي أظهرت نتائجها أن أزمة نقص المباني تعد من أهم الأزمات التي تعاني منها جامعة القدسأثناء انتفاضة الأقصى.

2- مجال الأزمات الاجتماعية

لمعرفة الأزمات الاجتماعية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، تم حساب التكرارات والنسب المئوية ومناقشة وتحليل وتفسير إجاباتالمبحوثين لهذا المجال،وكانت النتائج على النحو الآتي:

- **الإحساس بالظلم الاجتماعي**: أكد غالبية المبحوثين وعددهم(31) وبنسبة (94%) على أن الحرب عملت على تعميق الإحساس بالظلم الاجتماعي في نفوس جميع منتسبي مؤسسات التعليم العالي بمن فيهم الطلبة، وشعورهم بأنهم أفنوا سنوات من حياتهم في مكابدة ظروف سيئة على جميع المستويات. فحرمانهم من أبسط مقومات الحياة، وانعدام الخدمات، وانعدام الأمن، وغلاء المعيشة، وانعدام الوظائف وفرص العمل، وانتشار الفقر...إلخ، كل تلك الأزمات أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على التعليم الذي تقدمه مؤسسات التعليم العالي وحجم الاستفادة

منه، يقول أحدهم: "الإحساس بالظلم الاجتماعي والظروف الاجتماعية السيئة التي تحيط بنا جميعًا دكاترة وموظفين وطلبة أفرزت ضغوطات نفسية ظهرت على شكل ممارسات سلبية، وتدنٍّ في الأداء، وضعف في الدافعية للنجاح والتميز والمنافسة، وأصبح أغلبهم يؤدون عملهم في الجامعات كروتين يومي مجبرين عليه". وخالفهم الرأي (2) من المبحوثين، وبنسبة بلغت (6%) حيث أكدوا على أن منتسبي مؤسسات التعليم العالي استطاعوا التأقلم مع الظروف والتكيف معها وتجاوزها ولم تؤثر عليهم أو على أدائهم، واستمرت العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي منذ استئنافها إلى الآن دون توقف، وعبر عن ذلك أحد المستجوبين بالقول: "على العكس،فالظروف الصعبة تولد الإبداع والتحدي والنجاح، لقد كنت من أوائل الذين عادوا لممارسة العمل في الجامعة بعد توقفها، وكانت الأوضاع مرتبكة وخطيرة وغير مستقرة، لكني لم أشعر أبدًا بأي ضغط أو فتور في دافعيتي نحو العمل، لقد كيّفتُ نفسي مع الظروف، وأديت عملي بجهد مضاعف بدافع إعادة الحياة للجامعة واستمرار التعليم فيها". وتعزى تلك النتائج إلى عدم وجود احتواء ومعالجات من قبل مؤسسات التعليم العالي تركز على إعادة التأهيل النفسي لمنتسبيها عبر مختلف الوسائل، كإقامة المحاضرات وغيرها.

- **هجرة أساتذة الجامعات إلى الخارج**: أجمع المبحوثون وبنسبة (100%) على أن الحرب أدت إلى تدهور الأوضاع الاجتماعية والأمنية في البلاد، لا سيما في المحافظات التي طالها الصراع، مما أدى إلى هجرة أساتذة مؤسسات التعليم العالي إلى الخارج بحثًا عن الأمان والاستقرار لهم ولأسرهم، وخلو العديد من تلك المؤسسات من الكفاءات، ووجود نقص حاد في الكوادر المتخصصة؛ الأمر الذي اضطر الجامعات إلى التعاقد مع أساتذة، ومعيدين، ومدرسين بنظام الساعات أو

جلبهم من جامعات ومحافظات أخرى لتلبية العجز، وقيامهمبتكثيف المقررات وتنفيذها خلال أيام قليلة، مما شكل عبئًا على مؤسسات التعليم العالي لقيامها بتحمل تلك النفقات والأجور، وضغطًا على الطلبة تسبب في سقوطهم في أغلب المقررات، يقول أحد المبحوثين: "سفر الأساتذة إلى الخارج ونقص الكادر المتخصص اضطر الجامعات إلى التساهل وتوزيع المقررات على أساتذة غير متخصصين، أو إسناد تدريس مواد تخصصية إلى بعض المعيدين الذين ليس لديهم الخبرة الكافية ولا الإمكانية لتدريسها، الأمر الذي تسبب -بلا شك- في وجود خلل في تحصيل الطلبة، وحصول نوع من عدم الرضا لدى الطلبة تجاه ذلك".

- **نزوح الطلبة وأساتذة الجامعات وتنقلاتهم بين المحافظات**: أكد المبحوثون وبنسبة (100%) على أن الحرب أدت إلى نزوح كثير من الطلبةمع أسرهم، وتنقلاتهم بين الجامعات والمحافظات، مما أثر كثيرًا على مستواهم العلمي وضاعف سنوات الدراسة لديهم، وأوجد العديد من المشكلات كعدم القدرة على الاندماج مع زملائهم بنفس المستوى، واضطرارهم إلى التأخر -في الغالب-، لاسيما في التخصصات العلمية التي يختلف فيها نظام الدراسة –غالبًا- من جامعة إلى أخرى، الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي على الطلبة، ويتسبب في تأزمهم، وحدوث ضغوطات كبيرة عليهم، وقد يصل الحال ببعضهم إلى الإحباط والتوقف عن مواصلة الدراسة، يقول أحدهم: "بعض الطلبة كانت معاناتهم أشد من غيرهم، ويعود السبب إلى اختلاف نظام الدراسة، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسة بكلية الطب في بعض الجامعات بنظام السنة، وبعضها بنظام الفصل، من هنا ندرك حجم المعاناة التي قد يلاقيها الطالب إذا اضطر إلى الانتقال من جامعة إلى أخرى"، وهذا الأمر بدوره ألقى بظلاله على وجود اختلال في الموارد والخطط، وأحدث ضغطًا على

مؤسسات التعليم العالي التي يتم الانتقال إليها، كما أكدوا جميعًا وبنسبة (100%) على أن النزوح والتنقل بين الجامعات يتسبب فيكثافة الطلبة، وبالمقابل لا توجد قاعات كافية ولا أساتذة لاستيعابهم،فيتم تقسيمهم على أكثر من مجموعة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم توفر البيئة المناسبة للتعليم، وافتقارها إلى أبسط الوسائلفي أغلب مؤسسات التعليم العالي، كل هذه الظروف تعمل بشكل أو بآخر على عرقلة تعليم الطلبة بالشكل الذي يعود بالنفع والفائدة عليهم وعلى مجتمعهم، كما أكدوا وبنسبة (100%) أن الحرب أدت إلى نزوح أساتذة الجامعات من منطقة إلى أخرى بسبب وجود منازلهم في مناطق غير آمنة أو مناطق تماس، أو هروبهم من المواجهات والصراعات والأخطار، مما ضاعف من معاناتهم ومشكلاتهم بسبب التنقل وعدم الاستقرار، ناهيك عن الخلل الكبير الذي تسبب به غيابهم والمتمثل في افتقار الجامعات التي ينتمون إليها إلى تخصصاتهم، وتعزى تلك النتائج إلى عدم وجود خططومعالجات من قبل مؤسسات ووزارة التعليم العالي لمساعدة الأساتذة والطلبة المتضررين من الحرب على تجاوز تلك الظروف وتوفير سبل الاستقرار لهم ولأسرهم.

3- مجال الأزمات التعليمية

لمعرفة الأزمات التعليميةالتي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، ومناقشة وتحليل وتفسير إجابات المبحوثين لهذا المجال، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- **ضعف الاهتمام بجودة التعليم والبحث العلمي:** أجمع المبحوثون وبنسبة(100%) على أن مؤسسات التعليم العاليأثناء الحرب تفاقمت معاناتها وأصبحت تقدم التعليم بوسائل وأساليب تقليدية لا تلبي متطلبات العصر ولا تتواءم مع أهدافها، وأكد المستجوبون وبنسبة (100%) على غلبة الجانب النظري على الجانب

التطبيقي، بالإضافة إلى عدم توفر الأجهزة والمختبرات والمعامل والمستلزمات والأدوات اللازمة وبالشكل الكافي للتطبيق العملي، لاسيما فيما يخص الكليات التطبيقية، يقول أحدهم:"حتى وإن توفرت المختبرات والمعامل كمرفق، فالمواد إما غير متوفرة أو منتهية أو معطوبة أو غير كافية، ولذلك فهي بحكم المعدومة وغير المتوفرة"، وتعزو الباحثة ذلك إلى شحة الموارد المالية اللازمة لشرائها، وفي نفس الوقت صعوبة توفيرها بشكل مستمر في ظل ظروف الحرب والحصار، كما أجمعوا وبنسبة (100%) على ضعف الاهتمام بالبحث العلمي والمراكز البحثية وغياب الدعم المادي، مما أدىإلى توقف أساتذة الجامعات عن البحث والنشر حتى فيما يخص ترقياتهم نتيجة لمطالبتهم بدفع تكاليف مادية مضاعفة لا يقدرون عليها نظير النشر والتحكيم وغيره، ويعزى ذلك في المقام الأول إلى ضعف الموازنة المعتمدة لدعم البحث العلمي والباحثين في مؤسسات التعليم العالي.

- **تدني مستوى الطلبة العلمي**: أجمع المبحوثون وبنسبة(100%) على أن مؤسسات التعليم العالي خلال سنوات الحرب تعاني من وجود شريحة كبيرة جدًا من الطلبة ذوي المستوى العلمي المتدني بشكل كبير، حيث نجد شريحة كبيرة من الطلبة مستوياتهم ضعيفة جدًا، وتركيزهم ليس بالشكل المطلوب، لكنهم التحقوا بالجامعات بفعل نظام التعليم الموازي والنفقة الخاصة غالبًا، وعبر أحدهم عن ذلك قائلًا: "هؤلاء الطلبة إن تخرجوا فهم دون المستوى المطلوب للبناء والتنمية والمستقبل، وإن تعثروا فهم عالة ويتسببون في هدر طاقات وموارد الجامعة والدولة"، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله والعسيلي،2005) التي أظهرت نتائجها أن انخفاض المستوى العلمي والتركيز يعد من أهم الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس في ظل انتفاضة الأقصى. ويعزى ذلك إلى ضعف مستوى التعليم

العام وإهماله وقصر فترته وعدم استكمال تدريس المقررات والاعتماد على الغش وغيره، وقد لعبت الظروف دورًا في ذلك، لا سيما انقطاع المرتبات وذهاب التربويين للبحث عن فرص عمل أخرى، ونزوح الكفاءات والخبرات، وكثرة الإضرابات والاحتجاجات؛ الأمر الذي تسبب في معاناة حقيقية لمؤسسات التعليم العالي.

- **تغيب الطلبة وعدم انتظامهم**: أكد أغلب المبحوثين وعددهم (26) وبنسبة مئوية بلغت (79%) أن الحرب أدت إلى كثرة تغيب الطلبة؛ بسبب بعدهم عن مؤسسات التعليم العالي، وصعوبة التنقل بين المناطق في بعض المحافظات، فقد يصل الأمر بالبعض إلى عدم الحضور إلا في الاختبارات والاعتماد على زملائهم في توصيل الكتب والملازم إليهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله والعسيلي،2005) التي أظهرت نتائجها أن الحصار والحواجز التي تعيق الوصول إلى الجامعات تعد من أهم الأزمات التي عانت منها جامعة القدس أثناء انتفاضة الأقصى، بالمقابل أكد (7) من المبحوثين وبنسبة مئوية بلغت (21%) أنه بالرغم من ظروف الطلبة الصعبة أثناء الحرب إلا أن أغلب الطلبة حريصون على الدراسة والانتظام والحضور، حتى في أشد الظروف قساوة، مما ساعد على إعادة تطبيع الحياة الجامعية واستمرارها، وعبر أحدهم عن ذلك بالقول: "لقد كان لحرص الطلبة ورغبتهم في استكمال تعليمهم الجامعي، ومواصلة الدراسة الدور الأهم في استئناف الدراسة في الجامعات واستمرارها إلى اليوم رغم كل الأزمات والصعوبات التي تعاني منها"، وتعزى تلك النتائج إلى عدم اهتمام مؤسسات التعليم العالي بوضع حلول لمواجهة تلك الأزمات، كتوفير مبان سكنية قريبة منها للحالات المعسرة، وتقصيرها في عمل الخطط اللازمة لمعالجة الازدحام ونحوه.

- **حـدوث خلـل في توقيـت العـام الدراسـي الجـامعي**: أكـد غالبيـة المبحـوثين البـالغ عـدهم (31) وبنسـبة مئوية بلغت (94%) معاناة مؤسسـات التعليم العـالي من عـدم انتظام الدراسة، وذلك بسبب حدوث بعض الأمور التي تستوجب توقيف الدراسة، كـالظروف الأمنيـة والاشـتباكات، وحـدوث الإضـرابات المطالبـة بـالحقوق والرواتـب وغيرهـا، كـل ذلـك أدى إلى اختصـار الفصـول الدراسـية أحيانًـا، وعـدم اسـتيفاء المحاضرات المقررة رسميًا، كما أكدوا على أن ذلك الخلل أدى إلى مواصلة الدراسة فصلا بعد آخر، وانتقال الطلبة من مستوى إلى آخر دون توقف، مما يسبب ضغطًا وإرباكًا للطلبة والأساتذة، حيث لا يحصلون على إجازة كافية للراحةوالتهيؤ النفسي كما كان في السابق، بالمقابل انفرد (2) من المبحوثين وبنسبة مئوية بلغت (6%) بالقول إن توقيت العام الدراسي الجامعي قد انتظم، ولم يعد بالشكل الذي كان في السابق، الذي شكل أزمة حقيقية ومعاناة كبيرة للطلاب وأساتذتهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالله والعسيلي،2005) التي أظهرت نتائجها أن إرباك الدوام الرسمي يعد من أهم الأزمات التي عانت منها جامعة القدس أثناء انتفاضة الأقصى. وتعزى تلك النتيجة إلى عدم وجود تخطيط من قبل مؤسسات التعليم العالي يهدف إلى تقديم المعالجات والبدائل، ومراعاة جميع المتغيرات المحتملة أثناء الحرب؛ لتنظيم زمن العام الجامعي في مختلف كليات ومراكز الجامعة.

- **تدني المستوى الأخلاقي**: أكد غالبيةالمبحوثين وعددهم(28) وبنسبة مئوية بلغت (85%) على تدني المستوى الأخلاقي، وحدوث اختلال في القيم لدى الطلبة بشكل غير مألوف، حيث إن احترام الطلبة لأساتذتهم وتقديرهم لهم لم يعد كما كان في السابق، فقد اختفت إلى حد كبير مظاهر احترام الأساتذة وتقديرهم من قبل بعض الطلبة، وبرزت سلوكيات العنف لديهم، ووصل الأمر إلى تعرض بعض أساتذة

مؤسسات التعليم العالي للاعتداءات المتكررة، والعنف الجسدي، والتشهير عبر وسائل التواصل الاجتماعي، يقول أحدهم: "يتعرض الأساتذة للعنف الجسدي واللفظي من قبل الطالب إذا اختلف معه في رأي، أو رسب في مادته، أو منعه من دخول المحاضرة، كما يتعرضون للإساءة عبر وسائل التواصل الاجتماعي التي استخدمت في الآونة الأخيرة منبرا للتشهير والتحريض ضد أي شخص يتم الاختلاف معه، حتى لو كان أستاذه دون أي خوف أو خجل"، وانفرد (5) من المبحوثين وبنسبة مئوية بلغت(15%) بالقول: إن أخلاق الطلبة المتدنية ليست وليدة الحرب، بل كانت موجودة قبل ذلك، وقد حصلت العديد من الحوادث والمشكلات التي تسبب بها الطلبة لأساتذتهم والعكس، كما أكدوا على وجود بعض الإساءات اللفظية والمشادات الكلامية المتبادلة بين الطلبة وأساتذتهم. وتعزو الباحثة ذلك إلى الضغوطات النفسية التي يتعرض لها الطالب والأستاذ أثناء الحرب، التي تتسبب فيها عوامل كثيرة كصعوبة الظروف المعيشية، وعدم الاستقرار والأمان، ومشاهد القتل والدمار، وفقدان الأقارب، وتضرر المساكن، والتعرض للإصابات ونحو ذلك، التي تؤدي إلى ظهور تلك الممارسات الأخلاقية السلبية.

ثانيًا. نتيجة السؤال الثاني الذي ينص على: ما أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب؟

كانت الخيارات المطروحة أمام المبحوثين هي: (الأزمات الاقتصادية، الأزمات الاجتماعية، الأزمات التعليمية)؛ لمعرفة أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، وتم فرز النتائج وحساب التكرارات والنسب المئوية، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول(2) يوضح أكثر الأزمات تأثيرًا على مؤسسات التعليم العالي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الأزمات الاقتصادية	14	%42.42
الأزمات الاجتماعية	11	%33.33
الأزمات التعليمية	8	%24.24
المجموع	33	%100

يلاحظ من خلال الجدول حصول الأزمات الاقتصادية على المرتبة الأولى وبنسبة (42.42%)، تليها الأزمات الاجتماعية في المرتبة الثانية وبنسبة (33.33%)، وأخيرًا الأزمات التعليمية وبنسبة (24.24%)، وتعزو الباحثة هذا الترتيب إلى وعي أفراد العينة بالتأثير السلبي للأزمات الاقتصادية على الجامعات، حيث إن الكثير من الأزمات سببها الرئيسي هو نقص الموارد المادية، وعدم اعتماد موازنات لمؤسسات التعليم العالي، فالتغلب على المشكلات والأزمات الاجتماعية والتعليمية لتلك المؤسسات يحتاج بشكل عام إلى توفر التمويل والموازنة والإمكانيات المادية الكبيرة اللازمة للإصلاح، وإعادة البناء، وتوفير المستلزمات، ووضع الخطط والبرامج، وتطبيع الحياة...إلخ، لا سيما أثناء الحرب.

ثالثًا. نتيجة السؤال الثالث الذي ينص على: هل هناك معالجات ملموسة كافية لأزمات مؤسسات التعليم العالي من قبل مؤسسات ووزارة التعليم العالي؟

لمعرفة ما إذا كانت هناك معالجات ملموسة للأزمات من قبل وزارة التعليم العالي ومؤسساته، قامت الباحثة بإحصاء عدد إجابات المبحوثين، وحساب التكرارات والنسب المئوية، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول(3) يوضح مدى توفر معالجات ملموسة لأزمات مؤسسات التعليم العالي

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	9	%27
لا	24	%73
المجموع	33	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة (73%) من المبحوثين أجابوا بعدم وجود معالجات ملموسة كافية لأزمات مؤسسات التعليم العالي من قبل إدارة المؤسسات ووزارة التعليم العالي، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ما تسببت به الحرب من وجود سلطات وكيانات موازية، كوجود وزارتين للتعليم العالي في الشمال وفي الجنوب؛ الأمر الذي تسبب بوجود الخلل الحاصل في مختلف المؤسسات والوزارات، بالإضافة إلى خروج نسبة كبيرة منها عن الخدمة بسبب الحرب والصراع، مما جعل دورها لا يعدو عن كونه هيكلا شكليا ليس له أي حضور في الواقع، كما أن قصور الإمكانيات والفوضى التي سببتها الحرب، وانعدام استقلالية مؤسسات ووزارة التعليم العالي أفقدها القدرة على اتخاذ إجراءات واقعية للحد من تلك الأزمات، بينما خالفهم الرأي(9) من المبحوثين وبنسبة (27%) إذ أفادوا بوجود معالجات لأزمات مؤسسات التعليم العالي وحسب الظروف والإمكانيات المتاحة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(غالب،2007) التي أظهر نتائجها ضعف مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية الحكومية.

رابعًا. نتيجة السؤال الرابع الذي ينص على: هل تختلف الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، عن الأزمات التي كانت تعاني منها قبل الحرب؟

لمعرفة ما إذا كانت الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي تختلف أثناء الحرب، عن الأزمات التي كانت تعاني منها قبل الحرب، قامت الباحثة بإحصاء عدد إجابات المبحوثين، وحساب التكرارات والنسب المئوية، والجدول(4) يوضح ذلك:

جدول(4) يوضح مدى اختلاف أزمات مؤسسات التعليم العالي قبل الحرب وبعده

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	%100
لا	-	-
المجموع	33	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع المبحوثين أجمعوا وبنسبة (100%) على اختلاف أزمات مؤسسات التعليم العالي الحالية عن الأزمات قبل الحرب، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى معرفة ومعايشة هؤلاء الأساتذة للوضع في مؤسسات التعليم العالي قبل الحرب وبعده، الأمر الذي جعلهم يلمسون وجود اختلافات في الأزمات، وظهور أزمات جديدة لم تكن ملموسة مسبقًا.

خامسًا: إجابة السؤال الخامس للبحث الذي ينص على: ما الرؤية المقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية أثناء الحرب؟

للإجابة على هذا السؤال تم صياغة رؤية مقترحة تتكون من منطلقات الرؤية،ومبرراتها، وأهدافها، ومجالاتها، ومعوقات تنفيذها، ومقترحات تنفيذها، وسنستعرض ذلك على النحو الآتي:

أ.منطلقات الرؤية المقترحة

- التحديات والظروف الصعبة التي يمر بها اليمن نتيجة الحرب والصراع الدائر فيه منذ أكثر من خمس سنوات.
- المتغيرات المجتمعية التي طرأت على المجتمع بسبب الحرب، وساهمت في بروز العديد من الأزمات على مختلف الصعد السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية والثقافية... إلخ.
- الأزمات المتفاقمة التي عصفت بالتعليم بشكل عام، والتعليم العالي على وجه الخصوص، وأعاقت مؤسساته عن تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب. مبررات الرؤيةالمقترحة

تأتي هذه الرؤية في إطار التزايد والتفاقم المستمر لأزمات مؤسسات التعليم العالي التي تسببت بها الحرب الدائرة منذ أكثر من خمس سنوات، وغياب الرؤى الواضحة لكيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها، وعدم وجود مراكز متخصصة لإدارة الأزمات تعمل على التخطيط والاستعداد لها والحد من آثارها، مما فرض واقعًا مكتظًا بالأزمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، وهذا ما كشفته نتائج البحث الحالي حسب رأي العديد من القادة الخبراء المنتسبين للجامعات اليمنية الحكومية، الأمر الذي استدعى الإسهام في طرح بعض الحلول والآليات المقترحة لإدارة الأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب، ويمكن تلخيص النتائج على النحو الآتي:

- تعاني مؤسسات التعليم العالي من أزمات اقتصادية أفرزتها الحرب، وجعلت واقعها يتسم بنقص التمويل والميزانيات التشغيلية لها، وتعطيل التنمية والتطويروالبناء، وعدم التوسع في فتح أقسام تتواءم مع احتياجات السوق، وتوقف المرتبات

والتسويات والابتعاث، وتوقف العديد من الطلبة عن مواصلة الدراسة، ناهيك عن الأضرار المادية التي لحقت بمباني ومرافق وأجهزة الجامعات بسبب الحرب، كل ذلك ينبئ بوضع مُزرٍ يلقي بظلاله على كافة مكونات وأجزاء مؤسسات التعليم العالي ويعيقها عن تحقيق أهدافها.

- تفاقمت الأزمات الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي نتيجة الحرب، ومن أبرزها الإحساس بالظلم الاجتماعي لدى منتسبيها، ونزوح أساتذة الجامعات إلى محافظات أخرى، أو هجرتهم إلى الخارج، ونزوح وتنقل الطلبة بين المحافظات والجامعات؛ مما أحدث خللًا في نقص الكوادر والكفاءات المتخصصة في مؤسسات التعليم العالي، وشكل ضغطًا على الطلبة والجامعات التي ينتقلون إليها، وجعل مؤسسات التعليم العالي أمام تحدٍ كبير يستلزم الدفع بكل الوسائل للحد منه.

- تكتظ مؤسسات التعليم العالي بالعديد من الأزمات التعليمية التي تسببت بها الحرب، كضعف الاهتمام بجودة التعليم والبحث العلمي، وتدني المستوى العلمي الناتج عن تدني مستوى التعليم العام، وغلبة الجانب النظري على الجانب العلمي، وافتقار مختلف الأقسام والتخصصات إلى التطبيق، وتغيب الطلبة وعدم انتظامهم، وتدني المستوى الأخلاقي الذي أفرزته الحرب وما رافقها من أزمات وضغوطات مختلفة، بالإضافة إلى شيوع مظاهر دخيلة على التعليم الجامعي كتعنيف أساتذة الجامعات، والاعتداء عليهم، والتشهير بهم.

ج . أهداف الرؤيةالمقترحة

- الحد من الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي وتقديم المقترحات لإدارتها والتقليل من آثارها.

- الحد من الأزمات الاجتماعية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي وتقديم الحلول المساعدة على احتوائها.
- الحد من المشكلات التعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم والإسهام في معالجتها ومنع تفاقمها.

د. مجالات الرؤيةالمقترحة

1. الأزمات الاقتصادية: يمكن إدارة الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي من خلال:

- توفير الأموال اللازمة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي، واستمرار العملية التعليمية، وسد العجز من خلال استثمار مرافق مؤسسات التعليم العالي الاستثمار الأمثل كتأجير القاعات للاحتفالات الخارجية وغيرها.
- عمل الخطط والبرامج اللازمة لترشيد نفقات مؤسسات التعليم العالي،وتوزيع الإيرادات بشكل أمثل لتغطية احتياجات الجامعات والعاملين فيها.
- إقامة علاقات خارجية مع مختلف الجهات كالمنظمات، والمؤسسات وغيرها، للتكفل بتغطية بعض النفقات كأجور العمالة، وتزويد مؤسسات التعليم العالي بمولدات الكهرباء، والمشتقات النفطية اللازمة لها وغيرها.
- تفعيل المبادرات الخيرية والتطوعية لتوفير المتطلبات والمستلزمات الخاصة للطلبة كتوفير المواصلات والكتب وغيرها.
- دراسة حالة الطلبة في بداية كل عام للتعرف على الوضع المادي والاقتصادي والاجتماعي للطلبة، من أجل عمل المعالجات اللازمة بالتنسيق مع الداعمين الخارجيين.

- توفير وسائل نقل خاصة بالطلبة الفقراء لجلبهم من المناطق البعيدة، بالتعاون والتنسيق مع الجهات الخارجية كالمنظمات وفاعلي الخير.
- إنشاء صندوق خيري باسم الطلبة الفقراء، أو فتح حساب بنكي يتم الإعلان عنه من خلال جميع الوسائل المرئية والمسموعة والمقروءة داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها.
- إقامة الفعاليات والأنشطة ذات المردود المادي كالبازارات، وتخصيص ريعها لدعم الصندوق الخيري الخاص بدعم الطلبة.
- مساعدة الأساتذة الذين تعثرت تسوياتهم وانقطعت مرتباتهم من خلال دفع المكافآت والأجور لهم نظير عملهم، والتنسيق مع الجهات المانحة والداعمة لدعمهم ماديًا، وتوفير التأمين الصحي لهم من خلال التعاقد مع بعض المستشفيات لمعالجتهم وعوائلهم برسوم رمزية.
- توفير قواعد معلومات عن سوق العمل واحتياجات المجتمع المستقبلية، وتكليف المراكز البحثية لدراسة طبيعة الظروف والتغيرات الحاصلة أثناء الحرب، وفتح تخصصات تتواءم مع تلك المتطلبات.
- فتح برامج دراسات عليا بمختلف التخصصات لكي يتمكن الطلبة من مواصلة الدراسات العليا، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والمتطلبات اللازمة لذلك، واعتماد منح داخلية للمعيدين أو تقديم حوافز مالية لتخفف عنهم الأعباء والتكاليف، وتشجعهم على الالتحاق بتلك البرامج.
- تشجيع المعيدين القادرين على السفر والدراسة في الخارج ودعمهم من خلال التنسيق لهم في الجامعات الخارجية، ومساعدتهم في توفير تذاكر السفر ونحوه.

- إقامة المحاضرات والدورات التدريبية الهادفة إلى تنمية منتسبي مؤسسات التعليم العالي مهنيًا، وإكسابهم بعض المهارات التي تساعدهم على تحسين وضعهم المادي، وعمل المشاريع الصغيرة.
- تفعيل دور الشراكة المجتمعية مع رجال الأعمال ومنظمات المجتمع المدني، من أجل إعادة تأهيل كل أبنية مؤسسات التعليم العالي المتضررة من الحرب، وتوفير الأجهزة والأدوات وإعادة صيانتها وإدخالها في الخدمة.

2ـ الأزمات الاجتماعية: يمكن إدارة الأزمات الاجتماعية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي من خلال:

- إنشاء صندوق مركزي لدعم النازحين المتضررين من الحرب من منتسبي مؤسسات التعليم العالي، لاسيما الطلبة في مختلف المحافظات، يساعد على تأمين متطلباتهم الضرورية كالسكن والغذاء والمواصلات بصفة مستمرة.
- فتح فروع مؤقتة لمؤسسات التعليم العالي كي يتمكن الطلبة البعيدين عن تلك المؤسسات، الذين لا تسمح لهم ظروفهم بالسفر والحضور، من الاستمرار في الدراسة.
- استيعاب جميع مؤسسات التعليم العالي لكل طالب ينتقل إليها بغض النظر عن مستواه أو نظام دراسته، وعمل الإجراءات اللازمة للمعادلاتواستكمال المقررات والمفردات المقررة عليه دون أية عراقيل.
- دراسة حالة أساتذة مؤسسات التعليم العالي المنقطعين والغائبين عن العمل، والتعاون معهم والسماح لهم إذا كان تغيبهم قهريًا، وحالت الظروف دون

حضـورهم، والتعاقـد مـع أسـاتذة لتغطيـة مقرراتهم،على أن يتحملـون جـزءًا مـن نفقات أجور البدائل وتتحمل الجامعات الجزء الآخر.

- السـماح لأسـاتذة مؤسسـات التعليـم العـالي الـذين اضـطروا للنزوح بسـبب الحـرب بالانتداب والعمل في الجامعة التي تتواجد في المحافظة التي نزحوا إليها، ومعاملتهم كأحد منتسبيها، ومنحهم كافة حقوقهم المادية والمعنوية.

- إقامة الندوات والفعاليات بصفة دورية لتبصير الطلبة ومنتسبي مؤسسات التعليم العـالي بطـرق وأسـاليب التعامـل مـع الظـروف والأزمـات الاجتماعيـة التي أفرزتهـا الحرب، وكيفية تحسين وضعهم المعيشي، والتعايش الإيجابي مع الظروف المحيطة بهم.

- إقامـة البرامج والمحاضـرات التوعويـة للطلبـة، وتقـديم الـدعم النفسـي والإرشـادي لمساعدتهم على تحقيق الاتزان النفسي والأخلاقي.

3. **الأزمات التعليمية:** يمكن إدارة الأزمات التعليمية التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي من خلال:

- توثيـق علاقـة مؤسسـات التعليـم العـالي بمؤسسـات التعليـم العـام، ودعمهـا المسـتمر مـن خـلال إقامـة النـدوات والـورش المشـتركة التي تبحـث في أزمـات التعلـيم العـام وكيفية الحد منها.

- اعتمـاد المقـابلات الشخصـية والاختبـارات لجميـع الأقسـام والتخصصـات بـدون استثناء، التي تكشـف عـن الاتزان النفسي والعقلي للطلبة، والصبر، واحترام وتقبل الآخرين، واحترام الوقت، وعدم التعصب، وتقبل النقد، والاعتراف بالآخر، وسلامة التفكير والمنطق، وتقدير العلم.

- اعتماد اختبارات القبول التي تقيس القدرات العلمية، والعقلية، والإبداعية، وحل المشكلات، واختبارات القدرات التي تركز على القدرة على الفهم والتحليل والتفسير والاستنتاج والاستقراء والاستدلال، واختبارات المهارات التي تقيس مهارات الحاسوب واللغة العربية والإنجليزية ومهارات الاتصال.
- اعتماد اختبارات شخصية تقيس حب الطالب وميوله لتخصصه، ومدى استعداده للعمل فيه، والدافعية نحو التخصص الذي التحق به.
- وضع عدد من الشروط التي ينبغي توفرها في الطالب، كاشتراط حصول الطالب على شهادة الثانوية وبمعدل موحد يتم تحديده مسبقًا واعتماده في جميع أنظمة التعليم سواء أكان نظاميا، أم موازيا، أم نفقة خاصة.
- إخضاع جميع المتقدمين -سواء أكان تعليمهم نظاميا أم موازيا أم نفقة خاصة- لمستوى الاختبار نفسه، ودرجة الصعوبة نفسها، دون تساهل في ذلك.
- استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد والمال اللازم لإجراء الاختبارات والمقابلات اللازمة للطلبة.
- تفعيل الجانب التطبيقي؛ من خلال البحث عن جهات ممولة ومساعدة على إعادة تأهيل المختبرات والمعامل وتوفير الأجهزة والوسائل والأدوات.
- التعاقد مع مؤسسات خارجية -كالجامعات الخاصة والمستشفيات- يتم فيها التطبيق العملي للتخصصات المهمة كالطب والهندسة ونحوه.
- تفعيل مجالس التأديب للنظر في كل ما يتعلق بالمشكلات ذات الطابع الأخلاقي، والحد من ممارسة العنف والتطاول والاعتداء على الأساتذة أيًا كان شكل ذلك الاعتداء، الذي يتولى بدوره اتخاذ الإجراءات المناسبة كالفصل والتوقيف وغيرهما، وعدم التهاون أو التساهل في ذلك.

- فرض عقوبة مالية إلى جانب عقوبة التوقيف لفترة على كل من يقلل من احترامه لأساتذته أو يشهر بهم في وسائل التواصل الاجتماعي ونحو ذلك.

- إقامة المحاضرات التوعوية المستمرة التي تعزز القيم والأخلاق الحميدة لدى الطلبة، وتكريم الطلبة المتميزين أخلاقيًا من قبل الكليات والمراكز.

- تفعيل دور مراكز الإرشاد النفسي للقيام بواجبها في إعادة تأهيل الطلبة الذين يعانون من مشاكل واضطرابات نفسية بسبب الضغوطات التي سببتها الحرب.

- تخصيص مؤسسات التعليم العالي موازنة لدعم مراكز البحوث، وإلزام كل كلية بتخصيص جزء من إيراداتها لدعم الباحثين العلميين المنتسبين إليها، ومساعدتهم على نشر أبحاثهم ودراساتهم.

- قيام مؤسسات التعليم العالي بعمل خطة لتنظيم توقيت العام الدراسي تحدد فيها موعد ابتداء العام الدراسي وانتهائه وعدد المحاضرات،...إلخ، مع مراعاة الظروف والمتغيرات المحتملة، ووضع الحلول البديلة لتعويض التوقف، تلتزم به جميع الكليات والمراكز والفروع بدون استثناء، والقيام بعملية المتابعة المستمرة للتأكد من مدى تطبيقها في الواقع.

- نشر ثقافة التعليم الإلكتروني في أوساط أساتذة وطلبة مؤسسات التعليم العالي، وتوعيتهم بضوابطه وكيفية استخدامه بشكل فعال، تحسبًا لاستخدامه بدلا من التعليم التقليدي في حالة حدوث أي ظروف قد تمنع تواجدهم في الجامعات.

- استخدام استراتيجيات وتقنيات التعليم الحديثة كالتعليم عن بعد، والتعليم الإلكتروني المتزامن واللامتزامن، وتقديم المحاضرات والمقررات من خلال المنصات الإلكترونية لضمان استمرار الدراسة وعدم توقفها في حال حدوث أي طارئ.

د- معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة

- نقص التمويل، وتوقف الميزانيات التشغيلية، وشحة الموارد اللازمةلتوفير متطلبات إدارة الأزمات والحد منها.
- عدم توفر مركز لإدارة الأزمات، وفريق متخصص يجيد التعامل مع الأزمات ومعالجتها قبل تفاقمها.
- اصطدام البرامج التطويرية والتدريبية بشحة الإمكانات المادية لمؤسسات التعليم العالي.
- قلة الدعم الخارجي من قبل المنظمات وتوجيهها نحو تحقيق الأمن الغذائي للمواطنين في الغالب.
- صعوبة تطبيق النظام والقانون أثناء الحرب، بسبب عدم توفر الأمن والاستقرار ...إلخ.
- ضعف البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي، وعدم توفر التقنيات والأجهزة الحديثة وشبكة الإنترنت.
- ضعف شبكة الإنترنت في اليمن وانقطاعها المتكرر، الذي يحول دون استخدام التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، لاسيما المتزامن.

هـ- متطلبات إنجاح الرؤيةالمقترحة

- إعادة اعتماد الميزانيات التشغيلية الكافية لكافة مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
- تخصيص مؤسسات التعليم العالي ميزانية كافية لإدارة الأزمات وتقسيمها حسب أولوية الأزمات وخطورتها، بالاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا الجانب.

- توفير نظم معلومات حديثة للمساعدة على إدارة المعلومات المتعلقة بالأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي،وجمعها وتخزينها وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها، واتخاذ أفضل القرارات بشأنها.

- إنشاء مركز لإدارة الأزمات يضم متخصصين في هذا المجال، يُعنى بمعالجة وإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي الناجمة عن الحرب والصراع المسلح،ويتولى حصر الأزماتوالتعرف على أسبابها، ومصادرها، وإعداد التقاريروالتقييم المستمر...إلخ، وتقديم الحلول لمواجهتها، والوقاية والحد منها.

- تشكيل فريق خاص بالتخطيط يضم خبراء ومتخصصين في التخطيط ويتبع مركز إدارة الأزمات، يُعنى بوضع الخطط والاستراتيجيات الهادفة إلى معالجة الأزمات، ووصف الواقع وتحليله، وفرز الأزمات وترتيبها حسب الأهمية والخطورة والبدء في وضع الحلول خطوة بخطوة.

- الاهتمام بالتواصل وتوطيد العلاقات الخارجية، وربط مؤسسات التعليم العالي بمؤسسات المجتمع، ومنظمات المجتمع المدني من خلال كافة وسائل الإعلام، للحصول على الدعم والمساعدات اللازمة لمواجهة الأزمات والحد منها سواء كان ذلك الدعم ماديًا أم معنويًّا.

- إدارة مؤسسات التعليم العالي بطرق حديثة غير تقليدية، لضمان القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات المحتملة، واستخدام الأساليب الناجعة لإدارة أزمات المؤسسات أثناء الحروب والصراعات المسلحة، واتخاذ الإجراءات الوقائية التي تحد من الأزمة، والالتزام بخطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذ القرارات الخاصة بالأزمة، والالتزام بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهائها.

- عقـد بـرامج تدريبيـة لمنتسـبي مؤسسـات التعلـيم العاليلإكسـابهم مهـارات إدارة الأزماتوالتعامل الصحيح معها وطرق مواجهتها.
- إقامـة الفعاليـات والاجتماعـات وورش العمـل بهـدف التوعيـة بخطـورة الأزمـات، وضرورة تكاتف الجميع للحد منها، وتبادل المعلومات حول خبرات بعض الدول التي مرت بظروف مشابهة.
- إنشـاء كيـان يجمـع العديـد مـن المسـئولين والأكاديميين والوجهـاء والأعيـان مـن ذوي الخبرة والثقل في المجتمع، لـدعم الخطـط والبرامج والإجـراءات الخاصـة بمعالجـة الأزمات، ووضعها موضع التنفيذ.
- تـوفير الأجهـزة والتقنيـات الحديثـة وشـبكة الإنترنـت في مختلـف الكليـات والمراكـز، والبحث عن جهات ممولة وداعمة لذلك.
- تـدريب طلبـة وأسـاتذة مؤسسـات التعلـيم العـالي وإكسـابهم مهـارات التعلـيم الإلكتروني، لاسـيما اللامتزامن؛ كونـه الأنسـب للوضـع الحـالي الـذي يتسـم بضـعف وانقطـاع الإنترنـت، كي يـتمكن الطلبـة مـن متابعـة المحاضـرات حسـب الظـروف المناسبة لهم.

خامسًا: التوصيات

في ضوء نتائج البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:

- إعـادة النظر في طرق تعامل مؤسسـات التعليم العـالي مع الأزمات التي تعـاني منهـا، بحيث يتم التعامل معها بشكل جدي، وبما يتناسب مع ظروف وتحديات ومعطيات المرحلة الراهنة.

- الاهتمام بإدارة الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية ومنع تفاقمها، من خلال تـوفير مركـز لإدارة الأزمـات، وفريـق عمـل متخصـص، ونظـم معلومـات، وإعـلام، واتصالات حديثة.

- تبني الرؤيةالمقترحة من قبل إدارات مؤسسات التعليم العالي، وتنفيذ ما ورد فيها من مقترحات وآليات للحد من الأزمات المتفاقمة في مؤسسات التعليم العالي أثناء الحرب.

سادسًا: المقترحات

في ضوء نتائج البحث الحالي تقترح الباحثة ما يأتي:

- إجـراء دراسـات حـول أسـاليب واسـتراتيجيات إدارة الأزمـات في مؤسسـات التعلـيم العالي أثناء الحرب.
- إجراء دراسات حول الآثار النفسية للحرب على طلبة الجامعات الحكومية والأهلية.
- إجراء مقارنة بين الأزمات التي تعاني منها الجامعات الحكومية والأهلية أثناء الحرب.
- إجراء دراسات للتعرف علىالأزمات التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي الأهلية أثناء الحرب.

قائمة المصادر والمراجع:

- **المراجع العربية**

1- الجمهورية اليمنية (2010)، القانون رقم (13) بشأن التعليم العالي، تم الاسترجاع من الرابط الآتي، بتاريخ 2020/4/1:
https://hu.edu.ye/Images/Uploads/Docs/889e07eb-6b35-4ac6-8fc6-21c8466420b0.

2- الأعرجي، عاصم محمد، ودقامسة، مأمون محمد (2000)، **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**. معهد الإدارةالعامة، ع4، المجلد 39،،الرياض، السعودية.

3- أحمد، إبراهيم أحمد(2001)،**إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج**، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر.

4- أحمد،إبراهيم أحمد(2002)،**الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق**، ط1، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر.

5- بنديان، إدريس(2015)، الجامعة المغربية من الأزمة إلى الهدر الجامعي، **مجلة إضافات**، ع (31،32)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.

6- بركات، سلطان، وميلتون سانسوم(2015)، **أهمية بيوت الحكمة: مسؤولية حماية التعليم العالي وإعادة بنائه في العالم العربي**، مركز بركنجز الدوحة، موجز السياسية، الدوحة، قطر.

7- تقرير البنك الدولي عن التنمية في العالم (2018)، **التعلم لتحقيق الدور المنتظر من التعليم.**

8- الجديلي، ربحي عبدالقادر(2006)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، **رسالة ماجستير**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

9- حجي، أحمد إسماعيل (2000)،**الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

10-الحلبي، حنان خليل، وأبو بكر، نشوة كرم(2014)، الأزمات وأساليب التعامل معها لـدى طالبـات الجامعـة: دراسـة ثقافيـة مقارنـة،**مجلـة العلـوم التربويـة**، ع 3، المجلد22، جامعة القاهرة، مصر.

11-حواش، جمال (2005)،**التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة**، ط1إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

12-الرويلي، علي بن هلهول(2011)، الأزمات: تعريفها، أبعادها، أسبابها، **حلقة العلمية خاصة بمنسوبي وزارة الخارجية (إدارة الأزمات)**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

13-الزعبي، محمد مصلح(2012)، إدارة الأزمات في ضوء السنة النبوية: حادثة الإفك أنموذجًا،**المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية**، ع 3، المجلد 10، جامعة آل البيت، الأردن.

14-الشافعي، محمد (1991)،**استراتيجية إدارةالأزمات والكوارث**، مركز المحروسة للبحوث والنشر، القاهرة، مصر،.

15-الشمراني، سعيد صالح (2004)، إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية،**رسالة ماجستير**،كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

16-الطيراوي، توفيق محمد (2008)، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، **رسالة ماجستير**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

17-عبابنة، سعيد محمد سعيد، وعاشور، محمد علي (2018)، واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، ع 3، المجلد26،غزة، فلسطين.

18-عبدالعزيز، صفاءمحمود (2004)،فاعلية استخدام المحاكاة في مواجهة الأزمات المدرسية، **مجلة كلية التربية**، ع57،جامعة الزقازيق، الشرقية، مصر.

19-عبدالله، تيسير، ورجاء، العسيلي (2005)، قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، ع5.

20-علي، بلسم أحمد (2014)، إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الابتدائي في محافظة بغداد، **مجلة كلية التربية الأساسية**، ع 82، المجلد20، جامعة بابل، العراق.

21-عليوة، السيد(2002)، **إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**، ط2،دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

22-العمار، عبدالله بن سليمان (2003)، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، **رسالة ماجستير**، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

23-عودة، رهام راسم(2008)، واقع إدارة الأزمات فيمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية،**رسالة ماجستير**،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

24-غالـب، عـدنان نـاجي أحمـد (2017)، واقـع إدارة الأزمـات في الجامعـات اليمنيـة الحكوميـة وسـبل تطويرهـا: دراسـة تحليليـة تقويميـة، **رسـالة دكتـوراه**، جامعـة النيلين،الخرطوم، السودان.

25-غنيمة، رهف مروان غنيمة (2014)، متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، **رسالة ماجستير**،جامعة دمشق، سوريا.

26-فـرج، شـذى(2007)، ممارسـة مديرات التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة،**رسالة ماجستير**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

27-فلية، فـاروق عبـده، والزكي، أحمد عبدالفتاح (2004)،**معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا**،ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

28-القـذافي، زينـب خليـل سـعد (2017)، اسـتراتيجيات مواجهـة الأزمـات التعليميـة بمـدارس التعليم الثـانوي في ليبيـا، **مجلـة البحـث العلمي في التربيـة**، العـدد (18)، جامعة عين شمس، مصر.

29-كامـل، عبـد الوهـاب محمـد(2003)،**سـيكولوجية إدارة الأزمـات**، ط1، دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

30-كيمـون، بـان (2012)،**التعليـم أولًا: مبـادرة الأمين العـام للأمـم المتحـدة**، نيويـورك، سبتمبر، ص 6، تم الاسترجاع من الرابط الآتي، بتاريخ 2020/3/3:

http://tarbiyah21.org/files/unescoreports/Learning-First-Unesco2010.pdf

31-مصطفى، يوسف (2005)،**الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

32-منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) (2011)،**التقرير العالمي لرصد التعليم للجميع: الأزمة الخفية، النزاعات المسلحة، والتعليم.**

33-مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية (2009)، إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (1999-2009).المؤتمرالإقليمي العربي حول**"التعليم العالي"**،المنعقد في القاهرة خلال الفترة من 31 مايو- 2 يونيو، القاهرة، مصر.

34-مونيوس، السيد فيرنور (2008)، تعزيز وحماية جميع حقوق الإنسان المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك الحق في التنمية، والحق في التعليم في ظل حالات الطوارئ، **تقرير من المقرر الخاص المعني بالحق في التعليم**، مجلس حقوق الإنسان، الدورة الثامنة.

35-هلال محمد عبد الغني(2004)، **مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، ط 4،مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

Foreign references:

36- Andrews, J. P. (2012) .University response to crisis event involving international populations: the case of seven directors of international offices. Ph.D dissertation, University-San, Texas State, USA.

37- Garcia, Breeze Dearer .(2015).Crisis Leadership: the roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida، Ph.D dissertation, Florida International University. Miami, Florida.

38- Smith, L, and Miller. P. D. (2002) .Before Crisis Hits: building a strategic crisis plan. American Association of Community Colleges. Community College Press: Washington, D.C.

39- Pearson, C., & Clair, J (1998). Reframing crisis management. The Academy of Management Review, Vol 65 n 1.

40- Peter, S. (2000). Higher Education Reform. Falmer Press. London.UK.

https://www.scidev.net/mena/ education/news/Education-Yemen-breaking-down.html.

تم الاسترجاع بتاريخ 2019/7/13.

41- https://ar.wikipedia.org/wiki /%D 8%AD%D8%B1%D8%A8.

تم الاسترجاع بتاريخ 2019/11/6.