

## تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط

### The Impact of the Academic Staff's Turnover on the Performance Efficiency of Yemeni Public Universities through the Economic Crisis as an Intermediary Variable

منصور صالح محمد العبدى<sup>(1)</sup> مبروك صالح علي السوداني<sup>(2)</sup>

Mansoor Saleh Mohammed Alabdi<sup>(1)</sup> Mabrook Saleh Ali Alsou<sup>(2)</sup>

[10.15849/ZJJES.240730.02](https://doi.org/10.15849/ZJJES.240730.02)

#### المُلخَص

يهدف البحث إلى بيان تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط، واتبع الباحثان التصميم الاستكشافي لمنهج البحث المختلط (الكيفي/الكمي)، وجمعت البيانات بواسطة المجموعة البؤرية وأداة الاستبانة من عينتين مستقلتين. وأسفرت نتائج التحليل الكيفي لآراء عينة الكادر الأكاديمي عن توافر (32) مؤشراً تصف مظاهر: (التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي). وباستخدام برنامجي (SPSS.v.25-AMOS.v.25) كشفت نتائج التحليل الكمي للبيانات عن تأييد عينة القيادات الجامعية لمؤشرات ومحاور الظاهرة قيد الدراسة بدرجة "عالية"، وتبين أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين محاور الظاهرة الثلاثة، كما تبين وجود تأثير معنوي للتسرب الوظيفي على كفاءة الأداء الجامعي من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط. وأوصى الباحثان بضرورة اتخاذ إجراءات فعالة لتحسين الوضع الاقتصادي لدى الكادر الأكاديمي، بما يسهم في الحد من تسربهم الوظيفي، وبما ينعكس إيجاباً على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية.

**كلمات مفتاحية:** التسرب الوظيفي، الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي، الكادر الأكاديمي، الجامعات الحكومية اليمنية.

**Abstract:** The research aimed to explore the effects of academic staff turnover on the efficiency of performance of Yemeni Public Universities through the economic crisis as a mediating variable. The researchers here followed the exploratory design of the mixed research approach (qualitative/quantitative), and the data was collected through using the focus group and the questionnaire tool (from two independent samples). The results of the qualitative analysis of the opinions of the academic staff sample resulted in the availability of (32) indicators to describe the manifestations of job dropout, repercussions of the economic crisis, and efficiency of university performance. Using programs (SPSS.v.25-AMOS.v.25), the results of the quantitative analysis of the data revealed that the sample of university leaders supported the indicators and axes to a "high" degree. It also showed that there was a significant correlation between the three axes, and it was depicted as a significant effect. Also, job dropout affects the efficiency of university performance through the economic crisis as a mediating variable. The researchers, therefore, recommended the need to take effective measures to improve the economic situation of the academic staff, which contributes to reducing their job dropout, consequently, reflects positively on the efficiency of the performance of Yemeni public universities.

**Keywords:** Job Dropout, Economic Crisis, University Performance Efficiency, Academic Staff, Yemeni Public Universities.

<sup>(1)</sup> Amran University-Al-Rasheed Smart University (Yemen)

<sup>(2)</sup> Amran University (Yemen)

\* Corresponding author: [Man.alabdi@amu.edu.ye](mailto:Man.alabdi@amu.edu.ye)

Received: 21/04/2024

Accepted: 12/06/2024

<sup>(1)</sup> جامعة عمران + جامعة الرشيد الذكية (اليمن)

<sup>(2)</sup> جامعة عمران (اليمن)

\* للمراسلة: [Man.alabdi@amu.edu.ye](mailto:Man.alabdi@amu.edu.ye)

تاريخ استلام البحث: 2024/04/21

تاريخ قبول البحث: 2024/06/12

## المقدمة

تُشير كفاءة الأداء الجامعي إلى تميز الجامعات في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية، ذات جودة عالية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، ويُعد التسرب الوظيفي من أكثر العوامل تأثيراً على كفاءة الأداء الجامعي، بوصفه ظاهرة خطيرة تهدد استقرار مؤسسات التعليم الجامعي، ومنها الجامعات الحكومية اليمنية التي تأثرت بدرجة كبيرة بالأزمة الاقتصادية الحادة التي تعاني منها البلاد، وما ترتب عنها من انعكاسات سلبية أثرت على الوضع المعيشي للكادر الأكاديمي العامل في هذه الجامعات، مما دفع العديد منهم للبحث عن فرص عمل أخرى خارج نطاق الجامعات التي يعملون فيها، سواء داخل البلاد أو خارجها.

كما تواجه المؤسسات تحديات متنوعة فرضت نفسها على بيئة أعمال اليوم، ومن تلك التحديات شعور العاملين بعدم الأمان الاقتصادي، وآثاره السلبية على تكوينهم النفسي، ومستوى إنتاجيتهم، الأمر الذي يحول دون تنفيذ المؤسسة لوظائفها الرئيسية على الوجه المطلوب (خطاب وبرهومة، 2017، 275)، وقد نالت قضية الأمان الاقتصادي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية اهتمام الباحثين، وتركزت بكثرة على الكادر الأكاديمي الجامعي؛ ذلك أن عضو هيئة التدريس الذي يشعر بعدم الأمان الاقتصادي يكون بين خيارين، إما أن يصبح منهكاً في عمله لا يقوى على مواصلة العطاء بجودة وكفاءة، أو أن يترك مهنته، ويتجه نحو مهن أخرى، مع الاحتفاظ بالوظيفة الحكومية فقط (السودي والخطيب، 2021)، ولا تقتصر آثار عدم الشعور بالأمن الاقتصادي على الكادر الأكاديمي حسب، بل يمتد إلى الطلاب أيضاً، وهو ما أكدته دراسة (Dev, et al., 2023) على أن للقيود المالية آثاراً متنوعة على دافع الأداء الأكاديمي لدى طلاب الجامعة.

وتُعد الأزمة الاقتصادية الأشد خطورة، والأكثر تعقيداً في تاريخ اليمن المعاصر، إذ تشير التقارير الدولية إلى أن أكثر من (50%) من المؤسسات الحكومية أصبحت خارج الخدمة بعد تعرض بنيتها التحتية لأضرار مباشرة، وانقطاع موظفيها عن العمل بسبب توقف مرتباتهم، وبحسب تقرير منظمة "UNICEF" فإن مليوناً وربع المليون من الموظفين الحكوميين فقدوا رواتبهم، وباتوا دون دخل يُذكر (البحيري، 2018، 9)، كما أكد تقرير (وزارة التعليم العالي اليمنية، 2021، 12) أن استمرار تدهور الوضع المعيشي الناجم عن عدم تدفق المرتبات الشهرية لمنتسبي الجامعات الحكومية سيفضي في النهاية إلى تسرب رأس مالها البشري، لا سيما في ظل وجود فرص بديلة، داخلية وخارجية جاذبة لهم، فضلاً عن الحاجة القائمة لديهم لتأمين متطلبات الحياة المعيشية اللازمة، مما يهدد -وبشكل جدي- انهيار العملية التعليمية، وإصابتها بالشلل التام.

وبرزت في الآونة الأخيرة عدة ظواهر سلبية في العمل الإداري تضررت منها كثير من المنظمات، فالغيابات المتكررة، أو ترك العمل نهائياً، عوامل تُشير لشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي (العبدوي، 2022)، وهذه الظاهرة من أخطر المشكلات الإدارية التي قد تواجهها المنظمات في العصر الحديث؛ لما يترتب عليها من تداعيات سلبية، تؤدي إلى انحدار مستوى أداء المنظمة، ومن ثم عدم رضا عملائها عن الخدمات المقدمة منها (الحسن وآخرون، 2022، 99)، مما استدعى اهتمام كافة المنظمات بهذه الظاهرة في سبيل إيجاد حلول للحد من تداعياتها السلبية على كفاءة أدائها العام (مشته، 2022، 107).

وتتعلق ظاهرة التسرب الوظيفي بالبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، وسعت عدة دراسات سابقة للكشف عن أسباب هذه الظاهرة، وعلاقتها بالعوامل التنظيمية الأخرى، منها: دراسة مكدة وفضل (2023) التي بينت نتائجها

وجود أسباب شخصية، ومهنية، واقتصادية للتسرب الوظيفي لدى العاملين في مهنة التعليم، وتعود الأسباب الاقتصادية للتسرب الوظيفي إلى الخصومات المالية، وقلة الحوافز التشجيعية، ومحدودية فرص الترقية. وتوصلت دراسة سعداوي (2023) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين محددات غياب العدالة التنظيمية والآثار السلبية الناجمة عن شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي. وكشفت نتائج دراسة (Al-Ansi, 2023) بأن للدافع الخارجي تأثيراً سلبياً على أداء الموظفين، وأن ارتباط الإدارة بالموظف، والحوافز، والترقيات عوامل تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء في بيئات العمل الديناميكية.

أما دراسة نتوش (2020) فقد أظهرت نتائجها ضعفاً في فاعلية نظام المكافآت المادية التي تمنحه المؤسسة في الحد من التسرب الوظيفي لدى العاملين. ودلت نتائج دراسة سقاف (2020) على وجود تأثير مباشر وكبير للاحتراق الوظيفي في زيادة مستوى نوايا العاملين للتسرب الوظيفي. وتوصلت دراسة (Al-Qarshoubi, 2020) إلى أن للحوافز المالية وغير المالية دوراً مهماً في الاحتفاظ بالكادر الأكاديمي الجامعي، وخلصت إلى أنه على مؤسسات التعليم العالي تطوير استراتيجية فعالة للاحتفاظ بكادرها الأكاديمي المؤهل والمدرّب؛ كيلا تضطر إلى استبدالهم بكادر جديد.

وأظهرت دراسة عاتي (2019) وجود علاقة عكسية بين أبعاد بيئة العمل الداخلية السائدة في المؤسسة، ونية التسرب الوظيفي لدى العاملين فيها. كما بينت دراسة صفراني (2018) وجود علاقة سلبية عكسية بين عوامل الاستبقاء واتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي. وأظهرت دراسة خوني (2018) أن للتسرب الوظيفي تأثيراً على الروح المعنوية لدى العاملين، مما يؤثر سلباً على أدائهم المهني. أما دراسة تسابنت (2018) فقد توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين عدم استقرار العمال، وتدني مستوى الأجور داخل المنظمة، وأيضاً عدم تناسب الحوافز المقدمة للعمال مع مجهوداتهم؛ مما يخلق لديهم روح التذمر، ويحفزهم للتخلي عن مناصب عملهم.

لقد أكدت الدراسات أعلاه على خطورة الآثار السلبية لظاهرة التسرب الوظيفي على كفاءة أداء المؤسسات، وأوصت جميعها بضرورة السعي نحو الحد من آثارها السلبية، وبالتالي يجدر الوقوف على طبيعة تأثير هذه الظاهرة على كفاءة أداء مؤسسات التعليم الجامعي، في محاولة لرصد واقع ثلاث قضايا فرضها الوضع الراهن على الجامعات الحكومية اليمنية، متمثلة في رصد مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي العامل في هذه الجامعات، ثم رصد مؤشرات انعكاس الأزمة الاقتصادية على الجانب الشخصي والمهني لديهم، ومن ثم رصد التداعيات السلبية الراهنة والمستقبلية لهذه المظاهر والمؤشرات على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية.

### مشكلة البحث وتساؤلاته

يتمثل رأس المال الحقيقي لأي منظمة في رأس مالها البشري، وتكمن مصلحة المنظمات في قدرتها على الاحتفاظ العقلاني بالعاملين لديها (أرناؤوط، 2017، 335)، ويعد تسرب الموظفين مشكلة تعاني منها عدة منظمات إدارية، سواءً في الدول المتقدمة أو النامية، ولها انعكاسات سلبية على مستوى كفاءة أداء هذه المنظمات (الذبحاوي، 2023)، وتعاني الجامعات الحكومية اليمنية من شيوع ظاهرة التسرب الوظيفي لدى كوادرها الأكاديمية، لا سيما في ظل الأزمة الاقتصادية التي تمر بها اليمن، والتي تقامت خلال السنوات الأخيرة "2015-2024"، مما يستوجب التوجه الجاد نحو الحد من هذه الظاهرة.

وقد جاء هذا البحث في ضوء ملاحظة الباحثين لبعض المظاهر التي برزت مؤخراً لدى عدد ليس بالقليل من الكادر الأكاديمي، مثل: التعب عن الوظيفة، ومشاعر الضجر والتذمر، وضعف دافعية الأداء المهني، والميل إلى مغادرة الوظيفة، وهذه المظاهر كونت لدى الباحثين تصوراً مبدئياً، مفاده أن الأزمة الاقتصادية التي تشهدها اليمن خلال السنوات الأخيرة كان لها انعكاسات سلبية متنوعة، نتج عنها تدهور المستوى المعيشي لدى الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية، والذي بدوره دفع شريحة منهم للهجرة خارج الوطن، أو التوجه نحو أعمال خاصة، أو الانخراط للعمل مع الجامعات الأهلية على حساب العمل في الجامعات الحكومية، وهو ما يمثل مشكلة حقيقية للجامعات الحكومية؛ تتجلى في زيادة تسرب كادرها الأكاديمي التي هي في أمس الحاجة إليه، الأمر الذي يترتب عليه تدني كفاءة هذه الجامعات في أداء وظائفها الرئيسية على النحو المنشود في حال عدم تدارك ذلك في المستقبل القريب.

وعلى الرغم من العلاقة المنطقية بين المحاور الثلاثة لهذه الظاهرة (التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، تدني كفاءة الأداء الجامعي)، فإن مثل هذه العلاقة لم تُختبر في دراسة ميدانية في إطار الجامعات الحكومية اليمنية بحدود علم الباحثين، ولسد هذه الفجوة البحثية يحاول الباحثان رصد الوضع الراهن للظاهرة موضع الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة والأثر بين محاورها الثلاثة. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: "ما مدى تأثير التسرب الوظيفي للكوادر الأكاديمية على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط؟"، ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما المنظور الفكري لانعكاسات الأزمة الاقتصادية على أداء الجامعات اليمنية؟
2. ما نتائج رصد واقع الظاهرة قيد الدراسة في محاورها الثلاثة: (التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي)؟
3. ما مستوى تأييد القيادة الجامعية لمؤشرات: التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي؟
4. هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين: التسرب الوظيفي، وانعكاسات الأزمة الاقتصادية، وكفاءة الأداء الجامعي؟
5. هل يوجد تأثير معنوي للتسرب الوظيفي على كفاءة الأداء الجامعي من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط؟

### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى بيان تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط، وبصورة أكثر تحديداً يسعى البحث إلى:
1. عرض المنظور الفكري لانعكاسات الأزمة الاقتصادية على أداء الجامعات اليمنية.
  2. رصد مؤشرات واقع الظاهرة موضع الدراسة في محاورها الثلاثة: (التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي - انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي - التداعيات السلبية على كفاءة الأداء الجامعي).
  3. تحديد مستوى تأييد القيادة الجامعية لمؤشرات: (التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي).

4. إيجاد طبيعة العلاقة بين: (التسرب الوظيفي، وانعكاسات الأزمة الاقتصادية، وكفاءة الأداء الجامعي).
5. إيجاد مدى تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة الأداء الجامعي من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط.

### أهمية البحث

تكمن أهمية البحث الراهن في الاعتبارات الآتية:

- إبراز ظاهرة تعاني منها الجامعات الحكومية اليمنية في ظل الوضع الراهن، وهي ظاهرة مركبة تتضمن ثلاثة محاور كل منها مرتبط بالآخر، تتمثل في التسرب الوظيفي، الناجم عن الأزمة الاقتصادية، وتداعياتها السلبية على كفاءة الأداء الجامعي، وذلك تماشياً مع ما أكدت عليه العديد من الأدبيات السابقة بضرورة التركيز على هذه القضايا بالبحث والدراسة؛ لما لها من عواقب وخيمة على السلوك التنظيمي للعاملين من ناحية، وعلى كفاءة الأداء العام للمؤسسة من ناحية أخرى.
- دراسة وتحليل العلاقة والأثر المتتابع لكل محور من محاور الظاهرة قيد الدراسة على الآخر عبر بيان الدور الذي تؤديه الأزمة الاقتصادية في تعزيز سلوك التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي الجامعي، وما قد يترتب على ذلك من تدني في كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية.
- إثارة انتباه الجهات العليا والمسؤولين الحكوميين إلى خطورة التداعيات السلبية الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يسببها تزايد حالات التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي في إضعاف كفاءة الأداء العام للجامعات الحكومية اليمنية، واحتمالية إصابتها بالشلل التام في تأدية وظائفها الرئيسية مستقبلاً.
- تفيد نتائج البحث وتوصياته القائمين على الجامعات الحكومية اليمنية في إمكانية تفعيل الإجراءات والممارسات الإدارية، التي من شأنها أن تساعد في الحد من مظاهر تسرب الكادر الأكاديمي الناجمة عن الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية، بما يسهم في رفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم الجامعي.
- إثراء المكتبة العربية عامة، ومراكز البحث العلمي اليمنية خاصة، إذ يوفر هذا البحث قاعدة بيانات تفتح آفاق الباحثين والدارسين، وتشجعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال المهم، بما يسهم في تطويره مستقبلاً، لا سيما في ظل ندرة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث الثلاثة.

### حدود البحث

يتحدد موضوع البحث في ثلاثة محاور رئيسية، تضمنتها الظاهرة قيد الدراسة، هي: (مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي، الآثار السلبية للتسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية).

كما تحدد تطبيق البحث ميدانياً على الكادر الأكاديمي، وأيضاً على القيادات الجامعية، في عددٍ من الجامعات الحكومية اليمنية، خلال الفترة (8/أكتوبر-16/ديسمبر 2023م).

### مصطلحات البحث:

### التسرب الوظيفي:

التسرب الوظيفي هو: ترك الموظف لعمله بشكل اختياري من أجل الانتقال إلى عمل آخر (الذبحاوي، 2023، 98)، أو هو عملية إنهاء عقد العمل بين الموظف وصاحب العمل، سواء كان ذلك بشكل طوعي أو غير طوعي. (الحسن وآخرون، 2022، 106)

ويُقصد بالتسرب الوظيفي إجرائياً: تغيب الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية، وانسحابهم بشكل اختياري من الجامعة التي يعملون بها؛ بحثاً عن فرصة عمل أخرى؛ لتوفير مصدر دخل، يعينهم على تأمين احتياجاتهم الأساسية.  
**الأزمة الاقتصادية:**

تُعرف الأزمة بأنها: تعرض جهة أو مؤسسة ما لمواقف أو أحداث تؤثر على أدائها، وتؤدي إلى إرباك إدارتها (ابراهيم، 2022، 12)، ويُقصد بالأزمة في الجامعات اليمنية أنها: حالة من الاضطراب والاختلال تصيب مؤسسات التعليم العالي نتيجة الحروب والصراع في اليمن، وما نتج عنها من تأزم اقتصادي واجتماعي (غالب، 2020، 113)، أما الأزمة الاقتصادية فتُعرف بأنها: حالة من عدم الاتزان في النشاط الاقتصادي الناجم عن اضطراب مفاجئ في دولة ما، تؤدي إلى انخفاض مستويات المعيشة، وارتفاع معدلات البطالة، والتضخم، وزيادة المخاطر الاقتصادية (Shehata & Bassiony, 2023, 116)، أو هي حالة من التدهور الاقتصادي، تؤدي إلى زيادة العجز المالي، وانخفاض النمو الاقتصادي (الفارس، 2023، 231).

ويُقصد بانعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الجامعي إجرائياً: شعور الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية بعدم الأمان الاقتصادي؛ نتيجة عدم انتظام تدفق المرتبات الشهرية، وغلاء المعيشة، وانحسار مصادر الدخل، مما تسبب في تدهور الوضع المعيشي لديهم، والذي انعكس بدوره سلباً على معنوياتهم لأداء أعمالهم، وزاد من رغبتهم للتوجه نحو أعمال أخرى خارج إطار جامعاتهم.

### كفاءة الأداء الجامعي:

يُعرف الأداء بأنه: نظام يربط بين مكونات المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها، أو بين الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Roberto, et al. 2013, 103)، ويُعرف الأداء الجامعي بأنه: مجموعة النتائج التي تحققها الجامعة في مختلف مجالاتها التعليمية، والبحث العلمي، والتنمية المجتمعية وفقاً لمعايير محددة (الراجحي، 2023، 38)، في حين تُعرف كفاءة الأداء الجامعي بأنها: قدرة مؤسسات التعليم الجامعي على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، وتوظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق النتائج المرجوة (السيد وآخرون، 2023، 614).

ويُقصد بكفاءة الأداء الجامعي إجرائياً: قدرة الجامعات الحكومية اليمنية على توظيف مواردها المتاحة بشكل أمثل؛ لتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، لا سيما استفادتها القصوى من خبرات كادرها الأكاديمي وقدراتهم لتحقيق الجودة، والتميز في العملية التعليمية، والبحثية، والخدمة المجتمعية للجامعة.  
**الكادر الأكاديمي الجامعي:** ويتمثلون في أعضاء الهيئة التدريسية، ومساعديهم من مختلف الدرجات العلمية، الذين يعملون في الجامعات الحكومية اليمنية.

### الإطار النظري:



يسعى الباحثان في هذا الجزء لمعالجة التساؤل الأول المطروح في هذا البحث، والذي نصه: "ما المنظور الفكري لانعكاسات الأزمة الاقتصادية على الجامعات اليمنية؟ وذلك في ضوء ما أفرزته الأدبيات السابقة حول الظاهرة قيد الدراسة، كالتالي:

### **(1) انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الوظيفي في الجامعات اليمنية:**

إن قطاع التعليم العالي في اليمن كغيره من القطاعات تأثر سلباً بالأزمات المعاصرة التي تمر بها البلاد، فهناك الأزمة الاقتصادية، وأزمة كورونا وآثارها المتعاقبة، بالإضافة إلى استمرار أزمة الصراع والنزاعات. وتتسم بيئة العمل في الجامعات اليمنية بأنها بيئة غير محفزة، حيث يواجه العاملون فيهما أكثر من أزمة، لعل أبرزها تدهور الوضع الاقتصادي، ولا تزال انعكاسات هذه الأزمة مستمرة (حُميد، 2018، 22).

وبعد استقراء الأدبيات والتقارير المحلية والدولية، وتحليل الواقع المعاش، طريقاً لاستخلاص انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الوظيفي الجامعي وتلخص فيما يلي:

**التسرب من الوظيفة:** ساهمت الأزمة الاقتصادية بفقدان مؤسسات التعليم الجامعي لكثير من العاملين فيها، أغلبهم من الكادر الأكاديمي الذين قامت بتأهيلهم، وتدريبهم، وإكسابهم خبرة مهنية، حيث تسرب العديد منهم للعمل في أماكن أخرى (الأشول، 2022)، في حين ترك البعض وظائفهم، أو تم الاستغناء عنهم؛ بسبب عدم قدرة هذه المؤسسات، لا سيما الأهلية منها، على تحمل نفقة رواتبهم، والإيفاء بحقوقهم في ظل توقف نشاطاتها، وزيادة نفقاتها التشغيلية لمواجهة حالات الطوارئ القائمة (وزارة التعليم العالي اليمنية، 2019، 23).

**هجرة الكفاءات العلمية:** ساهمت الأزمة الاقتصادية في إيجاد بيئة طاردة للأكاديميين والباحثين، حيث هاجر البعض منهم إلى دول عربية، وأوروبا، وأمريكا، وكندا، وماليزيا، ودول شرق آسيا، والهجرة ظاهرة خطيرة، تنتشأ نتيجة عدم ملاءمة البيئة اليمنية في ظل وضعها الراهن للبحث العلمي والابتكار، إضافة إلى العوامل الاقتصادية التي تدفع جزءاً كبيراً من الكفاءات الأكاديمية للهجرة بحثاً عن فرص عمل أفضل (UNESCO, 2019).

**ارتفاع نسبة البطالة:** تقلص حجم الوظائف بنسبة كبيرة، في ظل الضعف العام الذي تعاني منه خزينة الدولة، مما أفقد الحكومة عامة، والجامعات خاصة القدرة على التوسع في توظيف الكوادر العلمية المؤهلة (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2017، 21).

**زيادة معاناة شريحة كبيرة من الموظفين:** أدى تردي الوضع الاقتصادي العام إلى وجود انعكاسات سلبية على الموظفين، ومن أبرز مظاهرها انقطاع مرتبات الموظفين العاملين مع الجهات الحكومية، إضافة إلى غلاء المعيشة، ونقص المواد الغذائية، والمشتقات النفطية، وعدم قدرة الموظف على شراء احتياجاته الأساسية (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2019، 4).

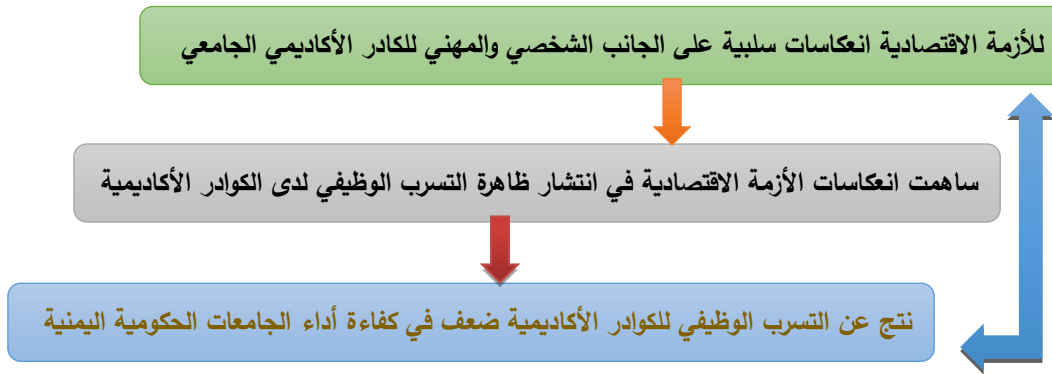
### **(2) تأثير الأزمة الاقتصادية على كفاءة أداء الجامعات اليمنية:**

على الرغم من وجود أسباب كثيرة لتدهور أداء مؤسسات التعليم الجامعي في اليمن، فإن الأسباب الناتجة عن الأزمة الاقتصادية التي تمر بها البلاد تُعد هي الأبرز، والأكثر سببية، وخاصة ما بعد عام "2015"، حيث ساهمت هذه الأزمة في مضاعفة تحديات الجامعات اليمنية؛ إذ نتج عنها عدة آثار سلبية، يمكن توزيعها حسب الفئات المتضررة ذات العلاقة بأداء الجامعات اليمنية، على النحو التالي:

-تأثر الكوادر العاملة في الجامعات: يتجلى هذا التأثير في تدني مستوى الأداء العام للكادر الجامعي، ويظهر ذلك من خلال ضعف القدرة على إيصال المعرفة بشكل جيد للمتعلمين، وضعف الإنتاج العلمي والخدمة المجتمعية، وزيادة الهجرة الأكاديمية من اليمن إلى الخارج (UNESCO, 2022).

-تأثر المجتمع والمتعاملين مع الجامعات: وتمثل ذلك في ضعف مستوى الرضا المجتمعي عن أداء مؤسسات التعليم الجامعي، وغياب الشراكة والتفاعل بين التعليم العالي، وبين المؤسسات والأفراد من القطاع الخاص والمجتمع المحلي، وتوقف مشروعات التطوير المختلفة، والممولة من قبل المنظمات الدولية المعنية بالتعليم (وزارة التعليم العالي اليمنية، 2020، 34).

وانطلاقاً من العرض السابق، يمكن إيجاز انعكاسات الأزمة الاقتصادية على أداء الجامعات اليمنية، وخاصة الحكومية منها، عبر الشكل التالي:



شكل (1) العلاقة بين محاور الظاهرة قيد الدراسة/ المصدر: إعداد الباحثين

يوضح الشكل أعلاه أن تدهور الوضع الاقتصادي العام الذي تمر به اليمن انعكس سلباً على الكادر الوظيفي في الجامعات اليمنية، فقد نجم عن الأزمة الاقتصادية غلاء معيشي، وانقطاع الأجور والمرتببات، الأمر الذي كان له تأثير مباشر على حياتهم المعيشية، وزيادة شعورهم بعدم الأمان الاقتصادي، وهو ما أثر سلباً على معنوياتهم وتوجهاتهم نحو المهنة، مما تسبب في إضعاف كفاءة أدائهم التدريسي، وإنتاجيتهم العلمية، ونموهم المهني، كما ساهم في زيادة تسرب الكثير من أعضاء الهيئة التدريسية، والقيادات الجامعية، والكادر الإداري عن الجامعات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى إضعاف كفاءة الأداء العام للجامعات اليمنية.

## الطريقة والإجراءات:

### منهج البحث:

اتباع البحث منهج البحث المختلط **Mixed Design** الذي يتيح فرصة استخدام كل من الأساليب (الكيفية، والكمية) لجمع وتحليل البيانات، وذلك باتباع التصميم الاستكشافي **Exploratory Design**، الذي يكمن في البدء بجمع بيانات كيفية لاستكشاف الظاهرة، ثم جمع بيانات كمية لتفسير العلاقات التي وجدت في هذه البيانات الكيفية.

### إجراءات البحث

اتساقاً مع المنهج المتبع في هذا البحث، فقد سارت إجراءات جمع البيانات وتحليلها كالتالي:

### (أ) إجراءات جمع وتحليل البيانات الكيفية:



**المجموعة البؤرية:** أُختيرت عينة قصدية كمجموعة بؤرية، مكونة من (11) مفردة من الكادر الأكاديمي العامل في عددٍ من الجامعات الحكومية اليمنية، من الذين لديهم دراسات أو مقالات منشورة حول الظاهرة قيد الدراسة للاستفادة من خبرتهم السابقة في هذا المجال.

**الحلقة النقاشية:** عقد الباحثان حلقة نقاشية، جُمع فيها أعضاء المجموعة البؤرية بغرض التعرف على آرائهم حول كل محور من محاور الظاهرة موضع الدراسة، والمتمثلة في:

- مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية.
- انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الجانب الشخصي والمهني للكادر الأكاديمي.
- التداعيات السلبية للتسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على كفاءة أداء الجامعات الحكومية.

**تحليل البيانات:** استخدم الأسلوب الاستقرائي في تحليل البيانات الكيفية عن طريق:

- تسجيل جميع النقاط التي تضمنها النقاش تبعاً لكل محور.
- فرز مضمون كل محور في أفكار رئيسية، ثم استخلاص مؤشرات منها تتعلق بالمحور.
- صياغة مؤشرات كل محور في عبارات قابلة للقياس.
- وضع المحاور ومؤشراتها في استبانة مغلقة.

**(ب) إجراءات جمع وتحليل البيانات الكمية:**

**الأداة المستخدمة:** أُعدت استبانة الاستبانة بعدد (32) مؤشراً، موزعة على ثلاثة محاور، هي: التسرب الوظيفي (8) مؤشرات، انعكاسات الأزمة الاقتصادية (10) مؤشرات، التداعيات السلبية على كفاءة الأداء الجامعي (14) مؤشراً، ووضع أمام كل مؤشر ثلاثة بدائل للاستجابة: (مؤيد، محايد، غير مؤيد) لقياس مستوى تأييد القيادة الجامعية لهذه المؤشرات.

**العينة المستهدفة:** وزعت الاستبانة على قيادة بعض الجامعات الحكومية اليمنية، هي: (صنعاء، عمران، ذمار، حجة، إب)، وقد استجاب منهم (127) مفردة، منهم (18) عميداً لكلية، و(36) نائباً لعميد كلية، و(73) رئيساً لقسم علمي.

**صدق الأداة:** تُشير الإجراءات المتبعة في إعداد استبانة الاستبانة إلى صدق المحتوى، فضلاً عن عرضها على خمسة متخصصين في مجال العلوم الإدارية لتقدير مدى صلاحيتها لما صُممت من أجله، وبلغت نسبة الاتفاق في آرائهم (96.44%).

**ثبات الأداة:** للتحقق من ثبات استبانة الاستبانة، استخرج معامل "ألفا كرونباخ" لمحاور الظاهرة الثلاثة، ولجميع المحاور معاً، كما هو موضح في الجدول (1) التالي:

جدول (1) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أداة البحث

معايير ألفا كرونباخ	الرمز	محاور البحث
0.833	X	التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي الجامعي
0.847	M	انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي
0.786	Y	التداعيات السلبية على كفاءة الأداء الجامعي

0.802	معامل الثبات الكلي لجميع المحاور
-------	----------------------------------

يتبين من الجدول أعلاه؛ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.802) لجميع محاور الاستبانة، وبلغ (0.833) لمحور التسرب الوظيفي، وبلغ (0.847) لمحور انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كما بلغ (0.786) لمحور التداعيات السلبية على كفاءة الأداء الجامعي، وهذه القيم ذات ثبات مرتفع استناداً لقيمة (0.70) كحد أدنى للقبول، وهذا يدل على توافر اتساق داخلي لجميع محاور الأداة، مما يمنحها الثقة في تطبيقها ميدانياً على عينة القيادات الجامعية.

#### الأساليب الإحصائية:

استخدمت عدة أساليب إحصائية بواسطة برنامجي (spss.v.25)، و(Amos.v.25)، لتشمل: "اختبار ألفا كرونباخ" لاستخراج ثبات الأداة، و"التكرارات، النسبة المئوية، المتوسط الحسابي" لوصف البيانات الكمية، و"معامل ارتباط بيرسون" لاختبار طبيعة العلاقة بين المحاور الثلاثة للظاهرة موضع الدراسة، و"اختبار تحليل المسار" لبيان مدى التأثير بين محاور الظاهرة الثلاثة.

#### نتائج البحث ومناقشتها:

فيما يلي عرض لنتائج البحث ومناقشتها، وفقاً لتسلسل التساؤلات العملية المطروحة فيه:

#### نتائج التساؤل الثاني للبحث:

والذي نصه: "ما نتائج رصد واقع الظاهرة موضع الدراسة في محاورها الثلاثة: (التسرب الوظيفي، انعكاسات الأزمة الاقتصادية، كفاءة الأداء الجامعي)؟"، وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بالتحليل الكيفي للبيانات الواردة في محتوى حلقة النقاش للمجموعة البؤرية في نموذج التحليل المُعد لهذا الغرض في هذا البحث، وقد أسفرت نتائج التحليل الكيفي للبيانات عن توافر (32) مؤشراً تصف رصد الواقع الراهن لمحاور الظاهرة الثلاثة، منها (8) مؤشرات لوصف مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية، و(10) مؤشرات لوصف انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الجانب الشخصي والمهني للكادر الأكاديمي الجامعي، و(14) مؤشراً لوصف التداعيات السلبية للتسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية.

#### نتائج التساؤل الثالث للبحث:

والذي نصه: "ما مستوى تأييد القيادة الجامعية لمحاور ومؤشرات الظاهرة موضع الدراسة؟"، وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، لبدائل استجابات أفراد العينة على المؤشرات، والمحاور التي تضمنتها استبانة الاستبانة، وإذا تراوحت قيمة الوسط المحسوب ما بين (3-2.35) دل ذلك على مستوى تأييد عالي، وما بين (2.34-1.68) دل على مستوى تأييد متوسط، وما بين (1.67-1) دل على مستوى تأييد منخفض. وفيما يلي توضيح للنتائج (الكيفية، والكمية) التي تم التوصل إليها تبعاً لكل محور من محاور الظاهرة قيد الدراسة:

#### (1) نتائج رصد واقع مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي الجامعي

جدول (2) نتائج تحليل البيانات (الكيفية/ الكمية) لمحور التسرب الوظيفي

نتائج التحليل الكمي للبيانات								نتائج التحليل الكيفي للبيانات	
مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	مدى تأييد القيادات الجامعية						م	مظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي الجامعي
		غير مؤيد		محايد		مؤيد			
		%	ت	%	ت	%	ت		
عالٍ	2.67	14.2	8	4.7	6	81.1	103	1	تغيب كوادرات أكاديمية عن العمل في ظل الظروف الصعبة التي يعانون منها.
عالٍ	2.67	9.4	12	14.2	18	76.4	97	2	تعرض كوادرات أكاديمية لحوادث أو أمراض أعاقت ممارستهم للعمل الأكاديمي.
عالٍ	2.53	14.2	18	18.9	24	66.9	85	3	إزاحة كوادرات أكاديمية عن العمل لوصولهم سن التقاعد.
عالٍ	2.81	4.7	6	9.4	12	85.8	109	4	هجرة كوادرات أكاديمية في ظل زيادة فرص الاستقطاب الخارجي للكفاءات العلمية.
عالٍ	2.72	4.7	6	18.9	24	76.4	97	5	عزوف الكادر الأكاديمي المتواجد في الخارج عن العودة إلى الجامعة.
عالٍ	2.86	4.7	6	4.7	6	90.6	115	6	نزوح كوادرات أكاديمية من منطقة إلى أخرى بعيداً عن مركز تواجد الجامعة.
عالٍ	2.86	4.7	6	4.7	6	90.6	115	7	توجه الكوادرات الأكاديمية نحو ممارسة أعمال خاصة خارج إطار الجامعة.
عالٍ	2.62	9.4	12	18.9	24	71.7	91	8	عمل الكوادرات الأكاديمية بدوام كامل في جهات أخرى على حساب العمل في الجامعة الأم.
عالٍ	2.72	مستوى التأييد الكلي لمحور التسرب الوظيفي							

يتضح من الجدول أعلاه النتائج الآتية:

على مستوى المحور ككل: تبين أن المستوى العام لتأييد القيادات الجامعية لمؤشرات محور التسرب الوظيفي كان بمستوى (عالٍ)، بمتوسط حسابي قدره (2.72 من أصل 3 درجات)، مما يدل على توافر عالٍ لمظاهر التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية، وتشير هذه المظاهر في مجملها إلى توجه الكادر الأكاديمي الجامعي نحو البحث عن فرص عمل أخرى خارج نطاق الجامعات التي يعملون فيها، سواء كان ذلك داخل البلاد أو خارجها، وهو ما أكدته دراسة (Ghosh & Josh, 2017) بأن من أهم دوافع التسرب الوظيفي لدى العاملين هو البحث عن فرصة عمل أفضل.

على مستوى المؤشرات: تبين أن المؤشر الذي نصه: "نزوح بعض أفراد الكادر الأكاديمي من منطقة إلى أخرى بعيداً عن مركز تواجد الجامعة"، وكذلك المؤشر الذي نصه: "توجه بعض أفراد الكادر الأكاديمي نحو ممارسة

أعمال خاصة خارج إطار الجامعة"، قد حازا على أعلى متوسط حسابي قدره (2.86) بمستوى تأييد (عالٍ)، ويعزو الباحثان سبب نتيجة المؤشر الأول إلى الحروب التي تشهدها اليمن، والتي نتج عنها نزوح العديد من أعضاء هيئة التدريس من منطقة إلى أخرى بحثاً عن مناطق آمنة.

بينما جاءت نتيجة المؤشر الآخر نتيجة الوضع الاقتصادي المتردي الذي يعانيه أساتذة الجامعات اليمنية، الأمر الذي دفعهم للبحث عن مصادر دخل أخرى، لا سيما في ظل توافر عوامل جذب لهم من جهات متعددة، سواءً كانت جامعات أهلية أم مراكز بحوث ودراسات غير حكومية، وغيرها من الجهات المحتاجة لمؤهلاتهم وخبراتهم، وهو ما أشارت إليه دراسة (Farooq, 2019) بأن التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم، وما يشوبها من مغريات، ومحفزات، وعوامل جذب، جعلت من العاملين، وخاصة الكفاءات تسعى لما هو أفضل عن طريق البحث عن فرص عمل أخرى تلبى احتياجاتهم، وتحقق طموحاتهم، وبالتالي يزداد شيوع حالات التسرب الوظيفي. كما تبين أن المؤشر الذي نصه: "إزاحة كوادر أكاديمية عن العمل لوصولهم سن التقاعد"، قد حاز على أدنى متوسط حسابي قدره (2.53) بمستوى تأييد (عالٍ)، ويرجع الباحثان ذلك إلى اختلاف وجهات نظر قادة الجامعات حول الفاقد في رأس المال الأكاديمي نتيجة التقاعد، حيث يعتبر بعض قادة الجامعات أن إحالة عضو هيئة التدريس إلى التقاعد هو استحقاق تفرضه اللوائح المنظمة للفترة القانونية التي يقضيها الموظف في إطار عمله، في حين يرى آخرون أن إحالة بعض أعضاء هيئة التدريس إلى التقاعد يُعد خسارة حقيقية للجامعة؛ حيث يمكن الاستفادة من خبرتهم الطويلة، وخاصة في مجال الإشراف العلمي على طلبة الدراسات العليا، أو في مجال العمل التدريسي والإداري.

## (2) نتائج رصد واقع انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي الجامعي

جدول (3) نتائج تحليل البيانات (الكيفية / الكمية) لمحور انعكاسات الأزمة الاقتصادية

نتائج التحليل الكمي		نتائج التحليل الكيفي							
مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	مدى تأييد القيادات الجامعية						م	مؤشرات انعكاسات الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي
		غير مؤيد		محايد		مؤيد			
		%	ت	%	ت	%	ت		
عالٍ	3					100	127	1	شعور الكادر الأكاديمي بتدهور الوضع المعيشي نتيجة عدم انتظام المرتبات الشهرية.
عالٍ	2.86	4.7	6	4.7	6	90.6	115	2	شيوع حالة من الإحباط لدى الكادر الأكاديمي نتيجة تراكم ديونهم.
عالٍ	3					100	127	3	شعور الكادر الأكاديمي بضغط نفسي ناجم عن عدم القدرة على الإيفاء بالتزامات المالية.
عالٍ	2.81			18.9	24	81	103	4	عدم قدرة الكادر الأكاديمي على تحمل الأعباء المالية المترتبة على تواجدهم في مقر العمل.
عالٍ	2.86	4.7	6	4.7	6	90.6	115	5	ضعف الأداء العلمي لدى الكادر الأكاديمي

								نتيجة لانشغالهم بأمر الحياة ومتطلباتها.
6	121	95.3	6	4.7			2.95	عالي
7	109	85.8	18	14.2			2.86	عالي
8	120	94.5	7	5.5			2.94	عالي
9	107	84.3	13	10.2	7	5.5	2.79	عالي
10	97	76.4	18	14.2	12	9.4	2.67	عالي
مستوى التأييد الكلي لمحور الأزمة الاقتصادية								
							2.87	عالي

يتضح من الجدول أعلاه النتائج الآتية:

- **على مستوى المحور ككل:** تبين أن المستوى العام لتأييد القيادات الجامعية لمؤشرات محور الأزمة الاقتصادية كان بمستوى (عالي)، بمتوسط حسابي قدره (2.87 من أصل 3)، وتدل هذه النتيجة على أن الأزمة الاقتصادية التي لا تزال تشهدها اليمن حتى الوقت الراهن كان لها انعكاسات سلبية على الكوادر الأكاديمي، وكفاءتهم المهنية في إطار الجامعات الحكومية اليمنية التي يعملون فيها. ويتفق ذلك مع ما ورد في تقرير (وزارة التعليم العالي اليمنية، 2021، ص.6) بأنه توجد تأثيرات متنوعة ناجمة عن الأزمة الاقتصادية لا سيما أزمة عدم انتظام المرتبات الشهرية، لتشمل مختلف الجوانب: النفسية، والصحية، والاقتصادية، والاجتماعية، والمهنية، والإدارية، والتي كان من أهم انعكاساتها تردي الأوضاع المعيشية لمنتسبي الجامعات، وبروز مظاهر عدم الرضا الوظيفي، وانخفاض جودة الأداء المهني، وضمور الإنتاجية العلمية، وهجرة العقول العلمية إلى الخارج، والتسرب لممارسة أعمال خاصة أو الانتقال إلى العمل في التعليم الأهلي على حساب الجامعات الحكومية.

- **على مستوى المؤشرات:** اتضح أن المؤشر الذي نصه: "شعور الكادر الأكاديمي بتدهور الوضع المعيشي نتيجة عدم انتظام المرتبات الشهرية"، وكذلك المؤشر الذي نصه: "شعور الكادر الأكاديمي بضغط نفسي ناجم عن عدم القدرة على الإيفاء بالالتزامات المالية"، قد حازا على أعلى متوسط حسابي قدره (3) بمستوى تأييد (عالي)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الضعف العام في موازنة الحكومة اليمنية أعقاب الحرب التي اندلعت عام "2015"، حيث أصبحت الدولة غير قادرة على دفع المرتبات الشهرية لموظفي الدولة، ومنهم منتسبو الجامعات الحكومية، مما تسبب في تدهور الوضع المعيشي لديهم، ومن ثم بروز مشاعر التأزم النفسي لديهم.

وبهذا الصدد أوردت دراسة عشري (2020) أن دخل الفرد الموظف يمثل أحد العوامل الاقتصادية ذات الصلة بالإنهاك النفسي، فضعف أو انعدام الأجور له تأثير كبير على فعالية الموظف، مما يزيد من احتمالية

حدوث التسرب الوظيفي؛ ذلك أن عدم حصول الموظفين على أجورهم يجعلهم يشعرون بأن جهودهم والخدمات التي يقدمونها في إطار مؤسساتهم مهدورة ودون أي مقابل مالي.

كما تبين أن المؤشر الذي نصه: "الدفع بالأبناء نحو العمل لسد بعض الاحتياجات والمتطلبات الضرورية"، قد حاز على أدنى متوسط حسابي قدره (2.67) بمستوى تأييد (عالٍ)، ويدل ذلك على محدودية الشعور بالأمان الاقتصادي لدى الكادر الأكاديمي العامل بالجامعات الحكومية اليمنية، لا سيما في ظل عدم انتظام المرتبات الشهرية، حيث تشعر هذه الشريحة بضعف الأمان الاقتصادي نتيجة تدني أو انعدام الأجور والمكافآت، وهذا الشعور جعلهم يدفعون بأبنائهم نحو العمل في محاولة منهم لتوفير وضع اجتماعي مناسب لأسرهم، وهو ما زاد من العبء النفسي لديهم، وبالتالي شعورهم بعدم التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

### (3) نتائج رصد واقع تداعيات التسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على كفاءة الأداء الجامعي

جدول (4) نتائج تحليل البيانات (الكيفية / الكمية) لمحور كفاءة الأداء الجامعي

نتائج التحليل الكمي				نتائج التحليل الكيفي					
مستوى التأييد	المتوسط الحسابي	مدى تأييد القيادات الجامعية						مؤشرات تداعيات التسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على كفاءة الأداء الجامعي	م
		غير مؤيد		محايد		مؤيد			
		%	ت	%	ت	%	ت		
عالٍ	2.81			18.9	24	81.1	103	إصابة الجامعة بالشلل في أداء وظائفها الرئيسية مستقبلاً.	1
عالٍ	2.81			18.9	24	81.1	103	فقدان الجامعة للممارسات التدريسية المأمولة من الكادر الأكاديمي غير المتواجد.	2
عالٍ	2.80	4.7	6	10.2	13	85	108	فقدان الجامعة للإسهامات البحثية المأمولة من الكادر الأكاديمي غير المتواجد.	3
عالٍ	2.92			7.9	10	92.1	117	فقدان الجامعة للإسهامات المجتمعية المأمولة من الكادر الأكاديمي غير المتواجد.	4
عالٍ	2.67	9.4	12	14.2	18	76.4	97	هدر وظيفي لا تستفيد منه الجامعة بالشكل الأمثل.	5
عالٍ	2.53	18.9	24	9.4	12	71.7	91	هدر الإنفاق على إعداد وتأهيل الكادر الأكاديمي المتسرب وظيفياً.	6
عالٍ	2.39	23.6	30	14.2	18	62.2	79	التسبب في إغلاق برامج تعليمية نتيجة ندرة كادر أكاديمي متخصص.	7
عالٍ	2.76	4.7	6	14.2	18	81.1	103	ضعف سمعة ومكانة الجامعة التي تستمدّها من الكفاءات العلمية المتواجدة فيها.	8



9	ضعف مهام التدريس الجامعي الفعال نتيجة النقص في الكوادر ذات الخبرة.	103	81.1	18	14.2	6	4.7	2.76	عالي
10	الاستعانة بكادر بديل حديث الخبرة لسد الفجوة في الأداء التدريسي.	103	81.1	6	4.7	18	14.2	2.67	عالي
11	استياء الطلاب من تدني جودة الخدمات العلمية والعملية التي تقدمها الجامعة.	115	90.6	6	4.7	6	4.7	2.86	عالي
12	ضعف إقبال الطلاب على الالتحاق بالجامعة لعدم توفر كادر أكاديمي يمتلك خبرة وكفاءة عالية.	97	76.4	12	9.4	18	14.2	2.62	عالي
13	تشكل تصور سلبي لدى المجتمع المحلي بعدم اضطلاع الجامعة بالأدوار المناطة بها.	97	76.4	30	23.6			2.76	عالي
14	تراجع تصنيف الجامعة نتيجة ندرة اسهاماتها العلمية.	115	90.6	6	4.7	6	4.7	2.86	عالي
	مستوى التأييد الكلي لمحور كفاءة الأداء الجامعي								
								2.73	عالي

يتضح من الجدول أعلاه النتائج الآتية:

**على مستوى المحور ككل:** تبين أن المستوى العام لتأييد القيادات الجامعية لمؤشرات محور كفاءة الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية اليمنية كان بمستوى تأييد (عالي)، بمتوسط حسابي قدره (2.73 من أصل 3)، بمعنى أن هناك تداعيات سلبية للتسرب الوظيفي الناجم عن الأزمة الاقتصادية على مستوى الأداء العام للجامعات الحكومية اليمنية، لا سيما في ظل الأزمات المعاصرة التي تمر بها اليمن. وهو ما أكدته دراسة الشهاري (2019) أن الجامعات اليمنية تواجه صعوبات وتحديات مختلفة، تحد من أدائها العام، وتجعلها عرضة للتقصير في أداء وظائفها الرئيسية، والتي تزايدت تفاقمًا خلال السنوات الأخيرة نتيجة الصراع الذي تشهده اليمن، إضافة إلى الآثار التي خلفتها أزمة عدم انتظام المرتبات الشهرية للعاملين في هذا القطاع الحيوي والهام.

**- على مستوى المؤشرات:** تبين أن المؤشر الذي نصه: "فقدان الجامعة للإسهامات المجتمعية المأمول تأديتها من قبل الكادر الأكاديمي غير المتواجد"، قد حاز على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.92) بمستوى تأييد (عالي)، وتعكس هذه النتيجة مدى القصور في كفاءة أداء الجامعات لوظيفتها الرئيسية الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع؛ نتيجة الفجوة التي قد يحدثها تسرب المزيد من الكوادر الأكاديمية، فخدمة المجتمع تُعد أحد أهم وظائف الجامعات، ويؤدي فقدان الكادر الأكاديمي إلى ضعف مساهمة الجامعات الحكومية في خدمة المجتمع وتنميته.

كما تبين أن المؤشر الذي نصه: "التسبب في إغلاق برامج تعليمية نتيجة ندرة الكادر الأكاديمي المتخصص"، قد حازت على أدنى متوسط حسابي قدره (2.39) بمستوى تأييد (عالي)، فالتسرب المتزايد للكوادر الأكاديمية العاملة في الجامعات الحكومية اليمنية سيفضي في نهاية المطاف إلى إغلاق بعض البرامج العلمية في العديد من هذه الجامعات، وتحديدًا البرامج التي لا يتواجد بها العديد من الكوادر المتخصصة.

وبالتالي لا بد من إيجاد حلول جادة للتخفيف من حدة الأزمة الاقتصادية على الكادر الأكاديمي العامل في الجامعات الحكومية اليمنية، نظراً لأهمية الدور الذي يقومون به للحفاظ على انتظام عملية التعليم الجامعي في ظل التحديات التي تواجهها الجامعات اليمنية خاصة، والوطن عامة.

#### نتائج التساؤل الرابع للبحث:

والذي نصه: "هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين المحاور الثلاثة للظاهرة موضع الدراسة؟"، وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد قيم معامل ارتباط "بيرسون" لبيان قوة واتجاه العلاقة بين المحاور الثلاثة للظاهرة موضع الدراسة، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (5) معاملات الارتباط بين محاور الظاهرة قيد الدراسة

معاملات الارتباط (R)			محاور الدراسة
كفاءة الأداء الجامعي	انعكاسات الأزمة الاقتصادية	التسرب الوظيفي	
0.709**	0.772**	1	التسرب الوظيفي
0.670**	1	0.772**	انعكاسات الأزمة الاقتصادية
1	0.670**	0.709**	كفاءة الأداء الجامعي

\*\* مستوى المعنوية (0.01).

يتضح من الجدول أعلاه النتائج الآتية:

**العلاقة بين التسرب الوظيفي والأزمة الاقتصادية:** بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التسرب الوظيفي والأزمة الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.772)، وهو ذو معنوية عند (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن التأثيرات السلبية الناجمة عن الأزمة الاقتصادية أسهمت في زيادة رغبة الكادر الأكاديمي في الجامعات الحكومية للتسرب عن الوظيفة، فتأثر الكادر العامل في الجامعات بالرواتب غير المدفوعة بانتظام، فضلاً عن معاناتهم من صعوبات مالية شخصية، نتج عنه عدم التزامهم بالأداء الأكاديمي، والتوجه نحو أعمال أخرى خارج إطار جامعاتهم؛ ليضمنوا من خلالها مصدر دخل مناسب، يعينهم على مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمرون بها.

**العلاقة بين التسرب الوظيفي وكفاءة الأداء الجامعي:** بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التسرب الوظيفي والأزمة الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.709)، وهو ذو معنوية عند (0.01)، وتعني هذه النتيجة أنه كلما تزايدت حالات تسرب الكادر الأكاديمي عن العمل كلما انخفض مستوى كفاءة الأداء الجامعي، فمغادرة الكادر الجامعي الماهر والمؤهل من شأنه أن يترك فجوة في المعرفة، والخبرات، والممارسات الفعالة، مما يؤثر على جودة التدريس، والبحث العلمي، والخدمة المجتمعية للجامعة، فضلاً عن أن التسرب الوظيفي يؤدي إلى إضعاف الروح الجماعية، والتزام الموظفين المتبقين، وذلك له انعكاساته السلبية على كفاءة الأداء الجامعي.

**العلاقة بين الأزمة الاقتصادية وكفاءة الأداء الجامعي:** بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التسرب الوظيفي والأزمة الاقتصادية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.670)، وهو ذو معنوية عند (0.01)، وتعني هذه النتيجة أن للأزمة الاقتصادية في اليمن دوراً سلبياً أدى إلى انخفاض كفاءة الأداء الجامعي؛ حيث نتج عن الضغط المالي والاقتصادي العام للدولة تقليل الاستثمار في التعليم والبحث والتطوير؛ فتخفيض التمويل الحكومي للجامعات أدى إلى إضعاف كل من: الموارد المالية، والبنية التحتية، والمعدات اللازمة لتقديم تعليم، وبحث علمي عالي الجودة، مما أثر على جودة وكفاءة الأداء العام للجامعات الحكومية اليمنية.

- نتائج التساؤل الخامس للبحث:

والذي ينص على: "هل يوجد تأثير معنوي للتسرب الوظيفي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط؟"، وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis، بالاستعانة بطريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood بغرض الكشف عن مدى التأثير بين المحاور الثلاثة للظاهرة قيد الدراسة، بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (AMOS.V.25)، والجدول الآتي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (6) تأثير التسرب الوظيفي على كفاءة الأداء الجامعي من خلال الأزمة الاقتصادية كمتغير وسيط

المسار غير المباشر	قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	دلالة المعلمة
التسرب الوظيفي ← انعكاسات الأزمة الاقتصادية ← كفاءة الأداء الجامعي	0,725	0.917	19.236	0.000	معنوية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحثين وفق مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis

يتبين من الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي غير مباشر للأزمة الاقتصادية؛ كمتغير وسيط بين تسرب الكادر الأكاديمي وضعف كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية؛ إذ بلغت قيمة معامل المسار (0,725)، وهي ذات معنوية عند (0,01)، مما يعني ثبوت معنوية نموذج التأثير غير المباشرة بين المحاور الثلاثة للظاهرة قيد الدراسة، حيث بلغت قيمة مؤشر (GFI=0,833)، وهي تقترب من الواحد الصحيح، وتعني هذه النتيجة أن الأزمة الاقتصادية ساهمت في انتشار ظاهرة التسرب الوظيفي لدى الكادر الأكاديمي، والذي أثر بدوره على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية.

ويمكن مناقشة توسط الأزمة الاقتصادية تأثير التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية، كالتالي:

- تسببت الأزمة الاقتصادية في وجود ضعف عام بموازنة الحكومة، نتج عنه تقليص الموارد المالية للجامعات الحكومية، وعدم القدرة على دفع المرتبات الشهرية لمُنْتسبي هذه الجامعات.
- تسبب عدم انتظام المرتبات الشهرية، وارتفاع الأسعار في تدهور الوضع المعيشي لدى الكادر الأكاديمي
- تسبب تدهور الوضع المعيشي للكادر الأكاديمي في زيادة رغبتهم للتسرب من الوظيفة والتوجه نحو أعمال أخرى خارج إطار جامعاتهم.

• تسبب التسرب الوظيفي للكادر الأكاديمي في إضعاف كفاءة الجامعات الحكومية لأداء وظائفها الرئيسية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أورده (الخطيب، 2021) بأنه في ظل الأزمة الاقتصادية، يتوجه معظم الكادر الوظيفي الجامعي نحو العمل في أكثر من جهة على نحو غير مُعلن، الأمر الذي أثر على أدائهم في أوقات العمل الرسمية، بالإضافة إلى انسحاب الكفاءات منهم للعمل مع المؤسسات الخاصة، وهو ما أثر على جودة مؤسسات التعليم الجامعي الحكومية.

### توصيات البحث ومقترحاته:

استناداً للنتائج التي توصل إليها هذا البحث، يوصي الباحثان بضرورة اتخاذ إجراءات فعالة من شأنها تحسين الوضع الاقتصادي للكادر الأكاديمي؛ بما يسهم في الحد من مظاهر تسربهم الوظيفي، وبما ينعكس إيجاباً على كفاءة أداء الجامعات الحكومية اليمنية، ولتحقيق ذلك يقترح الباحثان الآتي:

- ✓ توفير المرتبات، والحوافز المادية والمعنوية، وتحسين المزايا لتكون تنافسية، وتتناسب مع المتطلبات، والتحديات التي تواجهها الكوادر الأكاديمية، بما يسهم في الاحتفاظ بهم.
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية وروح الانتماء، عبر توفير برامج توعوية لأعضاء هيئة التدريس بأهمية الاستمرار في العمل الأكاديمي، وتأثيره الإيجابي على المجتمع والاقتصاد، وعقد ورش عمل، وندوات لتعزيز الوعي حول سبل التخفيف من التسرب الوظيفي.
- ✓ تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس، بما يلبي الاحتياجات المتغيرة، وتعزيز العدالة، والشفافية في التعامل مع قضايا التسرب الوظيفي.
- ✓ تكريم الإنجازات الأكاديمية، والبحثية، من خلال تقديم مكافآت مالية، وترقيات لأعضاء هيئة التدريس الذين يظهرون أداءً متميزاً، ويسهمون في تحقيق أهداف الجامعة.
- ✓ توفير بيئة عمل محفزة يشعر فيها أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، عبر توفير فرص التدريب والتطوير المهني، وتوفير فرص للمشاركة في: مشاريع بحثية مثمرة، وفي المؤتمرات، والندوات الأكاديمية بما يحفزهم للعمل الجامعي.
- ✓ توفير بيئة عمل داعمة لحياة أعضاء هيئة التدريس الشخصية عن طريق تبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير سياسات مرنة للعمل، ومنحهم إجازات، وتوفير الدعم العائلي والاجتماعي.
- ✓ تعزيز التواصل والتشاور بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة، عبر تنظيم الاجتماعات الدورية، وورش العمل، والمنتديات لمناقشة التحديات والآراء المختلفة، والتعبير عن الاحتياجات، والعمل سوياً على تحسين كفاءة الأداء الجامعي.
- ✓ تعزيز الشراكة مع القطاع الحكومي والخاص، لتنفيذ برامج تدريب مشتركة، وتحويل الأبحاث الأكاديمية لتطبيقات عملية، ومشاريع استثمارية تُعزز التمويل الجامعي.
- ✓ تعزيز التعاون مع المؤسسات الخارجية، والمانحين للحصول على الدعم الإضافي.
- ✓ يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية كامتداد للبحث الحالي حول: رصد واقع الفاقد في رأس المال الأكاديمي، مع اقتراح معالجات علمية فعالة تحفز عودته للعمل الجامعي، وأيضاً تقديم تصور مقترح لتطوير كفاءة الأداء المؤسسي للجامعات الحكومية اليمنية في ظل التحديات المعاصرة.

## خاتمة

يمثل الكادر الأكاديمي أهم الثروات التي تتسابق الجامعات لتوفيره كما وكيفا بالشكل الذي يزيد من كفاءة وفعالية أدائها، نظراً لأهمية الدور الذي يؤديه هذا الكادر في نجاح تحقيق الجامعات لأهدافها الاستراتيجية، إلا أن القضايا والأزمات التي تواجهها هذه الشريحة تشكل تحدياً واضحاً من شأنه الحد من فعالية الخدمات التعليمية، والبحثية، والمجتمعية، والإدارية التي يقدمونها في إطار جامعاتهم، الأمر الذي يُحتم توفير بيئة عمل إيجابية تتناسب مع طبيعة عملهم، وتعدد أدوارهم، بما يعزز استقرارهم الوظيفي.

وتُعد التأثيرات الناجمة عن الأزمة الاقتصادية من أصعب التحديات التي تواجهها الجامعات الحكومية اليمنية في عصرها الحديث، نظراً لتنوع انعكاساتها السلبية على كادرها الوظيفي، ومنها ضعف انضباطهم الوظيفي، وزيادة ميلهم نحو التسرب من الوظيفة، وما يترتب على ذلك من تدنٍ في كفاءة أداء هذه الجامعات، مما يؤدي إلى استياء المجتمع من قصور أداء هذه المؤسسات الرائدة على النحو المأمول منها.

وتشكل ظاهرة التسرب الوظيفي للكوادر الأكاديمية تهديداً لاستقرار الجامعات الحكومية اليمنية؛ إذ تسهم هذه الظاهرة في تدني كفاءة أدائها العام، مما يستدعي اتخاذ حلول عملية جادة لتحسين الأوضاع المالية للجامعات الحكومية، وضمان الحريات الأكاديمية، وتحسين منظومة التعليم العالي، على أن تكون هذه الجهود مدعومة من قبل الحكومة، والمؤسسات المعنية، والمجتمع بأكمله.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عيدة محمد. (2022). *استراتيجية مقترحة لتحسين كفاءة أداء الجامعة المصرية في الوقاية من المخاطر*. المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم. (2017). *تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها*. مجلة الإدارة التربوية، (15)، 335-471.
- الأشول، هلال. (2022). *لماذا يحتاج التعليم العالي في اليمن للمزيد من الاهتمام*. مقال منشور في موقع التغيير برس، تم استرجاعه في 2023/9/10، على الرابط: <https://series2020.sahafahn.net/show7274573.html>
- البحيري، أحمد. (2018). *أزمة التعليم في اليمن والسياسات المقترحة لمواجهتها*. تقرير مركز الدراسات والإعلام التربوي، اليمن. تم استرجاعه في 2023/9/13، على الرابط: <https://al-tagheer.com/news99708.html>
- تسابت، كنيفة. (2018). *تأثير الدخل الفردي للعامل على التسرب الوظيفي داخل المنظمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- الحسن، علي. وإدريس، الفاضل. وعلي، مالك النعيم. (2022). *عوامل التسرب الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات القطاع الخاص في السودان*. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (37)، 98-112.
- حميد، خالد. (2018). *بعيداً عن نهج استمرار العمل كالمعتاد: إطار عمل مؤسسي لإعادة إعمار ما بعد النزاع في اليمن*. تحرير: سبنسر أوسبرغ، مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، اليمن.

خطاب، عابدة. وبرهومة، عبير. (2017). التقييم الذاتي المشترك كمدخل لتحقيق التميز والوقاية من الأزمات بالمنظمات الحكومية. بحث منشور، المؤتمر السنوي الثاني والعشرون لبحوث الأزمات، 2017/11/25، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

الخطيب، خليل محمد. (2021). تأثير انقطاع المرتبات عن منتسبي التعليم العالي في اليمن والمعالجات المقترحة. ورقة مقدمة إلى الموجة الإعلامية المفتوحة حول تأثير تمويل التعليم في اليمن، الحملة العربية للتعليم المفتوح، ابريل 2021.

خوني، أسماء. (2018). تأثير ظاهرة التسرب الوظيفي للأطباء على الأداء في المؤسسات الصحية العمومية: دراسة حالة مستشفى بن يوسف بن خدة بالبرواقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر.

الذبحاوي، عامر عبدالكريم. (2023). إدارة الموارد البشرية ودورها في الحد من التسرب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في أمانة مسجد الكوفة. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 5(47)، 93-109. الراجحي، إلهام نايف. (2023). تصور مقترح لتطوير الأداء الجامعي للجامعات السعودية في ضوء الإدارة الرشيقة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(45)، 38-52.

سعداوى، شعبان. (2023). محددات غياب العدالة التنظيمية وعلاقتها بشيوع ظاهرة التسرب الوظيفي بين القائمين بالاتصال في اتحاد الإذاعة والتلفزيون: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإعلامية، 67(2)، 1051-1100.

سقاف، عثمان عبدالله. (2020). تخطيط الموارد البشرية وأثره في الحد من التسرب الوظيفي لدى موظفي مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أزال للتنمية البشرية، اليمن.

السودي، مبروك. والخطيب، خليل. (2021). الاحباط الوظيفي لدى المجتمع الأكاديمي بالجامعات اليمنية وعلاقته بمستوى الارتباط الوظيفي لديهم. المجلة اليمنية للبحث العلمي، 5(2)، 286-319.

السيد، فاطمة. ومحمود، نجلاء. وجمعة، سيد. (2023). تأثير استراتيجيات التعليم الإلكتروني في تعزيز كفاءة الأداء الجامعي. المجلة العلمية للدراسات والبيئة، 14(3)، 608-631.

الشهاري، محمد شرف. (2019). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.

صفراني، عائشة. (2018). عوامل الاستبقاء وأثرها على اتجاهات الأفراد العاملين نحو التسرب الوظيفي: دراسة حالة العاملين بمؤسسة سونلغاز حاسي الرمل الأغواط. دراسات العدد الاقتصادي بجامعة الأغواط، 15(1)، 57-82.

عاتي، محمد حسين. (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة عبد اللطيف جميل. المجلة العربية للنشر العلمي، 10(10)، 1-50.

العبودي، عمار جبار. (2022). تأثير ضغوط العمل على التسرب الوظيفي للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في وزارة التجارة العامة لتجارة المواد الغذائية في العراق-بغداد. مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، 147-159.



عشري، تامر ابراهيم. (2020). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي: بالتطبيق على معاوني هيئة التدريس بجامعة المنصورة، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4(50)، 429-472.

غالب، انشراح أحمد. (2020). رؤية مقترحة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية أثناء الحرب. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، (5)، 106-164.

الفارس، محمد فارس. (2023). الأزمة الاقتصادية في الخليج وتبعاتها على مجتمع إمارة الساحل 1924-1962. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، (190)، 299-338.

مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية. (2017). تقرير حول: أثر الحروب على الصحة النفسية في اليمن- أزمة مهمل. صنعاء، اليمن.

مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية. (2019). تقرير حول: إعادة الاعمار والاصلاح في اليمن. صنعاء، اليمن.

مشقة، ياسين. (2022). مدى تأثير المناخ التنظيمي في ظاهرة التسرب الوظيفي. *مجلة المحترف لعلوم الرياضة*، 9(4)، 106-125.

نتوش، ميادة كاظم. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة. *مجلة الخليج الاقتصادية*، (43)، 131-166.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اليمنية. (2019). *التعليم العالي: أربعة أعوام من التصف والعدوان "تعليم مستمر"*. صنعاء، اليمن.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اليمنية. (2020). *تحليل الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية*. صنعاء، اليمن.

وزارة التعليم والبحث العلمي العالي اليمنية. (2021). تقرير حول: الآثار السلبية الناجمة عن أزمة المرتبات لدى منتسبي الجامعات اليمنية، صنعاء، اليمن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ansi, A. and Jaboob, M. & Ba-Awain, A. (2023). Exploring the Correlation between Motivation, Organizational Culture, and Employee Performance: Job Satisfaction as a Mediator in a Dynamic Environment. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4383166> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4383166>
- Al-Qarshoubi, Amal. (2020). Academic staff retention at Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman: the impact of incentives. *PhD thesis*, University of Glasgow. <https://theses.gla.ac.uk/id/eprint/81626>
- Dev, S., Abraham, J., Nair, S. & Ashraf, S. (2023). Financial Constraints and their Impact on University Students of Different Nationalities in the United Arab Emirates. *Journal of Social Studies Education Research*, 14(1), 47-66.
- Farooq, M. (2019). A Measurement Model of University Staff Perception Towards Sustainable Leadership Practices in the Universities of the Central Region of Uganda, *International Journal of Quality Control and Standards in Science and Engineering (IJQCSSE)*, 7(1).

- Ghosh, S., Josh P. (2017). Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic Staff in private Universities of Western Uttar Pradesh Delhi & NCR- An Empirical Analysis. *International Journal of Trend in Research and Development*. 4(1), 152-158.
- Roberto, B., Carlo B., & Ronald R .F. (2013). Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organizations, *Industrial Management and Data Systems*, 113(3).
- Shehata, G. A., Bassyouni, H. M. (2023). Contemporary Economic Crises in The Arab Region-Causes and Repercussions. *Journal of the Advances in Agricultural Researches*, 28(2).
- UNESCO. (2022). *Quality in Yemeni higher education*. Report submitted to the Third World Conference on Higher Education, Barcelona Spain 2018 May 2022.
- UNESCO. (2019). *Migration, displacement, and education build bridges, not walls*. Global education monitoring report in countries Arabic. Publications of the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.