Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 4 | No. 7 | Page 244 – 275 |2025 |
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

The reality of the performance of the technical education and vocational training system in Yemen and the importance of developing it

Khalid Hamoud Qasim Loutf Al- azab [1,*], Abdulrahman Al , Sharjabi [1]
[1]Faculty of Education - Sana'a University, Sana'a, Yemen.
***Corresponding author:** *kalazab3@gmail.com*

Keywords

1. Performance of the technical education and vocational training system
2. importance of its development

Abstract:

The study aimed to identify the reality of the performance of the technical and vocational education system in the Republic of Yemen, and the degree of future importance of developing its performance. To achieve this, the descriptive survey approach was adopted, and the questionnaire was used as a tool for collecting data. It was distributed to a sample of (31) leaders of the technical education and vocational training sector, deans of technical institutes and community colleges and their deputies, using the modified Delphi method. The study reached a set of results, the most important of which are: The study experts' estimates of the reality of performance in technical education and vocational training institutions came with an arithmetic mean value of (1.45) and a weak and unsatisfactory degree, at the level of the total degree of dimensions and at the level of each dimension separately. Regarding the experts' estimates of the degree of importance of the dimensions and indicators, the arithmetic mean value reached (2.86) and a high degree of importance, as the experts expected a positive developmental impact for all dimensions, if they were applied in strategies for developing and improving the performance of technical education and vocational training, as the dimension (students/beneficiaries) came in first place, the (financial dimension) came in second place, while the dimension (internal operations) came in third place. The last dimension, "Learning and Growth," ranked fourth.

Sana'a University Journal of Human Sciences
مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
Vol. 4 | No. 7 | Page 245 – 275 | 2025
https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs
ISSN : 2958-8677

واقع أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن وأهمية تطويره

خالد حمود قاسم لطف العزب [1]*، عبدالرحمن الشرجبي [1]

[1]كلية التربية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

*المؤلف: kalazab3@gmail.com

الكلمات المفتاحية

1. أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني
2. أهمية تطويره

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، ودرجة الأهمية المستقبلية لتطوير أدائه، ولتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعتها على عينة بلغت (31) من قيادات قطاع التعليم الفني والتدريب المهني وعمداء المعاهد الفنية وكليات المجتمع ونوابهم، باستخدام أسلوب دلفاي المعدل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: جاءت تقديرات خبراء الدراسة لواقع الأداء في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بقيمة متوسط حسابي (1.45) وبدرجة ضعيفة وغير مرضية، على مستوى الدرجة الكلية للأبعاد وعلى مستوى كل بعد على حده، وفيما يتعلق بتقديرات الخبراء لدرجة أهمية الأبعاد والمؤشرات، فقد بلغ قيمة متوسطها الحسابي (2.86) وبدرجة أهمية عالية، لتوقع الخبراء بالأثر الإيجابي التطويري لجميع الأبعاد، في حال تم تطبيقها في استراتيجيات تطوير وتحسين أداء التعليم الفني والتدريب المهني، حيث جاء بُعد(الطلبة/ المستفيدين) في المرتبة الأولى، ويأتي (البُعد المالي) في المرتبة الثانية، بينما جاء بُعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الثالثة، وآخرها بُعد (التعلم والنمو) في المرتبة الرابعة.

المقدمة:

يحمل القرن الواحد والعشرون في طياته تطورات علمية ومعرفية وتكنولوجية وتحولات وتغيرات متسارعة في كافة مجالات الحياة، فالتدفق الهائل في المعلومات والبيانات، والعولمة، والانفجار المعرفي، وغيرها من سمات عصرنا الحالي قد جعلت القوة لمن يمتلك معلومات أنفع وتكنولوجيا أرقى، ومعرفة أشمل، وأعمق؛ ونظم تعليم حديثة ومتطورة يُمَثِّل فيها نظام التعليم الفني والتدريب المهني مساراً ذا خصوصية متميزة بالمقارنة مع بقية أنماط التعليم الأخرى.

ويحظى هذا النوع من التعليم بأهمية كبيرة في الدول المتقدمة من الحكومات والمجتمع الصناعي والتجاري الذي يهمه الحصول على عمالة متعلمة ومدربة ومزودة بمهارات سوق العمل المتغيرة، (عمار، وعباس، 2021، 575) فالتعليم والتدريب المهني يعمل على إكساب المهارات الفنية والسلوكية وتأمين المؤهلات المحددة لمقابلة احتياجات سوق العمل (حلبي، 2012، 400). كما أنه يمثل محورا رئيسا في تنمية الدول وبناء هياكلها الصناعية. (حبيب، 1996، 328). وهو أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة بل إنه يعد قاطرة التنمية (مراد، 2017، 155). ويعد من الخدمات المهمة والضرورية المكفولة للجميع ومن العوامل المهمة التي تقوم عليها أي نهضة علمية أو اقتصادية حديثة (العدواني ومزارق، 2022، 60) ومن شأن هذا النوع من التعليم أن يساهم في الحد من الفقر والبطالة من خلال مجموعة من المهن والمهارات التي يحتاجها سوق العمل سيما في ظل التقدم التكنولوجي وما ينتج عنه من تقنيات معاصرة حاضرة بقوة في مختلف مجالات حياتنا اليومية (كليب، 2022، 229).

وقد فرضت كل تلك التحولات والتطورات حتمية أن يتسلح عامل المستقبل بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تتواءم مع المتغيرات التكنولوجية والإقليمية والعالمية، ومن ثمّ فإنه من الضروري إعداد القوى العاملة وتعليمها وتدريبها على أحدث تكنولوجيا العصر (الشافعي،2005، 1)، وهناك علاقة قوية بين التعليم الفني والتدريب المهني وبين تحقيق تنمية مستدامة للمجتمع؛ لكون رأس المال البشري أصبح العصب الرئيس لإدارة حياة المجتمعات لذا فهي مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بضرورة تبني تطوير أدائها وتحسينه حتى تتمكن من رفد سوق العمل والمجتمع بكوادر بشرية قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية (الشرجبي وآخرون، 2022، 8)

كما أن تلبية متطلبات سوق العمل والمشاكل الناشئة عن تأمين خريجي التعليم الفني والتدريب المهني والحاجة إلى ضرورة تحسين قابلية العمل للأشخاص في ظل التطور التكنولوجي السريع قد أدت جميعها إلى زيادة الاهتمام بكفاءة التدريب وتطويره وإنجازاته، (سوفاغو، 2007، 6).

فالتغيير التكنولوجي السريع يجعل المهارات متقادمة على نحو سريع للغاية وتحتاج إلى مستويات أعلى للمبادرة وإعادة تدريب متكررة بدرجة أكثر (كولن ن، 1999، 30). ما يحتم إعادة النظر وعلى نحو متزايد في التعليم الفني وسياساته لتطوير كافة جوانبه الكمية والكيفية. (حسنين، 2016، 118) ودراسة وتشخيص الواقع لتحديد أولويات التطوير بالإضافة إلى استعراض أهم الاتجاهات الحديثة والمشروعات العالمية في مجال تطوير التعليم الفني والتدريب

المهني بهدف مناقشة استراتيجيات التطوير المناسب لمتطلبات سوق العمل، (عاجة واخرون، 2005، 482). بما يتطلب من أعضائه والباحثين فيه التطوير المستمر للأداء والقدرات والمهارات الاستراتيجية، للاستمرار في الحفاظ على خبراته ومهاراته المتنامية والمتطورة واستكشاف طرق وأساليب جديدة للإسهام في الرفع من قيمة مخرجاته وخدماته (university of Nevada, 2016, 12)والدراسة عن مداخل وأدوات مبتكرة تتوافق مع الفكر الاستراتيجي وتمكنها من تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتساعدها على اكتساب ميزة تنافسية تسهم في زيادة تفوقها (حجازي وعبداوي، 2015، 22).

ومن هنا تولد الاهتمام والدافعية لدى الباحث لدراسة واقع أداء التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية وأهمية تطويره.

مشكلة الدراسة:

كانت بداية نشأة التعليم الفني والمهني في اليمن في نهاية القرن التاسع عشر وبالتحديد في العام 1895 (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000، 17)، عندما أنشأ العثمانيون إبان احتلالهم لشمال اليمن سابقا، أول مدرسة صناعية في اليمن، ثم تم افتتاح المعهد الفني بالمعلا في عام 1901 من قبل البريطانيين إبان احتلالهم لجنوب اليمن حينها (الحاج، 2008، 84). وتلى ذلك إنشاء عدد من المدارس والمعاهد المهنية ولكن لم تتجاوز العشرة، إلى قيام الثورة عام 1962 في شمال اليمن وعام 1963 في جنوب اليمن، وخلال الفترة 1970- 1989 تم افتتاح عدد من المعاهد والمراكز التقنية والمهنية وصلت إلى حوالي (47) مركزا ومعهدا ومدرسة مهنية، وتتبع جهات رسمية مختلفة، منها وزارات: التربية والتعليم، والزراعة، والعمل، والصحة، والمواصلات، والأشغال العامة، بالإضافة إلى افتتاح فصول للدراسة الثانوية التجارية ملحقة ببعض مدارس التعليم الثانوي العام (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000، 53).

وقد كان لإنشاء وزارة خاصة بالتعليم الفني والمهني ضمن التشكيل الحكومي في العام 2001 أثره الملموس في تحسين أوضاع هذا النوع من التعليم وتطوره، ووضعت الرؤية الاستراتيجية للتعليم الفني والمهني، ووصل عدد المعاهد إلى (81) معهدا حسب ما ورد في مؤشرات التعليم في اليمن (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 44) والنشرة الإحصائية لـ(وزارة التعليم الفني والمهني، 2014، 3) والمئات من المراكز والمعاهد الخاصة، و(36) كلية مجتمع عاملة للعام الدراسي 2016/2015.

وبالمقابل فإن هناك تغييرات كبيرة طرأت على سوق العمل في الجمهورية اليمنية على المستوى الكمي من خلال اتساع عدد المجالات المهنية التي أصبحت مطلوبة بل ضرورية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وعلى المستوى النوعي من خلال نوعية المهن التي أصبح لها رواج واحتياج في سوق العمل وكذلك المهارات النوعية المطلوبة لمختلف المجالات المهنية والفنية.

وبالرغم من التوسع الكمي؛ إلا أنه يلاحظ أن هناك أوجه قصور في التطور النوعي لكي يكون قادرا على أن يتواكب مع متطلبات سوق العمل، وهو ما يستدعي تشخيص واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية وقياس الأهمية

المستقبلية لتطويره، وعليه حددت مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن وأهمية تطويره؟

والإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية؟
2- ما درجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من جانبين هما الأهمية النظرية (العلمية) والأهمية التطبيقية (العملية) على النحو الآتي:

1- **الأهمية النظرية (العلمية):** تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية ودور التعليم الفني والمهني في اليمن كونه من بين البلدان الأقل نمواً في العالم وهو بحاجة ملحة لجهود أبنائه المؤهلين والمهرة وأصحاب الكفاءات والمهارات والقدرات للنهوض بواقع البلد ورفع معدلات البناء والإنتاج، كما قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين والمهتمين بمجالات التعليم الفني والمهني، من خلال متابعة النتائج والتوصيات والمقترحات وما تضمنته الدراسة من أدب نظري ونتائج وتوصيات.
2- **الأهمية التطبيقية (العملية):** تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في التعرف على مؤشرات واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في اليمن ودرجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني، بما قد يلفت نظر القائمين على التعليم الفني والمهني لإعادة النظر في واقع الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني والعمل على التقييم والتطوير والتحديث لمواكبة التطورات ومتغيرات سوق العمل الداخلي والخارجي، فضلاً عن أهمية التطوير والتحديث في منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ليقوم بأدواره الفاعلة ويحقق الغايات بمخرجات تتواكب مع احتياجات سوق العمل ومجالات التنمية بما يسهم في التخفيف من الفقر ويحد من البطالة ويخفف من الكثير من المشكلات الاجتماعية.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

1- التعرف على واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية.
2- التعرف على درجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

1- **الحدود الموضوعية:** واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، وأهمية تطويره, من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لذلك.
2- **الحدود المكانية:** المؤسسات التابعة للتعليم الفني والمهني بكلٍ من المحافظات الآتية:

(أمانة العاصـــمة، ومحافظة صـــنعاء، والمحويت، وعمران، وتعز، وذمار، والحديدة)

3- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال العام (2024- 2025).

4- **الحدود البشرية:** جميع الخبراء بالتعليم الفني والمهني وعمداء كليات المجتمع ونوابهم وعددهم (31).

مصطلحات الدراسة:

1- **التعليم الفني:** هو جميع أشكال ومستويات العملية التعليمية التي تتضمن بالإضافة إلى المعارف العامة دراسة التكنولوجيا، والعلوم المتعلقة بممارسة المهنة في شتى الاختصاصات (رئاسة الوزراء، 2008، 2).

ويعرفه الباحث إجرائيا بأنه نمط من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي وإكساب المهارات والمعرفة التقنية للطلبة والدارسين من ملتحقي أو خريجي الثانوية العامة والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة لا تقل عن سنتين، لإعداد كوادر فنية في مختلف الاختصاصات الصناعية والزراعية والصحية والإدارية وغيرها.

2- **التدريب المهني:** هو جميع أشكال ومستويات العملية التعليمية المهنية التي تتضمن بالإضافة إلى المعارف العامة العلوم، والتقنيات (التكنولوجيا) اكتساب المهارات، والمواقف العملية المتعلقة بممارسة المهنة في مجالات الحياة المختلفة (رئاسة الوزراء، 2008, 2).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه ذلك النمط من التدريب الذي يؤهل الطلبة والدارسين من ملتحقي أو خريجي الثانوية العامة (في مدة سنتين) ويدربهم في المجالات المهنية المرتبطة بالمهن والأشغال التي يتطلبها سوق العمل بناءً على نظام تعليمي حديث وفاعل.

3- **التعليم الفني والتدريب المهني:** هو جميع أشكال ومستويات العملية التدريبية وتتضمن المعارف العامة من خلال دراسة التقنية والعلوم المتصلة بها واكتساب المهارات العلمية والدرايات والمواقف والمدارك المتصلة بالممارسة المهنية في قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية (الحاج، 2011، 14). ويعرفه قانون التعليم الفني والتدريب المهني (2006، 3) بأنها كافة المعاهد والمراكز والمواقع التي يمارس فيها التعليم الفني والتدريب المهني الحكومي وغير الحكومي.

ووفقاً لما سبق يمكن تعريف التعليم الفني والتدريب المهني إجرائيا بأنه كل المستويات والمعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية التي يتلقى فيها الطلبة الملتحقون بها كافة المعارف والمهارات العلمية والمعرفية في جوانبها النظرية والتدريبية والعملية والتطبيقية وتمنح الدارسين شهادات إكمال الدراسة بحسب النوع والمستوى الملتحق فيه كل طالب.

ثانيًا: الأدب النظري:

مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني

التعليم المهني: يقصد به ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يتضمن الإعداد التربوي واكتساب

المهارات والمعرفة المهنية الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية من أجل إعداد عمال مهرة في مختلف التخصصات الصناعية والزراعية والصحية والتجارية لتكون لديهم القدرة على التنفيذ والإنتاج بحيث يكونون حلقة وصل مهمة بين الأطر الفنية العالية والذي تعدهم الجامعات والعمال غير المهرة الذين لم يتلقوا أي نوع من التعليم النظامي الفني (حلبي، 2012، 407). ويعرف أيضًا بأنه التعليم المتضمن إعدادًا تربويًا وتوجيهًا سلوكيًا والمصمم لإكساب الفرد المهارات والقدرات المهنية المعتمدة على دراسات نظرية عامة متعلقة بها وتدريبات عملية لتنمية المهارات المطلوبة (الحاج،2008، 25).

التعليم التقني: هو أسلوب تعليمي يشتمل على مناهج نظرية تترجم في تطبيقات تقنية بشكل مهارات ومعارف تتصل بشتى المجالات المهنية، بهدف تأهيل الأفراد للانخراط الفوري في سوق العمل. وهو أيضا ذلك النوع من التعليم والتدريب النظامي الذي يتضمن إعدادًا تربويًا وتوجيهًا سلوكيًا والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية بمستوى المرحلة الثانوية وبمستوى التعليم الواقع بين الثانوية والجامعة بهدف إعداد عمال ماهرين مهنيين وتقنيين في مختلف التخصصات الصناعية والزراعية والبيطرية والإلكترونية والصحية والإدارية والتجارية ونحوها ولهم القدرة على التنفيذ والإنتاج وما يتطلبه هذا التعليم من تدريب مصاحب للمعارف النظرية(الحاج ،2011، 45).

التدريب المهني: يجمع التدريب المهني في الدول العربية أنماط التدريب المختلفة سواءً كان التدريب داخل المدارس، ومراكز التدريب فقط، أم التدريب الثنائي الذي يجمع بين المدرسة أم المركز ومواقع العمل والإنتاج أم التدريب داخل العمل(حلبي، 2012، 409)، ويعرف بأنه ذلك النمط التدريبي التعليمي الذي يزود خريجي المدارس الابتدائية بمجموعة من المهارات المهنية ومن الناحية النظرية والعملية التي تؤهله لشغل وظيفة عامة يكون فيها شبه ماهر (الحاج، 2008، 23).

ومن خلال التعاريف والمفاهيم السابقة يرى الباحث بأن جميع المفاهيم والمصطلحات والمسميات التي وردت إنما هي متقاربة وتحمل معاني متداخلة ومعبرة لكل نوع من أنواع التعليم الفني المهني بجوانبه النظرية والعملية وبأنماطه ومستوياته ومجالاته وتصنيفاته، وأن مصطلح التعليم الفني والتدريب المهني الذي يحتويه عنوان الدراسة الحالية إنما يمثل المسمى الشامل والمتكامل والمتناسق لكافة أشكال وأنواع ومستويات التعليم الفني المهني.

أهداف التعليم الفني والتدريب المهني:

الأهداف الواقعية والمحددة والمرسومة والمصاغة بعناية هي سبيل النجاح والوصول إلى ما تسعى إليه المجتمعات والشعوب والدول من نماء وتطور وازدهار، فأي نظام تعليمي يتضمن أهداف واضحة ودقيقة تسير به وتأخذه نحو تحقيق النجاح والوصل للغايات التي أنشئ من أجلها، والتعليم الفني والتدريب المهني من أهم نظم التعليم المرتبطة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية وتكوين رأس المال البشري في أي مجتمع ولابد له من أهداف تسيره للوصول إلى ما تنشده الشعوب والمجتمعات من طموحات وآمال وتطلعات، ومن الأهداف الرئيسة للتعليم الفني والتدريب المهني ما أقرته (منظمة العمل العربية، 2010) وهي:

- تعزيز الروابط والقنوات وتحسين المواءمة بين عرض القوى العاملة والطلب عليها في مجال التدريب والتعليم المهني والفني.
- تطوير الجوانب النوعية لبرامج منظومات التدريب والتعليم المهني والتقني وعملياتها ومخرجاتها بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة.
- اعتماد الأطر التشريعية وأطر التخطيط والحاكمية لمنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني كجزء متكامل مع الأطر التشريعية وأطر التخطيط لتنمية الموارد البشرية بشكل عام على المستوى الوطني.
- توفير الأطر والمعايير اللازمة للتنسيق الفاعل بين الجهات والهيئات المختلفة المعنية بقضايا التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني في القطاعين العام والخاص، وتعزيز دور الشركاء الاجتماعيين في عمليات التخطيط، واتخاذ القرار في هذه القضايا مع إيلاء الاهتمام والعناية بالقضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي ومساهمة المرأة.
- تعزيز القنوات والروابط بين نظم ومستويات التعليم العام من ناحية ومنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني من ناحية أخرى.
- تطوير الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم المهني والتقني من النواحي الكمية وتجاوبًا مع المتطلبات التنموية واحتياجات سوق العمل (منظمة العمل العربية،2010، 14:15).

أهمية التعليم الفني والتدريب المهني:

تشير (العلايا، 2017، 33) إلى أهمية التعليم الفني والمهني في النقاط الآتية:

- يعد التعليم الفني والتدريب المهني أداة التغيير الرئيسة ووسيلة إعداد الإنسان وتأهيله للتعامل مع التكنولوجيا ومواكبة التطورات الراهنة والمستقبلية.
- تزويد الأشخاص بالقدرات التي يمكن لها أن تزيد من فرصهم في الحياة وتوسع من نطاقها.
- إعداد الشباب لعالم العمل وتزويدهم بالمهارات اللازمة للحصول على عمل.

وذكرت العبادلة (2016، 9:10) بأن التعليم الفني المهني يعمل على:

- يوفر المهارات اللازمة لفتح مشروع بعد التخرج والتدريب في سوق العمل لسنوات محددة.
- مواجهة التغيرات الحاصلة في سوق العمل والناتجة عن التقلبات الاقتصادية.

ويرى الباحث بأن هذا النمط من التعليم يمثل محور التطور والبناء الاقتصادي والإنتاجي بكافة المجالات وأن المجتمعات تعلق آمالها وتطلعاتها على دور وفاعلية التعليم الفني والمهني بكافة مستوياته وأنواعه؛ من أجل تحقق التكافؤ في فرص العمل والتشغيل، ومن أجل الإسهام في الحد من البطالة والفقر وتوجيه اهتمامات الشباب في ما ينفعهم، ويسهم في تحقيق أهدافهم، سواء كان ذلك من حيث مقدرتهم على فتح أعمال حرة خاصة بهم في مجال تخصصاتهم ومؤهلاتهم أو على مستوى حصولهم

على فرص عمل في القطاعات المختلفة عامة وخاصة، وبالتالي فإن دور وأهمية التعليم الفني والمهني يتعاظم في البلدان النامية والفقيرة أكثر مما سواها في حال حظي بالاهتمام والأولوية.

أهداف التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن:

يهدف التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن إلى ما يلي:

- اعداد كوادر فنية تلبي عملية التنمية الشاملة واحتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية.
- الارتقاء بالكفاءة الفنية والمهنية للعمالة اليمنية في التعامل مع التقنيات الحديثة بهدف زيادة القدرات الإنتاجية والخدمية للمنشآت لاسيما الصغيرة والأصغر منها والإسهام في النهوض بالاقتصاد الوطني.
- ترسيخ مبدأ مشاركة القطاعات الاقتصادية (عام، خاص، مختلط) والمجتمع المدني في تخطيط وتمويل وإدارة وتطوير وتنفيذ برامج التعليم الفني والتدريب المهني.
- توسيع شبكة مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني على المستوى الوطني وتنويع مجالات وأنماط التعليم الفني والتدريب المهني بما يرفع من كفاءة القوى العاملة اليمنية ويعزز من فرص التشغيل ويحد من البطالة والفقر.
- ترسيخ قيم العمل والوعي بالالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية والمحافظة على البيئة في المؤسسات التعليمية والتدريبية ومواقع العمل والإنتاج.
- العمل على تعزيز العلاقة بين المؤسسات التعليمية والتدريبية ومواقع العمل والإنتاج وبما يخدم تهيئة مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني للحياة العملية ويعزز من فرص حصولهم على العمل.
- تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في مختلف المجالات المهنية وترسيخ الوعي بمبدأ التعليم مدى الحياة في أوساط مختلف شرائح القوى العاملة.
- تفعيل دور القطاع الخاص والأهلي في مجال التعليم الفني والتدريب المهني.
- توفير التعليم الفني وفرص التدريب المهني للمرأة وبما يتناسب وقدراتها ويسهم في تنمية مهاراتها (قانون التعليم الفني والمهني، 2006).

إلى جانب ذلك تضمنت الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني (2004-2015) خمسة أهداف أساسية للاستراتيجية، وهي (الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني،2004، 25-31):

- تطوير وتنويع برامج ومناهج التعليم الفني والتدريب المهني استجابة لتطوير احتياجات سوق العمل من الكفاءات على المستويين الاجتماعي والاقتصادي.
- تطوير وتعزيز العلاقات مع سوق العمل في عدة مستويات وتأمين تسيير كل عمليات منظومة التعليم الفني والتدريب المهني تلبية لاحتياجات أصحاب العمل من الكفاءات والمؤهلات ومتطلبات العمل.
- تطوير الهياكل التنظيمية والإدارية للوزارة لتعكس بشكل أفضل المتطلبات المتغيرة لسوق العمل.

- قيام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بإعادة توجيه شبكتها من المؤسسات التدريبية وتأهيلها لتمتلك القدرة والمرونة للاستجابة مع مجموعة عريضة من الاحتياجات التدريبية لقطاع الأعمال والمجتمع وامتلاكها خطة خاصة بشراء وتحديث التجهيزات وصيانتها بما يمكنها من تنفيذ كافة البرامج التدريبية.
- قيام الحكومة اليمنية بوضع سياسات لتنويع مصادر تمويل التعليم الفني والتدريب المهني باتجاه المشاركة والمساهمة المتساوية مع المستفيدين في تكاليف ذلك من خلال وضع خطة مالية طويلة الأجل لتمويل قطاع التعليم الفني والتدريب المهني مع التأكيد على تحفيز القطاع الخاص في تمويل التدريب.

ثالثًا: الدراسات السابقة:

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة الحالية حيث بلغ عددها (10) دراسات، منها (4) دراسات محلية، و(3) دراسات عربية، و(3) دراسات أجنبية، وهي مرتبة حسب تسلسلها الزمني كالآتي:

1- **الدراسات المحلية:**

أ- **دراسة الشرجبي وآخرين، (2022):** هدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؛ بالاستفادة من تجارب أكثر الدول العالمية الرائدة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني، وهي: ألمانيا– النمسا – سويسرا – فنلندا، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتمثلت العينة في مجموعة من الوثائق الورقية والإلكترونية والدراسات خلال الفترة (أكتوبر 2021 – فبراير 2022)، وبينت نتائج الدراسة وجود جوانب قصور ومشكلات تواجه نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، من أهمها: ازدواجية وتعددية مصادر التشريع، ضعف التمويل والاعتماد شبه الكلي على التمويل الحكومي، ضعف البنية التحتية، وتقليدية المناهج وأساليب وطرائق التدريس.

ب-**دراسة (الشرجبي وآخرين، 2021):** هدفت إلى التعرف على فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم المهني والتقني في الجمهورية اليمنية، من خلال الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المختصين والقيادات الإدارية في الوزارة حول مدى فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم المهني والتقني في الجمهورية اليمنية، وخلصت إلى نتائج، أهمها: تحديد أهداف واختصاصات فعالية الهيكل التنظيمي، وأهم معايير قياس كفاءة الهيكل التنظيمي.

ج- **دراسة (العلايا، 2017):** هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريبي المهني في الجمهورية اليمنية من خلال تشخيص الواقع، وتحديد أبرز المعوقات، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي المسحي والتطويري، بالإضافة إلى المنهج النوعي، وأسلوب سوات لتحليل الواقع، وأسلوب دلفي في تطبيق الاستبانة والمقابلة المقننة على الخبراء، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف واقع الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بشكل عام.

د- **دراسة (مزارق، 2015):** هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى فاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل في اليمن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي والتحليلي الوثائقي، وتكونت عينة الدراسة من أرباب العمل(عام/خاص) والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز النتائج الآتي: ملاءمة مخرجات المعاهد التقنية مع احتياجات سوق العمل في القطاعين العام والخاص جاء هذا المعيار في المرتبة الأولى بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (2.14). وجاء دور مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل ضعيفة وبالمرتبة الثانية بمتوسط (2.4). وفاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل بشكل عام ضعيفة وبالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.01). كما أن تقديرات عينة الدراسة لوضوح أهداف التعليم التقني في اليمن وهل أنها تستجيب لمتطلبات سوق العمل ضعيفة وجاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط (1.94).

2- -الدراسات العربية:

أ- **دراسة (عمارة، 2020):** هدفت الدارسة إلى تحديد دور التعليم الفني في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة في مصر من خلال المدة (1990-2018)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين التعليم الفني والتنمية الصناعية، وذلك باستخدام متجه الانحدار الذاتي، وتوصلت الدارسة إلى عدة نتائج أهمها: توجد علاقة موجبة بين التعليم الفني والقيمة المضافة للصناعة باعتبارها مؤشراً للتنمية الصناعية الشاملة والمستدامة.

ب-**دراسة(الشهري،2019):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقة بين الثورة الصناعية الرابعة ومخرجات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة طبقت عينة ملائمة من أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة العامة للتعليم التقني والمهني، ومن أهم النتائج التي توصلت إلها الدراسة: إن نسبة موافقة أعضاء هيئة التدريس على بنود الاستبانة كانت أكبر من الرفض وهي تشكل (50%) والحياد بنسبة (20%) والرفض (30%) وهي تتضمن محاور تبرز واقع علاقة مخرجات التعليم بالثورة الصناعية الرابعة.

ج- **دراسة (صبرة، وآخرين،2018):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات التعليم التقني لتلبية احتياجات سوق العمل

الفلسطيني بالتطبيق على كلية فلسطين التقنية – دير البلح، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الأكاديميين والإداريين في الكلية، واستخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية بلغت (56) فردا، وأظهرت نتائج الدراسة أن متطلبات التعليم التقني المتمثلة في: سياسات الكلية الداعمة للتعليم التقني تتوفر بنسبة (65.66%)، بينما تتوافر جودة مخرجات الكلية بنسبة (61.82%)، أما سياسات وزارة التربية والتعليم العالي فتتوفر بنسبة (59.82%).

3- الدراسات الأجنبية:

أ- **دراسة (Yeap, et al., 2021)**: هدفت إلى تسليط الضوء على قضايا التعليم والتدريب التقني والمهني والتحديات التي واجهها التعليم والتدريب التقني والمهني أثناء جائحة كوفيد 19- في ماليزيا. وتم اختيار المقالات المتعلقة بالقضايا والتحديات في التعليم والتدريب التقني والمهني أثناء تفشي الوباء من قواعد بيانات SCOPUS وERIC. WOS وأشارت النتائج إلى أن الافتقار إلى تحفيز الطلاب والاستشارات المهنية، وصمة العار تجاه التعليم والتدريب التقني والمهني، وكفاءة المحاضر، وأوجه القصور في موارد البنية التحتية في التعليم والتدريب التقني والمهني هي مشكلات تحدث في التعليم والتدريب التقني والمهني على مر السنين أثناء مشكلة الاتصال بالإنترنت، ومنصة التعلم، ومحتوى المناهج والتقييم، وتمت مناقشة جاهزية المدربين والمتدربين للتعلم الإلكتروني على أنها تحديات للتعليم والتدريب التقني والمهني خلال جائحة **كورونا**.

ب- **دراسة (Shuangmiao, & Zhou, 2015)**: هدفت الدراسة إلى التأكد من التحديات للتعليم المهني، وتحسين نوعية البرامج ذات الجودة في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوزيع استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وبلغ عدد العينة (160) طالباً وطالبة من المعاهد المهنية والتقنية، وكانت النتائج كالتالي: التحديات التي تواجه تحقيق الجودة للبرامج التعليمية المهنية في نيجيريا ضعيفة، تمثل الضعف في نقص المطلوب من تلبية الاحتياجات، ومرافق التعليم وضعف التمويل، وضعف أساليب التدريس التي يستخدمها المعلنون.

ج- **دراسة (Kaplan, & Norton 2004 ,)**: هدفت الدراسة إلى مقارنة بين التعليم العام والتعليم المهني، ومدى تأثيرهما على الأفراد ومؤسسات سوق العمل، وهي دراسة وصفية تحليلية مسحية ميدانية، طبقت على عينة من خريجي الجامعات وخريجي المدارس الفنية ومراكز التدريب المهني، وبعض القائمين على مؤسسات سوق العمل في بلجيكا من الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: إن فرص العمل كانت أكثر أمام خريجي التعليم الفني ومراكز التدريب

المهني، مقارنة بخريجي التعليم الجامعي، وإن فرص مواصلة الدراسات العليا كانت أكثر لخريجي التعليم الجامعي مقارنة بخريجي التدريب المهني والفني.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث الهدف حيث اهتمت بدراسة مجالات التعليم الفني والمهني وسبل التحسين والتطوير وتجويد المخرجات كدراسة (الشرجبي، العبيدي، 2022) ودراسة (العلايا،2017) ودراسة (مزارق، 2015) ودراسة (صبة وآخرين، 2018) ودراسة (المولى، 2012) ودراسة (الشرجبي وآخرين، 2022) ودراسة (Shuangmiao, & Zhou,2015).

ومن حيث المنهج فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.

ومن حيث الأداة اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في الاستبانة كأداة للدراسة كدراسة (الشرجبي وآخرين، 2022)، ودراسة (عمارة، 2020)، ودراسة (Yeap, et al., 2021)، بينما اتفقت مع بقية الدراسات في استخدامها الاستبانة أداة لجمع البيانات.

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

كما تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على أهمية استخلاص آراء ومقترحات التطوير من قبل أصحاب الخبرة والاختصاص في قيادة التعليم الفني والتدريب المهني، وذلك لتحقيق اقصى استفادة.

رابعًا: إجراءات الدراسة الميدانية:

1- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي في استقصاء آراء الخبراء المحليين من قيادات وزارة التعليم الفني والتدريب المهني وعمداء المعاهد الفنية وكليات المجتمع ونوابهم حول درجة الموافقة على مؤشرات واقع أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، ودرجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني.

كما استعان الباحث بأسلوب ومنهجية (دلفاي) الذي يعد من أنسب الأساليب ومن أفضل الأساليب العلمية المستخدمة للتنبؤ في مجال العلوم غير الدقيقة كما أنه أكثرها فاعلية في الحصول على تصورات واتجاهات آراء الخبراء على التغيرات التي ينتظر أن تحدث مستقبلاً (الساعدي، 2018، 114)

2- مجتمع الدراسة وعينتها:

وفقاً لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وما يتطلبه ذلك من بيانات نوعية ودقيقة ومحددة لا تتوفر إلا من عدد من الخبراء المعنيين من جهات ذات علاقة بموضوع الدراسة، واتباع (أسلوب دلفاي المعدل) في الحصول على تلك البيانات والآراء من الخبراء، وهو ما يقتضي اختيار العينة بالطريقة القصدية (عينة قصدية)، بهدف الحصول على بيانات وآراء أكثر دقة ومصداقية، فمجتمع الدراسة الحالية ذو خصوصية في تعدده وتشتته، والذي يتمثل بالخبراء المحليين من قيادات التعليم الفني والتدريب المهني وعمداء كليات المجتمع ونوابهم التابعين للتعليم الفني والتدريب المهني، وبهذا السياق يشير (**كورنيش**

2007، 113) بأن أي شخص يمتلك خبرة ذات علاقة بالموضوع يمكن أن يوفر نصيحة أفضل من مجموعة من الناس ممن لا يمتلكون مثل هذه الخبرة ولهذا فالطريقة المثلى لاتخاذ قرار جيد هي اللجوء إلى مجموعة من الخبراء المتخصصين في الموضوع، وإن استشارة مجموعة (حكيمة) كانت الطريقة الأكثر انتشاراً عبر التاريخ.

أما اختيار عينة الدراسة (الخبراء) من هذا المجتمع الكبير فلن يتم إلا بصعوبة بالغة، وتحديات كبيرة؛ نظراً للتباعد الجغرافي بين كليات المجتمع الفنية والتقنية بالمحافظات، وصعوبة التنقل، وضعف الإنترنت، وما يمر به اليمن (بشكلٍ عام) من حروب وظروف استثنائية، لكن الباحث أصر على استكمال الإجراءات الميدانية للدراسة، وبعد جهود متواصلة أبدى (40) من الخبراء من أصحاب الكفاءات المتخصصة والخبرات المتراكمة ومن لهم صلة مباشرة بمخرجات التعليم الفني والتدريب المهني –سواءً في مجال التعليم والتدريب أو في مجال التشغيل– استعدادهم للتجاوب مع الاستبانة بهذا الأسلوب (دلفاي المعدل)، وعند اختيار العينة لتوزيع الاستبانة عليهم تجاوب منهم (33) خبيراً فقط، فتم اختيارهم كعينة للمجتمع، بطريقة قصدية، وشملت هذه العينة الخبراء من قيادة مكتب التعليم الفني والمهني بالوزارة، والجهاز التنفيذي التابع للمجلس الأعلى لكليات المجتمع بأمانة العاصمة، وعمداء ونواب كلية المجتمع (صنعاء)، وكلية المجتمع (سنحان)، وكليات المجتمع الخاصة بالمحافظات الآتية: (أمانة العاصمة، محافظة المحويت، عمران، تعز، ذمار، الحديدة)، وقد تم الحصول على (33) استبانة، منها (31) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما هو موضح في الجدول الآتي رقم (1).

جدول رقم (1): يبين مجتمع الدراسة وعينتها (الخبراء)

م	الجهة	اسم المنشأة	عدد الخبراء	الاستبانات الموزعة	الاستبانات	المفقودة	غير الصالحة	الاستبانات الصالحة	النسبة
1	قيادة قطاع التعليم الفني والمهني بالوزارة	قطاع التعليم الفني والمهني بوزارة التربية والتعليم والبحث العلمي	13	13	11	2	0	11	35%
2	الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع بأمانة العاصمة	الجهاز التنفيذي بالمجلس الأعلى لكليات المجتمع الخاصة	3	3	3	0	0	3	10%
3	كلية المجتمع (صنعاء)	كلية المجتمع (صنعاء)	3	3	3	0	0	3	10%
4	كلية المجتمع (سنحان)	كلية المجتمع (سنحان)	3	3	3	0	1	2	6%
5	كليات المجتمع الخاصة بأمانة العاصمة	–كلية الاتحاد الدولية	3	3	3	0	0	3	10%

		–كلية علوم الطوارئ الصحية والتقنية						
6	كليات المجتمع الخاصة بمحافظة المحويت	–كلية الريادة –كلية التميز	3	3	3	0	0	3	10%
7	كليات المجتمع الخاصة بمحافظة عمران	–كلية الرسالة –الكلية التطبيقية للعلوم والتكنولوجيا	3	3	2	1	0	2	6%
8	كليات المجتمع الخاصة بمحافظة تعز	–كلية المجتمع بالمعافر	3	3	2	1	0	2	6%
9	كليات المجتمع الخاصة بمحافظة ذمار	–الكلية التطبيقية للعلوم والتكنولوجيا	3	3	1	2	0	1	3%
10	كليات المجتمع الخاصة بمحافظة الحديدة	–الكلية التطبيقية للعلوم والتكنولوجيا باجل –جامعة العلوم والتكنولوجيا	3	3	2	1	1	1	3%
الإجمالي			40	40	33	7	2	31	100%

3– أداة الدراسة:

لجمع البيانات والمعلومات الميدانية للدراسة استعان الباحث بأداة (الاستبانة المغلقة) وتطويرها لمعرفة درجة موافقة الخبراء على واقع ممارسة أداء نظام التعليم الفني والمهني في اليمن ودرجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني، وتكونت في صورتها الأولية من (35) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد، وهي: (البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وأعدت لقياس (واقع الممارسة وأهميتها للتطوير).

– **صدق أداة الدراسة:**

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض الأداة بعد إعدادها بصورتها الأولية على (5) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في التخصصات التربوية، طلب منهم إبداء آرائهم فيما احتوته الأداة، ومدى صلاحية كل مؤشر وانتمائه للمجال الذي يندرج في سياقة، وتقديم مقترحاتهم بما يرونه مناسباً (بالتعديل أو الحذف أو الإضافة) وذلك لإضفاء الصدق والواقعية للأداة وفقًا لمعرفتهم وخبراتهم المتراكمة، وفي ضوء آراء ومقترحات وملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات وفق آرائهم، بحسب ما تم توضيحه في الجدول الآتي رقم (2):

جدول رقم (2): يبين عدد فقرات الاستبانتين قبل وبعد التحكيم.

أداة الدراسة بصورتها الأولية والنهائية		فقرات أو (مؤشرات الاستبانتين)				
		قبل التحكيم	المحذوفة	المضافة	المعدلة لغويًا	بعد التحكيم
المجال الأول	بعد المستفيدين	8	–	2	5	10
المجال الثاني	بعد العمليات	11	–	1	6	12

المجال الثالث	بعد التعلم والنمو	8	–	2	3	10
المجال الرابع	البعد المالي	8	–	2	3	10
إجمالي مؤشرات الاستبانة القابلة للتطبيق						42

يتضح من الجدول السابق رقم (2) أن عدد فقرات الاستبانة قبل التحكيم بلغت (35) فقرة، لم يتم حذف أي فقرة، بينما تم إضافة (7) فقرات، كما تم تعديل (17) فقرة لغويًا من قبل السادة المحكمين.

قام الباحث بإيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجة كل فقرة من فقرات(مؤشرات) الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وكما هو موضح بالجدول الآتي رقم (3):

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

جدول رقم (3): يوضح معاملات الارتباط بين درجة (مؤشرات) كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.

اسم المجال	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	اسم المجال	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
بعد الطلبة أو المستفيدين	1	0.77**	0.00	دال	بعد التعلم والنمو	1	0.66**	0.00	دال
	2	0.65**	0.00	دال		2	0.65**	0.00	دال
	3	0.81**	0.00	دال		3	0.84**	0.00	دال
	4	0.73**	0.00	دال		4	0.78**	0.00	دال
	5	0.69**	0.00	دال		5	0.73**	0.00	دال
	6	0.76**	0.00	دال		6	0.79**	0.00	دال
	7	0.73**	0.00	دال		7	0.69**	0.00	دال
	8	0.81**	0.00	دال		8	0.78**	0.00	دال
	9	0.67**	0.00	دال		9	0.86**	0.00	دال
	10	0.72**	0.00	دال		10	0.92**	0.00	دال
بعد العمليات الداخلية	1	0.86**	0.00	دال	البعد المالي	1	0.72**	0.00	دال
	2	0.85**	0.00	دال		2	0.66**	0.00	دال
	3	0.73**	0.00	دال		3	0.65**	0.00	دال
	4	0.86**	0.08	دال		4	0.79**	0.00	دال
	5	0.87**	0.00	دال		5	0.66**	0.00	دال
	6	0.66**	0.00	دال		6	0.67**	0.00	دال
	7	0.80**	0.00	دال		7	0.80**	0.00	دال
	8	0.67**	0.00	دال		8	0.71**	0.00	دال
	9	0.72**	0.00	دال		9	0.66**	0.00	دال
	10	0.81**	0.00	دال		10	0.71**	0.00	دال
	11	0.79**	0.00	دال					

اسم المجال	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	اسم المجال	المؤشرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
	12	0.81**	0.00	دال					

يتضح من الجدول السابق رقم (3) بأن معاملات ارتباط بيرسون(r) تراوحت بين(0.92 – 0.65)، وهي ارتباطات عالية ودالة إحصائيًا عند مستوى(0.00)، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة، وعليه يمكن القول بأن درجات مؤشرات الاستبانة تتمتع بصدق بناء جيد وفقاً لمعيار الاتساق الداخلي.

أ- ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفاكرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي رقم(4):

جدول رقم (4) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل Alpha
بعد الطلبة / المستفيدين.	10	0.71
بعد العمليات الداخلية.	12	0.90
بعد التعلم والنمو.	10	0.90
البعد المالي.	10	0.80
الثبات الكلي للأداة	42	0.95

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق رقم (4) أن معامل ثبات ألفاكرونباخ على مستوى الأداة ككل (0.95) وهي قيمة عالية تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق، وأن معامل ثبات ألفا لمجال الطلبة / المستفيدين بلغ (0.71)، في حين كان معامل الثبات لمجال العمليات الداخلية(0.90)، أما مجال التعلم والنمو فكان معامل ثباته (0.90)، بينما كان معامل الثبات لمجال البعد المالي (0.80)، ومؤشرات الثبات هذه تدل على أن الأداة بمجالاتها الأربعة تتمتع بثبات مناسب وفقاً لمعامل ألفاكرونباخ.

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

اعتمدت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ للتحقق من الاتساق الداخلي لمؤشرات أبعاد الأداة.

ب- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات الأداة.

ج- المتوسطات الحسابية (Mean)؛ لمعرفة مدى موافقة الخبراء على مستوى المجالات والمؤشرات، للأداة بشكل عام.

د- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ لمعرفة مدى تشتت واتفاق آراء الخبراء.

رابعًا: الإجابة على تساؤلات الدراسة وعرض تحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

1- النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على " مـا واقع أداء نظـام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية؟

للإجابة على ذلك تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى جميع الأبعاد ككل وعلى مستوى كل بعد على حده، من أبعاد أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، من وجهة نظر الخبراء، والجدول الآتي رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد وعلى مستوى الأبعاد الأربعة.

م	الأبعاد	عدد المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	بعد(الطلبة)/ المستفيدين	10	1	1.50	0.31	ضعيفة
2	بعد العمليات الداخلية	12	2	1.46	0.40	ضعيفة
3	بعد التعلم والنمو	10	4	1.38	0.41	ضعيفة
4	البعد المالي	10	3	1.44	0.31	ضعيفة
	إجمالي الأبعاد	42	-	1.45	0.32	ضعيفة

تشير نتائج الجدول السابق رقم (5) إلى أن واقع تحقق الممارسة في تقديرات الخبراء وعلى مستوى إجمالي الأبعاد الأربعة جاء بدرجة(ضعيفة) بمتوسط عام بلغ (1.45)، وانحراف معياري بلغ (0.32).

وبعد تحليل الأبعاد إحصائياً اعتمادًا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب تبين أن درجة تَحقُق مؤشرات أبعاد الأداء في الواقع جاء بدرجة (ضعيفة) على مستوى جميع الأبعاد، فقد حصلت هذه الأبعاد على متوسطات حسابية تراوحت بين (1.38- 1.50)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.31- 0.41)، وهو ما يشير إلى إجماع وتوافق كامل لخبراء الدراسة بتدني وضعف ممارسة الأبعاد في واقع الأداء بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني.

وتعكس هذه النتيجة -من وجهة نظر الباحث- ضعف الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني وقصور في الخطط والبرامج والاستراتيجيات، وقد يؤول ذلك الضعف والعجز إلى عدة عوامل من أهمها": ما تعانيه البلاد من حالة التأزم وعدم الاستقرار والتجاذبات والصراعات والحروب من بداية العقد الثاني للقرن الحالي وتوقف العديد من جهات الدعم التي كانت تسهم في تمويل العديد من البرامج التدريبية والتطويرية، وتعثر العديد من خطط وبرامج التطوير والتوسع، وانحسار الاهتمام الحكومي والمجتمعي، وما تلى ذلك من حروب وعدوان طال العديد من المنشآت والمباني الخاصة بالتعليم والتدريب الفني، فضلاً عن انعدام الموازنات وانقطاع الرواتب والحوافز والتسويات وتوقف عمليات التوظيف التي كانت سنوية لتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية،

ورافق ذلك تدني التزام بعض العاملين، وهو ما ساهم في زيادة العجز في الموارد البشرية وتفاقم حالة الاحتياج للكفاءات التدريبية المتخصصة، في ظل انعدام القدرة على التوظيف والاستقطاب للاحتياجات المُلحة من الموارد البشرية المتخصصة.

وبناءً على معطيات الجدول السابق يمكن ترتيب الأبعاد من حيث درجة التحقق (الممارسة بالواقع) من وجهة نظر خبراء الدراسة واستناداً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تنازليًا، وعلى النحو الآتي:

- جاء بُعد(الطلبة/ المستفيدين) في المرتبة الأولى وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط حسابي بلغ (1.50)، وانحراف معياري بلغ (0.31).
- بينما جاء بُعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الثانية وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط حسابي بلغ (1.46) وانحراف معياري بلغ (0.40).
- وجاء مجال (البّعد المالي) في المرتبة الثالثة وبدرجة تحقق ضعيفة، بمتوسط حسابي بلغ (1.44) وانحراف معياري بلغ (0.31).
- وآخرها بُعد (التعلم والنمو) في المرتبة الرابعة وبدرجة تحقق ضعيفة، وبمتوسط حسابي بلغ (1.38) وانحراف معياري بلغ (0.41).

2- النتائج المتعلقة بالإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على "ما درجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية"؟

لتحقيق ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى جميع الأبعاد ككل وعلى مستوى كل بعد على حده، والجدول الآتي رقم (6) يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة وعلى مستوى الأبعاد الأربعة.

م	البعد	عدد المؤشرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	بعد(الطلبة)/ المستفيدين	10	1	2.88	0.14	عالية
2	بعد العمليات الداخلية	12	3	2.84	0.18	عالية
3	بعد التعلم والنمو	10	4	2.83	0.27	عالية
4	البعد المالي	10	2	2.86	0.26	عالية
	اجمالي الأبعاد	42	-	2.86	0.18	عالية

تشير نتائج الجدول السابق رقم (6) إلى أن درجة أهمية تطبيق الأبعاد الأربعة في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط عام بلغ (2.86)، وانحراف معياري بلغ (0.18).

وبعد تحليل الأبعاد إحصائياً اعتمادًا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتب تبين أن تقديرات خبراء الدراسة من (قيادات التعليم الفني والمتخصصين) لدرجة الأهمية المستقبلية لتطوير أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني باليمن، قد جاءت بدرجة أهمية(عالية) على مستوى

جميع الأبعاد بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.83 -2.88)، وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.14 -0.27).

وبناءً على معطيات الجدول السابق رقم (6) يمكن ترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر خبراء الدراسة واستناداً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تنازليًا، وعلى النحو الآتي:

- جاء بُعد(الطلبة/ المستفيدين) في المرتبة الأولى وبدرجة أهمية عالية، بمتوسط حسابي بلغ (2.88)، وانحراف معياري بلغ (0.14).
- وجاء مجال (البُعد المالي) في المرتبة الثانية وبدرجة أهمية عالية، بمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري بلغ (0.26).
- بينما جاء بُعد (العمليات الداخلية) في المرتبة الثالثة وبدرجة أهمية عالية، بمتوسط حسابي بلغ (2.84) وانحراف معياري بلغ (0.18).
- وآخرها بُعد (التعلم والنمو) في المرتبة الرابعة وبدرجة أهمية عالية، بمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري بلغ (0.26).

ولمعرفة واقع تحقق الممارسة ودرجة أهمية الأبعاد في تطوير أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة (مؤشر)، وسنستعرضها كالآتي:

المجال الأول: بعد المستفيدين/ الطلبة:

اشتمل هذا المجال(البعد) على (10) مؤشرات تناولت الاهتمام بالمستفيدين وبمقترحاتهم والعمل من أجل تحقيق الرضا لديهم، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد العينة من الخبراء المشاركين (من التعليم الفني والتدريب المهني وكليات المجتمع) كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (7).

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء على بعد المستفيدين /الطلبة

م	المؤشر	الرتبة	واقع الممارسة			الرتبة	الأهمية		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
.1	زيادة أعداد الملتحقين في كافة مؤسسات التعليم الفني والمهني.	1	1.75	0.58	متوسطة	2	2.94	0.25	عالية
.2	الحد من نسب حالات التسرب بين الطلبة الملتحقين في مؤسسات وبرامج التعليم الفني والمهني.	2	1.69	0.48	متوسطة	4	2.87	0.34	عالية
.3	تقديم خدمات تعليمية وتدريبية ذات مردود عالٍ للطلبة تحقق لهم مكانة رائدة في أسواق العمل.	4	1.56	0.63	ضعيفة	5	2.81	0.54	عالية

.4	الوصول بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني لأن تكون الاختيار الأول والأفضل للطلبة.	3	1.63	0.81	ضعيفة	6	2.75	0.58	عالية
.5	الاهتمام بدراسة آراء ومقترحات وشكاوى الطلبة ومعالجتها لتحقيق الرضا لديهم.	6	1.25	0.45	ضعيفة	4	2.87	0.34	عالية
.6	الحد من مستوى التذمر والشكاوى من الطلبة وأرباب العمل الذين يعملون لديهم بعد تخرجهم.	5	1.31	0.48	ضعيفة	6	2.81	0.40	عالية
.7	عقد شراكات تعاون مع العديد من المؤسسات والجهات ذات العلاقة بما يعود عليها من فوائد.	3	1.63	0.62	ضعيفة	1	3.00	0.00	عالية
.8	تطوير القدرات الإدارية في كافة مؤسسات التعليم الفني لتحقيق الرضا لدى العاملين والطلبة.	5	1.31	0.60	ضعيفة	3	2.88	0.34	عالية
.9	تجويد المخرجات التعليمة والتدريبية ومواءمتها لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل المتجددة.	5	1.31	0.48	ضعيفة	2	2.94	0.25	عالية
.10	ربط سياسة القبول في كافة البرامج والتخصصات في ضوء خطط واحتياجات ومتطلبات سوق العمل.	4	1.56	0.63	ضعيفة	2	2.94	0.25	عالية
المتوسط العام			**1.50**	**0.31**	**ضعيفة**		**2.88**	**0.14**	**عالية**

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (7) إلى أن تقديرات خبراء الدراسة لدرجة تحقق مؤشرات الواقع المُمارس في بعد (المستفيدين/ الطلبة) جاء بدرجة (ضعيفة) بمتوسط عام للبعد (1.50)، وانحراف معياري بلغ (0.31)، بينما كانت تقديرات الخبراء لدرجة أهمية مؤشرات هذا البعد في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني بدرجة(عالية) بمتوسط عام للبعد (2.88)، وانحراف معياري بلغ (0.14).

ومن خلال تحليل مؤشرات هذا البعد إحصائيًا، تبين أن تقديرات أفراد العينة لأغلب مؤشرات بعد (المستفيدين/ الطلبة) جاءت بدرجة (ضعيفة) بما يتعلق بواقع الممارسة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.25 -1.75) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.45- 0.58)، وتشير هذه النتيجة إلى توافق معظم خبراء الدراسة حول تقديراتهم لواقع ممارسة مؤشرات الأداء في بعد المستفيدين بدرجة ضعيفة وتلك نتيجة واقعية تعكس واقع الأداء المتدني والحالة

غير المستقرة وغير المتزنة في تنفيذ المهام وفق رؤى وغايات محددة، كما تشير النتيجة إلى قصور وضعف في الخطط والبرامج وعدم ارتباط الخطط والبرامج والأهداف والأنشطة بالمستفيدين على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التدريب، وهو ما يتطلب سرعة مراجعة شاملة لجوانب الضعف ومكامن الخلل وتحديد أسباب الضعف وتدني الأداء، والاتجاه نحو التطوير وتجاوز الطرق والأساليب والأدوات التقليدية والمتقادمة والتي لم تعد صالحة لمسارات التعليم والتدريب الحديثة القائمة على تحقيق رضا الطلبة والمستفيدين ومحققة لجودة الخدمات التعليمية والتدريبية، وبمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة نجدها نتيجة تختلف مع نتائج دراسة(العتيبي،2023) الذي حصل هذا البعد فيها على درجة(متوسطة).

أمّا فيما يتعلق بدرجة أهمية مؤشرات هذا البعد في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني فقد أشارت النتائج بأن تقديرات خبراء الدراسة على جميع مؤشرات بُعد المستفيدين/الطلبة جاءت بدرجة عالية، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.94 -3.00) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.25- 0.00)، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق تام لأفراد العينة(الخبراء المشاركين) حول تقديراتهم لواقع وأهمية مؤشرات هذا البعد في تطوير التعليم الفني في الجمهورية اليمنية، وتلك نتيجة تشير إلى إدراك الخبراء لضعف الواقع وتردي الأداء، وبالتالي جاءت تقديراتهم العالية لأهمية إجراء التغيير للأساليب التقليدية في الأداء وتطبيق الأساليب الحديثة المبنية على ما تضمنته الأبعاد لتحقيق أداء استراتيجي متوازن، يضمن توحيد الجهود وتجويد وتطوير العمليات المالية وتحسين جودة العمليات بتحديث نظمها وتقنياتها وبرامجها، والاهتمام برأس المال البشري وتفعيل دوره وقدراته وتنمية معارفة ومهاراته وحسن استغلال الموارد والأصول للوصول بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني لأن تكون قادرة على تحقيق الرضا لدى المستفيدين بل والمواءمة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل.

المجال الثاني: بعد العمليات الداخلية:

وقد اشتمل هذا المجال على (12) مؤشرا تناولت مختلف جوانب بعد العمليات الداخلية، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات خبراء الدراسة من (قيادات التعليم الفني والمتخصصين) كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (8).

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء على بعد العمليات الداخلية

م	المؤشرات	الرتبة	واقع الممارسة			الرتبة	الأهمية		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
.1	استقطاب وتوظيف كوادر علمية وتدريبية متخصصة وذات كفاءة عالية.	8	1.25	0.45	ضعيفة	2	2.94	0.25	عالية

.2	تطوير وتحديث المناهج والأساليب والأدوات والتقنيات وبرامج التعليم والتدريب بصفة مستمرة لمواكبة كل جديد.	6	1.38	0.62	ضعيفة	1	3.00	0.00	عالية
.3	الأخذ بالملاحظات والآراء والمقترحات ومعالجتها أولاً بأول.	2	1.62	0.62	ضعيفة	6	2.56	0.51	عالية
.4	تقديم خدمات جديدة(مستحدثة) من اجل استخدام الموارد المتاحة بأقصى طاقة ممكنة.	3	1.56	0.73	ضعيفة	3	2.88	0.34	عالية
.5	تنمية قدرات العاملين(إداري، إشرافي، مدرب، فني) لتعزيز أثرهم الإيجابي في بيئة العمل.	9	1.19	0.40	ضعيفة	4	2.87	0.34	عالية
.6	توظيف الطرق والأساليب والأليات الحديثة لتقليل معدلات الهدر والتسرب بين المستفيدين.	3	1.56	0.51	ضعيفة	5	2.81	0.40	عالية
.7	ترسيخ مبدأ التمكين الإداري والفني لدى العاملين في كافة مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني.	6	1.38	0.50	ضعيفة	6	2.56	0.51	عالية
.8	تطوير الخدمات الإدارية باستمرار وتقديم التسهيلات المناسبة للعاملين والمدربين بما يحقق لديهم الرضا ويعزز الاستقرار.	5	1.44	0.51	ضعيفة	5	2.81	0.40	عالية
.9	تنمية مجالات الإبداع والابتكار نحو ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة ليكونوا قادرين على ريادة الأعمال.	4	1.50	0.63	ضعيفة	1	3.00	0.00	عالية
10.	تحديث وتطوير المعامل والآلات والمعدات والوسائل التعليمية والتدريبية.	7	1.31	0.60	ضعيفة	1	3.00	0.00	عالية
11.	توفير نظام معلومات حديث ومتخصص لضمان إحصاءات ومعلومات وبيانات دقيقة ومنهجية ودورية.	1	1.81	0.66	متوسطة	5	2.81	0.40	عالية
12.	تحقيق شراكة فاعلة ومنتجة مع القطاع الخاص ومؤسسات سوق العمل والجهات ذات العلاقة.	4	1.50	0.63	ضعيفة	4	2.87	0.34	عالية
المتوسط العام للمجال			1.46	0.40	ضعيفة	2.84		0.18	عالية

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (8) إلى أن تقديرات خبراء الدراسة لدرجة تحقق مؤشرات واقع أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في (بعد العمليات الداخلية) على مستوى المتوسط العام للبعد، جاء بدرجة ضعيفة بمتوسط عام بلغ (1.46)، وانحراف معياري بلغ (0.40)، أما درجة أهمية تطبيق ما احتواه البعد من مؤشرات في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، فجاء بدرجة عالية بمتوسط عام لإجمالي البعد بلغ (2.84)، وانحراف معياري بلغ (0.18)، وبمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة نجدها نتيجة تختلف مع نتائج دراسة(العتيبي،2023) الذي حصل فيها بعد العمليات الداخلية على درجة(متوسطة).

ومن خلال تحليل مؤشرات الاستبانة إحصائيًا، تبين أن تقديرات أفراد العينة (خبراء التعليم الفني والأكاديميين) على أغلب فقرات بعد العمليات الداخلية جاءت بدرجة ضعيفة بما يتعلق بواقع الممارسة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.19 -1.81) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.40 -0.66)، أي أن (11) مؤشرًا في هذا البعد جاءت بدرجة تحقق ضعيفة، بينما حصل مؤشر واحد فقط على درجة تحقق متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى توافق شبه تام لخبراء الدراسة حول تقديراتهم لواقع ممارسة مؤشرات هذا البعد.

وفيما يتعلق بدرجة أهمية مؤشرات هذا البعد لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، فقد جاءت تقديرات خبراء الدراسة بدرجة أهمية عالية، وعلى مستوى جميع مؤشرات بعد العمليات الداخلية، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.56-3.00) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.51-0.00)، وتشير هذه النتيجة إلى إجماع أفراد العينة من خبراء الدراسة حول أهمية مؤشرات هذا البعد في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني، تقديرا منهم للأهمية البالغة التي تكتسبها مؤشرات بعد العمليات الداخلية في إحداث التطوير المنشود في حال تطبيقها على الواقع.

المجال الثالث: بعد التعلم والنمو:

هذا البعد أشتمل على (10) مؤشرات تناولت جوانب بعد التعلم والنمو، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات خبراء الدراسة أفراد العينة كما هو مبين في الجدول الآتي رقم (9).

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء على مؤشرات بعد التعلم والنمو

م	المؤشرات	الرتبة	واقع الممارسة			الرتبة	الأهمية		
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
.1	بناء بيئة عمل محفزة وإبداعية وجاذبة .	3	1.50	0.52	ضعيفة	1	2.94	0.25	عالية

.2	ترسيخ المشاركة في الصناعة لكافة المشاركين والمعنيين والعاملين في التعليم الفني والتدريب المهني.	4	1.38	0.62	ضعيفة	2	2.87	0.34	عالية
.3	مواكبة وتوظيف ما يخدم التعليم من التطورات العلمية والتكنولوجية والتقنيات الحديثة بكافة المجالات.	4	1.38	0.62	ضعيفة	1	2.94	0.25	عالية
.4	دراسة وتحليل احتياجات قطاعات التنمية وسوق العمل من التخصصات والمهارات المتجددة بصورة دورية.	6	1.19	0.40	ضعيفة	2	2.87	0.34	عالية
.5	تحقيق مبدأ الدعم المهني للكوادر الإدارية والتعليمية والتدريبية والفنية في مؤسسات التعليم الفني وتطوير قدراتهم.	6	1.19	0.40	ضعيفة	3	2.81	0.40	عالية
.6	تشجيع الموظفين والمدربين والمعلمين على مواصلة تعليمهم(دراسات عليا).	2	1.56	0.63	ضعيفة	3	2.81	0.40	عالية
.7	تشجيع كافة الموظفين والعاملين على طرح رؤاهم ومقترحاتهم للتحسين والتطوير سنويا .	1	1.75	0.68	متوسطة	4	2.75	0.45	عالية
.8	توفير نظام فعال للرواتب والمكافآت والحوافز يحقق الرضا والانتماء ويعزز الدافعية في الأداء والتنمية المهنية.	5	1.25	0.58	ضعيفة	2	2.87	0.34	عالية
.9	توفير منصات معرفية حديثة ذات علاقة بأداء العاملين والمستفيدين في كافة مؤسسات وبرامج التعليم الفني.	5	1.25	0.58	ضعيفة	5	2.69	0.60	عالية
.10	توظيف وسائل التواصل الحديثة في عمليات تنمية المعارف والقدرات لدى كافة العاملين في مؤسسات التعليم الفني.	4	1.38	0.62	ضعيفة	3	2.81	0.40	عالية
	المتوسط العام		1.38	0.41	ضعيفة		2.83	0.27	عالية

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (9) إلى أن تقديرات خبراء الدراسة لدرجة تحقق وممارسة مؤشرات بعد التعلم والنمو، وعلى مستوى المتوسط العام لهذا البُعد، جاءت بدرجة (ضعيفة) بمتوسط عام بلغ (1.38)، وانحراف معياري (0.41)، أما درجة أهمية تطبيق مؤشرات هذا البُعد لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني، فجاءت بدرجة (عالية) بمتوسط عام للبعد ككل (2.83)، وانحراف معياري بلغ (0.27)،

وبمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة نجدها نتيجة تختلف مع نتائج دراسة(العتيبي،2023) الذي حصل فيها بعد التعلم والنمو على درجة(متوسطة).

ومن خلال تحليل مؤشرات هذا البعد إحصائيًا اعتمادًا على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تشير نتائج تقديرات خبراء الدراسة بأن جميع مؤشرات بعد التعلم والنمو جاءت بدرجة ضعيفة عدا المؤشر (7) الذي حصل على تقدير تحقق متوسط فيما يتعلق بواقع الممارسة، أما بقية المؤشرات فكانت بدرجة ضعيفة ومتوسطاتها الحسابية تراوحت بين (1.19 -1.75) والانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.40 -0.68)، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق خبراء الدراسة بأن واقع تحقق الممارسة لمؤشرات البعد ضعيفة وغير مرضية، وهي نتيجة تؤكد ضعف إدراك المعنيين بالتعليم الفني بأهمية الموارد البشرية في تطوير وتحسين خدمات التعليم والتدريب وضرورة أن تتوفر لهم البيئة المحفزة والداعمة لنموهم المعرفي والمهاري، والعمل على توظيف التقنيات والوسائل الحديثة في هذا المجال، والاهتمام بتلبية احتياجاتهم وطموحاتهم في مجال النمو المهني واستمرارية التعلم والتحصيل المعرفي، وتهيئة المناخات المشجعة والداعمة للتعلم والتطور المهاري والمعرفي المتجدد وتحقيق طموحات المهتمين والمجتهدين لمواصلة تعليمهم في المستويات العليا.

أمَّا درجة أهمية مؤشرات هذا البعد لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني، فقد جاءت تقديرات خبراء الدراسة على جميع مؤشرات بعد التعلم والنمو بدرجة (عالية) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.69 -2.94) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.60 -0.25)، وتشير هذه النتيجة إلى إجماع خبراء الدراسة بضرورة تطبيق ما ورد في مؤشرات بعد التعلم والنمو بما من شأنه الارتقاء بدور الكادر البشري (رأس المال البشري) وتحقيق أعلى درجات الاستفادة من الطرق والأساليب والأدوات والوسائل الحديثة في تحقيق النمو المهني والمعرفي للموارد البشرية ليكتسبوا خبرات ومعارف ومهارات جديده تتناسب وتتواكب مع الحداثة والتطور في المجال المعرفي والمهاري والإشرافي والإداري والتدريبي.

المجال الرابع: البعد المالي:

وقد اشتمل هذا المجال على (10) مؤشرات تناولت أهم جوانب الأداء في البعد المالي، وتشير النتائج في الجدول أدناه إلى قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات خبراء الدراسة المشاركين من (قيادات التعليم الفني والمتخصصين) وكما هو مبين في الجدول الآتي رقم (10):

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء على مؤشرات البعد المالي

م	المؤشرات	واقع الممارسة				الأهمية			
		الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
.1	توفير تشريعات وقوانين وسياسات ولوائح مالية واضحة، لتنمية الموارد المالية.	1	1.56	0.51	ضعيفة	3	2.87	0.34	عالية
.2	توفير مصادر تمويل استراتيجية متعددة (حكومية وغير حكومية).	3	1.44	0.51	ضعيفة	1	2.94	0.25	عالية
.3	توفير نظام مالي متطور واحترافي لإدارة الموارد المالية وتقليل النفقات المهدرة .	2	1.50	0.52	ضعيفة	2	2.88	0.34	عالية
.4	الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المالية والأصول والإمكانات المتاحة بما يسهم في تحقيق أهداف التعليم الفني والتدريب المهني.	3	1.44	0.63	ضعيفة	2	2.88	0.34	عالية
.5	تحديث وتطوير الأقسام المحاسبية والإيرادية باستخدام أنظمة محاسبية وتقنيات متطورة.	2	1.50	0.52	ضعيفة	4	2.75	0.45	عالية
.6	وضع معايير وأنظمة مالية دقيقة وواضحة لتقييم الأداء المالي.	3	1.44	0.51	ضعيفة	4	2.75	0.58	عالية
.7	تسويق خدمات التعليم والتدريب وإمكاناته وقدراته التعليمية والتدريبية للمستفيدين .	3	1.44	0.51	ضعفة	3	2.87	0.34	عالية
.8	استحداث خدمات وبرامج تدريبية وتأهيلية جديدة وفق مسوحات ودراسات لمتطلبات سوق العمل واحتياجات القطاعات الإنتاجية.	5	1.31	0.48	ضعيفة	1	2.94	0.25	عالية
.9	تنمية الشراكة مع مؤسسات سوق العمل وتوسيع رقعتها لزيادة أعداد المستفيدين من خدمات التعليم الفني والتدريب المهني.	4	1.38	0.50	ضعيفة	3	2.87	0.34	عالية

.10	تحديث خطط الموازنة السنوية لكافة البرامج التعليمية والتدريبية وفق طبيعة كل برنامج.	3	1.44	0.51	ضعيفة	3	2.87	0.34	عالية
المتوسط العام			1.44	0.31	ضعيفة	2.86		0.26	عالية

تشير نتائج الجدول السابق رقم (10) إلى أن تقديرات خبراء الدراسة لواقع تحقق وممارسة المؤشرات في بعدها المالي جاءت بدرجة (ضعيفة) بمتوسط حسابي للمجال ككل (1.44)، وانحراف معياري عام (0.31)، وفيما يتعلق بتقديرات الخبراء لدرجة أهمية المؤشرات لهذا البعد ودورها في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية في ضوء متطلبات سوق العمل، فقد جاءت بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي عام (2.86) وانحراف معياري (0.26)، وبمقارنتها بنتائج الدراسات السابقة نجدها نتيجة تتفق مع نتائج دراسة(العتيبي،2023) الذي حصل البعد المالي فيها على درجة(ضعيفة)، وتلك نتيجة تشير إلى ضعف الأداء المالي في مؤسسات التعليم والتدريب، وقد يرجع ذلك الضعف إلى غياب عمليات التطوير لطرق وأساليب الأداء المالي والذي تغلب عليه المركزية المطلقة والأساليب البيروقراطية، فنجده نظاما ماليا جامدا مبنيا على لوائح وتشريعات مرتكزة على أن المصدر الرئيسي للتمويل من موازنات الدولة، وهو ما جعل الأداء المالي محدودا في تلك الأبواب والبنود، مما جعل مؤسسات التدريب عاجزة عن توفير الموارد المالية والتمويلات اللازمة لتنفيذ أنشطتها وبرامجها، وكان ذلك سببًا رئيسيًا في حالة الضعف وعدم القدرة التي بينتها نتائج الدراسة الحالية، إذ إن توفر الموازنات المالية الكافية هو المحرك الرئيسي لكافة الأنشطة والبرامج التدريبية، وهو العامل الحاسم في قدرة مؤسسات التدريب على القيام بأدوارها وتحقيق أهدافها بنجاح.

ومن خلال التحليل الإحصائي لمؤشرات البعد المالي، فقد كانت تقديرات خبراء الدراسة على مستوى جميع مؤشرات البعد المالي بدرجة (ضعيفة) وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (1.31- 1.56) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.48- 0.51)، وتشير هذه النتيجة إلى إجماع الخبراء في تقديراتهم لواقع ممارسة مؤشرات هذا البعد في واقع أداء مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وبدرجة ضعيفة.

أمَّا درجة الأهمية لمؤشرات هذا البعد في عمليات التطوير فقد جاءت تقديرات الخبراء لجميع مؤشرات الأداء في بعده المالي بدرجة (عالية) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.75- 2.94) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.58- 0.25)، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق تام في آراء خبراء الدراسة في تقدير درجة أهمية مؤشرات هذا البعد في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

خلاصة النتائج:

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

1- جاءت تقديرات خبراء الدراسة لواقع الأداء في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بدرجة

ضـعيفة وغير مرضـية على مسـتوى جميع الأبعاد، وذلك الضـعف والتدني على مسـتوى الدرجة الكلية للأبعاد الأربعة وعلى مستوى كل بعد على حده.

2- مـا يتعلق بتقديرات الخبراء لـدرجـة أهميـة الأبعـاد والمؤشـرات، فقد جاءت جميعها بدرجة أهمية عالية، لتوقع الخبراء بـالأثر الإيجـابي التطويري لجميع الأبعاد، في حال تم تطبيقها في اسـتراتيجيات تطوير وتحسين التعليم الفني والتدريب المهني.

3- جاءت تقديرات خبراء الدراسـة لواقع الأداء في بعد **المسـتفيدين/الطلبة** بدرجة ضـعيفة، إلا أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من بين المجالات والأبعاد، يليه في المرتبة الثانية بعد **العمليات الداخلية**، ثم **البعد المالي**، ويأتي **بعد التعلم والنمو** في المرتبة الرابعة والأخيرة، وجميعها بدرجة تحقق ضعيفة.

4- جاءت تقديرات خبراء الدراسة لأهمية الأبعاد في تطوير أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني بدرجة عالية، حيث جاء بُعد(**الطلبة/ المستفيدين**) في المرتبة الأولى، ويأتي مجال (**البُعد المالي**) في المرتبة الثانية، بينما جاء بُعد (**العمليات الداخلية**) في المرتبة الثالثة، وآخرها بُعد (**التعلم والنمو**) في المرتبة الرابعة، وجميعها بدرجة أهمية عالية.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1- تقديم خارطة استراتيجية تعتمد على نتائج الدراسة؛ لتطوير أداء نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية في الأبعاد الأربعة.

2- تطوير المناهج الدراسية في قطاع التعليم الفني والتدريب المهني باليمن، لتتواكب مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل، مع التركيز على التدريب العملي والتطبيقي.

3- تنويع مصادر تمويل قطاع التعليم الفني والتدريب المهني باليمن من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، واستقطاب الدعم من المنظمات الدولية، بما يضمن استمرارية التطوير.

4- تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير قدرات المعلمين والعاملين، بما يواكب التطورات التقنية والمهنية.

المقترحات:

في ضوء ما سبق يدعو الباحث إلى القيام بعددٍ من الدراسات، منها:

- بناء خارطة استراتيجية لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية في ضوء متطلبات سوق العمل.
- مدى فاعلية نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

قائمة المراجـــع:

أولاً: المراجع العربية:

[1] الجمهورية اليمنية، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (2004)، **الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني**، صنعاء، اليمن.

[2] الجمهورية اليمنية، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (2006) **قانون التعليم الفني والتدريب المهني رقم (23)**، صنعاء، اليمن.

[3] الحاج، أحمد علي (2008) مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة تعز، **ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

[4] الحاج، أحمد علي (2011) مدى ملائمة مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في اليمن، وزارة الشؤون

الاجتماعية والعمل، **المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل**، صنعاء، اليمن.

[5] حبيب، ثروت عبد الباقي (1996) مدى تحقيق التعليم الفني والتدريب المهني لأهداف خطط التنمية في المملكة العربية السعودية، **اللقاء السنوي السادس، التعليم الفني والمهني ومستقبل التنمية في السعودية**، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود الرياض ص ص(325-366).

[6] حجازي، إسماعيل وعبداوي، نوال(2015) أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب، **مجلة الباحث الاقتصادي** (2) بسكرة ، الجزائر.

[7] حسنين، منال سيد يوسف، (2016)، رؤية مقترحة لتطوير سياسة التعليم الفني في مصر في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، **مجلة كلية التربية**–جامعة الإسكندرية، مج (26)، ع (1)، ص ص 117-243.

[8] حلبي، شادي، (2012) واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي، دراسة حالة(الجمهورية العربية السورية) **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد(28)، سوريا.

[9] رئاسة الوزراء، (2008)، القانون رقم (299) **بشأن اللائحة التنفيذية لقانون التعليم الفني والتدريب المهني رقم (23) لسنة2006** ،صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[10] رئاسة الوزراء، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم(2014) **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية للعام الدراسي** 2013/2012 .

[11] الساعدي، رحيم محمد(2018) إصلاح التعليم في العراق، وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية، **مجلة الفلسفة علمية محكمة تصدر عن قسم الفلسفة**، كلية الآداب، الجامعة المستنصرية، العدد(18)، العراق، ص(105-132).

[12] سوفاغو، كلود (2007) وظيفة مرصد اليوروميد، قواعد توجيهية لوضع مؤشرات حول التعليم الفني والتدريب المهني، **مذكرات منهجية، مؤسسة التدريب الاوروبية**.

[13] الشافعي، محمد صبري(2005) واقع وآفاق التعليم الفني والتدريب المهني، http://kenana onlune .com/users/ahmedkordy/posts/153362 .

[14] الشرجبي، عبد الرحمن والعلايا، فتحية و محمد، شوقي (2021) فعالية الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم المهني والتقني في الجمهورية اليمنية، بحث مقبول للنشر في **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

[15] الشرجبي،عبد الرحمن محمد، والشهاب، أمين محمد، والمطري، سميره صالح،(2022): متطلبات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية بالاستفادة من تجارب (ألمانيا – النمسا – سويسرا – فنلندا) **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية**، المجلد(2)، العدد(13).

[16] الشهري، أفنان، **(2019)**، واقع العلاقة بين الثورة الصناعية الرابعة ومخرجات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في الخرج– السعودية، **مجلة كلية التربية–جامعة أسيوط**، مجلد(35)، العدد(11)، ص ص 485-524.

[17] صبرة، محمود محمد؛ وعيد الزاملي، أيمن طلب محمد،(2018)، مدى توافر متطلبات التعليم التقني في تلبية احتياجات سوق العمل الفلسطيني: دراسة تطبيقية على كلية فلسطين التقنية

دير البلح، **مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات**، ع(5)، ص ص 237- 264.

[18] عاجة، احمد محمد، وعيد، صلاح السيد، وحسني، امل سمير، واحمد، علي سيد، وفضل، نبيل عبدالواحد(2005) تطوير التعليم الفني الصناعي والتدريب المهني في اطار المنهج القومي، **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي العاشر لكلية التربية: التعليم الفني والتدريب، الواقع والمستقبل** في 2005/11/15، جامعة طنطا، جمهورية مصر.

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

[20] العبادلة، سمر مشرف إبراهيم(2016) سيناريو مقترح لتطوير التعليم المهني والتقني في الكليات التقنية بمحافظة غزة، **بحث مقدم لمؤتمر التعليم المهني في قطاع غزة بين الحاظر والمستقبل**، مايو ، غزة، فلسطين.

[21] العبيدي، صفاء ناصر(2022)خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الاداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية جامعة صنعاء.

[22] العتيبي، تهاني سعيد(2023) خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت، دراسة مستقبلية، **مجلة الدراسات والبحوث التربوية**، جامعة الطفيلة، مجلد(3) العدد(7) ص(45-90).

[23] العدواني، خالد مطهر ومزارق، عبد الملك حسن(2022) واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، **مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية**، مركز جيل البحث العلمي، العدد(88)،(ص 75- 89).

[24] العلايا، فتحية أحمد حسين (2017) تصور مقترح لتطوير الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريبي المهني في الجمهورية اليمنية، **رسالة ماجستير غير منشوره**، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.

[25] عمار، إيمان حمدي، وعباس، ياسر ميمون(2021) رؤية مستقبلية لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني لتحقيق متطلبات سوق العمل على ضوء الاستراتيجية القومية لمصر(2030)، **مجلة كلية التربية جامعة بنها**، العدد(128)مجلد(3) ص ص(574-668)، مصر.

[26] عمارة، أميرة محمد (2020) دور التعليم الفني في تحقيق التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة في مصر، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة وإدارة الأعمال**، جامعة حلوان، مصر، ص ص 157 – 196.

[27] كليب، ناظر علوان علي(2022) تحليل التباين المكاني لالتحاق السكان بالتعليم الفني والتدريب المهني في المحافظات الجنوبية والشرقية من اليمن، **مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية**، المجلد(5) العدد(2) ص ص(246-271).

[28] كورنيش، ادوارد(2007) الاستشراف، (مناهج استكشاف المستقبل)، ترجمة حسن الشريف، **الدار العربية للعلوم ناشرون**، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.

[29] كولن، ن، باور(1999) التعليم الفني والمهني للقرن الواحد والعشرين، ترجمة شكري حسن، **مركز مطبوعات اليونسكو**،المجلد(29)، العدد(1)، (ص ص 29-36).

[30] مزارق، عبد الملك حسن (2015) فاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل في اليمن، دراسة ميدانية من وجهة نظر أرباب العمل في القطاعين العام والخاص بأمانة العاصمة صنعاء، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان.

[31] منظمة العمل العربية(2010) **الاستراتيجية العربية للتدريب والتعليم التقني**

والمهني، المقرة في مؤتمر العمل العربي برقم (1424) بدورته السابعة والثلاثين، في الفترة 6-13 مارس، المنامة ، مملكة البحرين.

[32] وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (2014) **النشرة الإحصائية 2012 / 2013**، الإدارة العامة للإحصاء، صنعاء.

[33] وزارة العمل والتدريب المهني، (2000) التدريب المهني والتقني الواقع والطموح، صنعاء، **اليمن الحديثة للطباعة**، صنعاء، اليمن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

[1] University of Nevada. (2016). University Libraries Strategic Plan 2016-2032. Reno. Usoh, J., Ratu, D., Manongko, A.

[2] Yeap, C. F., Suhaimi, N., Naser, M., Khalid, M. (2021): Issues, Challenges, and Suggestions for Empowering Technical Vocational Education and Training Education during the COVID-19 Pandemic in Malaysia". Creative Education, Vol.12 No.8, 2021.

[3] Shuangmiao, Han & Zhou Zhong. (2015). Strategy maps in university management: A Comparative Study. Educational Management Administration & Leadership, 1-15.

[4] Kaplan, R.S & Norton, D.P. (2004). Advanced management accounting, Finance executive, 20(2).