Sana'a University Journal of Human Sciences
Volume (1)- No (2) - 2023

مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية
مجلد (1) – عدد (2) – 2023

خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية

A Proposed Strategic Map for Technical Education and Vocational Training System Development in Republic of Yemen

Safaa Nasser Al-Abidi
Researcher - Faculty of Education – Sana'a University -Yemen
Email : safaanasser@baydaauniv.net

صفاء ناصر العبيدي
باحثة –كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن
البريد الالكتروني : safaanasser@baydaauniv.net

Abduljabar Altaeb Ameen
Res*earcher - Faculty of Education – Sana'a University -Yemen*

عبدالجبار الطيب أمين
باحث –كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن

Abdulrahman Mohammed Al-Sharjabi
Researcher - Faculty of Education – Sana'a University -Yemen
Email : abd.alsharjabi@su.edu.ye

عبدالرحمن محمد الشرجبي
باحث –كلية التربية – جامعة صنعاء – اليمن
البريد الالكتروني : safaanasser@baydaauniv.net

الملخص:

هدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف إلى واقع نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وأهم معوقات تطويره، وتحليل بيئة نظام التعليم الفني والتدريب المهني. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثون المنهج الوصفي الوثائقي، عن طريق أسلوب تحليل المحتوى لعدد من الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم التوصل إلى عددٍ من النتائج، من أبرزها: تحديد عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه التعليم الفني والتدريب المهني، إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية المكونة من رؤية ورسالة وقيم، وكذلك أبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (بُعد التعلم والنمو– بُعد العمليات الداخلية– البُعد المالي– بُعد المستفيدين).

Abstract:

The research aimed to prepare a proposed strategic map for the development of the technical education and vocational training system in Republic of Yemen, by identifying the reality of technical education and vocational training in Republic of Yemen, the most important obstacles to its development, and the environmental analysis of the system. To achieve this, the researchers used the descriptive approach, by analyzing a number of documents related to the topic of research, consisting of a vision, mission, values and goals for developing the system of technical education and vocational training in Republic of Yemen, in addition to the achievements and obstacles. The results of the research reached, the most important of which were identifying the strengths, weaknesses, opportunities and challenges facing technical education and vocational training. Preparing the proposed strategic map for the development of technical and vocational education in Republic of Yemen, consisting of a vision, mission and values, as well as the dimensions of the strategic map represented in (the dimension of learning and growth - the dimension of internal operations - the financial dimension - the beneficiaries' dimension).

Keywords: vocational and technical education - strategic map - Republic of Yemen

مقدمة البحث

يُعد التعليم الفني والتدريب المهني أحد المرتكزات الرئيسة في تحقيق التنمية المستدامة لأي مجتمع؛ فهو وسيلة لتطوير القدرات البشرية في مختلف المجالات بعد فشل التعليم النظامي بمختلف مراحله في احتواء أغلب القدرات والطاقات الكامنة، بالإضافة إلى أنه يُعد من أبرز المجالات الاستثمارية باعتبار أنه يزود سوق العمل بالعمالة اللازمة لتحقيق أهدافه، كما أنَّ الاستثمار في هذا التعليم لا يعود بالفائدة

على الأفراد فحسب، بل يمد أسواق العمل، والمجتمع بالخبرات المتجددة التي تمكنها من مواكبة التغيرات المعرفية والعلمية والتكنولوجية والتقنية، وبما يمكنها أيضًا من الاندماج فيما فرضته العولمة من مستحدثات، منها: الأسواق المشتركة وتناقل العمالة والشركات متعددة الجنسية، والأسواق الافتراضية، كل ذلك أوجب إعادة النظر على نحو متزايد في التعليم الفني والتدريب المهني عن طريق توظيف الأساليب والطرق الحديثة، التي أثبتت فاعليتها ونجاحها(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،2000، حويل،2020).

وبما يرفع من مستوى كفاءة أدائها، وكذلك توفير الوسائل الاستراتيجية التي يمكن عن طريقها تضمين إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها في ظل تأسيس عمليات ذات فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، ونهج إداري للتطوير بطريقة تزيد من تحقيقه على الآماد الزمنية المختلفة (Radu, et.al, 2014, 277). وبدوره يتطلب من أعضائه والباحثين فيها 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 والوصول به إلى ما وراء الحرم التعليمي بكفاءة وفاعلية وتميز (University of Nevada, 2016).

ومنها الخارطة الاستراتيجية لتميزها بالقدرة على تعديل موقع المؤسسة التعليمية، واستراتيجيتها لتحقيق ميزة تنافسية، ومكانة عالمية بتطبيق إطار عمل استراتيجي يتمثل في الخارطة الاستراتيجية كنظام إداري وأداة استراتيجية تلخص مسارات المؤسسة ورحلتها للوصول إلى غاياتها المستقبلية باستخدام النماذج الاستراتيجية لإدارة الأداء وتنسيقها، وربط الأداء والأهداف بشكل متناسق ومتكامل (American Institute of CPAs,2012). وتنطلق بساطة تصميمها من احتفاظها بمعلوماتها المتصلة مع بعضها البعض وفقاً لعلاقة سببية لأهدافها الاستراتيجية في صفحة واحدة تتفرد بها المؤسسة وبيئتها كتفردها باستراتيجيته، ومن الممكن التعبير عن المسار الرئيس لأبعادها من منطلق إذا كان لديها الكفاءات الأكاديمية والإدارية (بُعد التعلم والنمو) للقيام بالأشياء الصحيحة (بُعد العمليات الداخلية) مما يقود إلى زيادة الأرباح (البُعد المالي)، فإن ذلك يؤول إلى رضا المستفيد والاحتفاظ به (بُعد المستفيدين) (Coe& Letza, 2014)؛ لذا فهي تعمل على تصميم نظام يمكِّن مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني من رفع مستوى أدائها، باعتبارها كلًا متكاملًا، الأمر الذي جعل البحث في هذا المفهوم ضرورة حتمية بوصفها وسيلة منطقية ومنظمة تدفع مؤسساته لمواكبة المؤسسات الإقليمية والعالمية (العبيدي والعدواني، 2021).

مشكلة البحث:

مع ظهور الدولة اليمنية الحديثة أخذت الحكومة على عاتقها التوسع في إنشاء نظام التعليم الفني والتدريب المهني وتنظيمه وتطويره للنهوض بها؛ لأهميته والحاجة إلى مخرجاته لتلبية احتياجات مشاريع التنمية وسوق العمل من الموارد البشرية المدربة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية(السعدي،2017). وعلى الرغم من ذلك إلا أنَّ نظرة المجتمع الدونية له كانت ولاتزال سلبية وقاصرة؛ لبروز فجوة بين أداء مؤسساته واستراتيجياتها من جهة، ومخرجاته ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى، إذ لاتزال مخرجاته في تكدُّس مستمر لعدم رضا المستفيدين عنها ولعدم انسجامها مع متطلبات سوق العمل، واحتياجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والناتج عن تشتت تبعيته وضعف البنية الإدارية واتباعها للأنماط والأساليب الإدارية التقليدية، وضعف ما تقدمة من برامج تعليمية وخدمية، فهي لا تواكب المحتوى وإنما تمثل مجموعة من البرامج الشكلية، لذا فقد أصبحت عبئًا ثقيلاً على الكاهل.

وأكدت دراسة الحاج (2008) ودراسة العبسي(2017) ودراسة الوارفي(2020) أن نظام التعليم الفني والتدريب المهني يواجه مشكلات استفحل تأثيرها، وأصبحت مصدرًا للعديد من المشاكل، فهو لا يحرص على مواكبة متطلبات سوق العمل، لغياب الدراسات والاستراتيجيات الفاعلة، ولضعف الكفاءات الداخلية، كما أنَّ محتواه تقليدي لا يرتبط باقتصاد البلاد، وتتسم مناهجه بالتخلف عن مواكبة التطورات في مجاله، ناهيك عن ضعف الإنفاق عليه، إذ لم يتجاوز (0.45%) منذ مطلع العام 2008، وهذا يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات تطويرية عن طريق توظيف الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها الخارطة الاستراتيجية؛ لكونها أداة فاعلة تعمل على ربط مختلف المكونات الداخلية لأداء ذلك النظام وربطه بآمال وتطلعات أصحاب المصالح والمستفيدين والاستجابة لمتطلبات التنمية، ومن هنا تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي: **ما الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟**

- ما هو واقع التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟
- ما هي عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟
- ما هي مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني

في الجمهورية اليمنية، ولا يتم تحقيق ذلك إلاَّ عن طريق النقاط الآتية:

- التعرف إلى واقع التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
- كشف عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات لنظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
- تحديد مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.

الأهمية:

تكمن أهمية البحث في العديد من الجوانب، منها:

- يعد نظام التعليم الفني والتدريب المهني عصب الحياة المهنية والتقنية في المجتمعات؛ لكونه يرفد سوق العمل بالموارد البشرية المدرَّبة والمؤهلة، بما يحد من تكدس البطالة ومشكلاتها الاجتماعية.
- حاجة بيئة مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني إلى أسلوب إداري حديث يمكن عن طريقه توصيل استراتيجية لمختلف مستويات الأداء، مما يزيد من كفاءتها وقدراتها الإبداعية والابتكارية.
- تزويد قيادات مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بأحد الأساليب الإدارية الحديثة، مما يسهم في تحسين أدائها وتطويره وتجويد مخرجاتها من ناحية، وتلبية متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية من جهة أخرى.

حدود البحث:

يُحدد هذا البحث في تقديم خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية عن طريق تحديد الرؤية والرسالة والقيم والغايات وأبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (بُعد المستفيدين- البُعد المالي- بُعد العمليات الداخلية- بُعد التطور والنمو) للعام 2021-2022.

مصطلحات البحث:

التعليم الفني والتدريب المهني:

جميع أشكال العملية التدريبية ومستوياتها، وتتضمن المعارف العامة، عن طريق دراسة التقنية والعلوم المتصلة بها، واكتساب المهارات العلمية والدريات والمواقف، والمدارك المتصلة بالممارسة المهنية في قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية (الحاج،2011، 14).

يُعرَّف إجرائيًا أنه: أحد أنواع نظم التعليم العالي الهادف إلى تنمية مهارات وقدرات الملتحقين بمؤسساته ورفد المجتمع بالكوادر المؤهلة بعد منحها الشهادة.

الخارطة الاستراتيجية:

تمثيل مرئي يترجم الاستراتيجية الكاملة للمؤسسة بما تحتوي من رسالة ورؤية وخطوط

استراتيجية وأبعاد وعلاقات، كوسيلة لصياغة الاستراتيجية (Rosa, 2015,32).

تُعرف إجرائيًا أنها: مخطط مبسط لتحديد محاور استراتيجية نظام التعليم الفني والتدريب المهني في صفحة واحدة على وفق علاقات سببية مترابطة بما يسهم في ترجمتها إلى واقع ملموس.

منهجية البحث:

استخدم الباحثون المنهج الاستقرائي بتطبيق أسلوب تحليل المحتوى، الذي يُعد من الأساليب المستخدمة في مجال البحوث النوعية، ويُعرف أنه أسلوب يُعنى بالتفسير والتدقيق في موضوع معين من خلال النص، أو الحديث أو الصور، والعمل على عرضها بوضوح وشمولية ودقة وموضوعية، وذلك بغرض الوصول إلى فهم المضمون، وجعله أكثر وضوحاً (درويش، 2018)، وقد استخدم تحليل المحتوى في هذا البحث بغرض وصف وتحليل الأطر النظرية والأدبيات السابقة ذات الصلة بنظام التعليم الفني والتدريب المهني، كذلك تتبع النماذج العالمية للخارطة الاستراتيجية ومكونات بنائها لوضع تصور للخارطة الاستراتيجية المقترحة لتحديث نظام هذا التعليم بأساليب وطرق حديثة تمكِّنة من تحقيق رسالته وغاية وجوده، وصولًا إلى الاستنتاجات والتوصيات.

الدراسات السابقة:

دراسة **(أبو عصبة، 2005)** هدفت للتعرف إلى مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة، ومعرفة مدى تأثير متغيرات الدراسة في تحديد درجة مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الدرجة الكلية للمشكلات التي تواجه التعليم المهني في المدارس المهنية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت كبيرة وبنسبة مئوية (0.72%) من وجهة نظر المعلمين، وكانت متوسطة وبنسبة (0.58%) من وجهة نظر الطلبة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين والطلبة حول المشكلات التي تواجه التعليم المهني تُعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة **(الحاج،2011)** هدفت إلى معرفة مدى ملاءمة مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني لاحتياجات سوق العمل والتنمية كمًا وكيفًا، ومعرفة آراء مستخدمي العمالة المهنية والتقنية في مؤسسات القطاعين العام والخاص حول نوعية العمالة لديها. ومستوى كفاية خريجي التعليم الفني والتقني، وخلصت الدراسة إلى: ضعف أداء التعليم الفني والمهني وتناقض مخرجاته مع التوقعات الكبيرة لاستيعابها في سوق العمل، وتدني التنسيق والشراكة بين مؤسسات القطاع الخاص والأجهزة الحكومية ذات الصلة بالمعاهد التقنية والفنية.

دراسة **(مزارق،2015)** هدفت للتعرف إلى مستوى فاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل من وجهة نظر أرباب العمل في القطاعين العام والخاص. ومن أهم

النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة: إنَّ مستوى تأثير ملاءمة مخرجات التعليم الفني والتقني وفاعليتها لتلبية متطلبات سوق العمل متوسط، ومستوى وجود أهداف للتعليم الفني والتقني في اليمن ضعفي، ومستوى تأثير إسهام القطاع الخاص في تطوير التعليم الفني والتقني ضعيف.

دراسة **(Paryono,2015)** تهدف معرفة القضايا المتعلقة بإعداد معلمي التعليم والتدريب التقني والمهني، استنادًا إلى التحليل المتتالي لتسعة تقارير قطرية تم تقديمها خلال اجتماع خبراء SEAMEO VOCTECH بالتعاون مع اليونسكو يونيفوك في تايلاند في ديسمبر 2012 وتم تحديثها من التقارير القطرية للمشاركين في التدريب خلال السنة المالية 2014/2013، ومشاركة SEAMEO VOCTECH في اجتماع مجلس الإدارة لعام 2014. ومن النتائج البارزة تحسين السياسات والممارسات الحالية، وتشمل: الجهد المبذول لضمان معلمين ذوي كفاءة عالية، تعزيز المعايير المهنية للمعلمين وتعزيز صورة التدريس كخيار أول للمهنيين. تركز إندونيسيا على برامج اعتماد المعلمين عن طريق التأكيد على أهمية التأهيل ومعايير كفاءة المعلم.

دراسة **(Ayonmike,et al, 2015)** تهدف إلى تحديد تحديات واستراتيجيات تحسين برامج التعليم والتدريب المهني والتقني عالية الجودة في نيجيريا. وقد كشفت الدراسة عمَّا يلي: تعاني برامج التعليم والتدريب المهني والتقني من نقص في مرافق التعليم والتدريب التقني والمهني، ضعف التمويل لبرامج التعليم والتدريب التقني والمهني؛ أساليب التدريس السيئة التي يستخدمها المعلمون وفقراء تقييم كفاءة طلاب التعليم والتدريب التقني والمهني وتسخير التمويل الكافي وإعادة تدريب معلمي التعليم والتدريب التقني والمهني، توفير مرافق التعليم والتدريب التقني والمهني المطلوبة، الإشراف الداخلي والخارجي الكافي والشراكة بين القطاعين العام والخاص وتبني استراتيجيات تحسين لبرامج التعليم والتدريب التقني والمهني.

دراسة **(العلايا،2017)** هدفت إلى بناء تصور مقترح لتطوير الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية عن طريق تشخيص الواقع، وتحديد أبرز المعوقات، ومن أهم ما توصلت إليه النتائج: ضعف واقع الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بشكل عام، غياب الآليات المنظمة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، وشحة المعلومات والبيانات عن احتياجات سوق العمل، وضعف نوعية المخرجات وضعف الوعي بأهميتها.

دراسة **(Nashwan, et.al,2020)** هدفت إلى تحديد التداعيات الإدارية للنزاع المسلح وتأثيرها في جودة خريجي التعليم الفني والتدريب المهني والتقني. وخلصت الدراسة إلى وجود

عواقب سلبية مباشرة للنزاع المسلح يؤثر في جودة خريجي التعليم المنهي والتقني.

دراسة **(الورفي،2021)** هدفت إلى بناء استراتيجية مقترحة للشراكة بين مؤسسات التعليم الفني والتقني وسوق العمل بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. ومن أهم نتائج البحث: جاء واقع الأداء بدرجة ضعيفة، مما انعكس على ضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم الفني والتقني وبين سوق العمل؛ لذا تم تقديم استراتيجية مقترحة مكوَّنة من مؤشرات التحليل البيئي، والتوجهات الاستراتيجية للشراكة المكونة من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف ومشروع التنفيذ وآلياته.

بعد استعراض الدراسات السابقة، نجد إجماعها على أهمية التعليم الفني والتدريب المهني ودوره في النهوض بالبناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، وأنَّ هناك 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 والمجتمعات بكوادر بشرية قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية.

ثانيًا–نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع نظام التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن؟

لأهميته ومكانته ظهرت فرضية مؤداها أنَّ مشكلات الإنسان المعاصر تجاوزت إطار الحكومات إلى نوع من الشراكة بين الجهود الحكومية والمهنية؛ لذا فقد حظيت مؤسساته في الدول الصناعية الكبرى، والنمور الأسيوية باهتمام سوق العمل، فوضعت من ضمن أولوياتها التخطيط والتنسيق بين متطلباتها، ومخرجات مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني من خلال المشاركة في إدارة تلك المؤسسات، ووضع مناهجها وتجسيره بمؤسسات التعليم. ولا تقتصر الحاجة الملحة للتعليم الفني والتدريب المهني على الدول المتقدمة فحسب، بل إنَّ دول العالم الثالث ومنها الجمهورية اليمنية في أشد الحاجة له، وذلك لما تعاني من عجز وتناقض فيما بين ما تمتلك القدرات البشرية من مهارات ومتطلبات سوق العمل، مما أدى إلى تزايد حجم الفجوة، وزيادة البطالة المقنعة وتدهور سوق العمل، واتجاه القوى العاملة نحو التوظيف الحكومي في الوقت ذاته؛ وذلك لما يواجه من صعوبات تُحد من قدرته على الالتحاق بركاب التقدم والتحضر وتحويل القدرات البشرية إلى قدرات ومهارات فكرية فضلًا عن الاتجاهات والطرق التي تتيح فرصة لفهم العمليات المعقدة والمنظمات وقطاعات الإنتاج المختلفة حتى يكونوا أكثر فاعلية وإبداعًا وابتكارًا بما يجعلهم قادرين على اكتساب قدرات ومهارات مستدامة التنمية؛ لكون الغاية الأسمى من وجوده تكمن في توفير أساس المعرفة المهنية والمهارات، وتوعية الشباب على أهميّة تطوير المعارف

المهنية والمهارات الأساسيّة عند القوى العاملة. توفير تعليم طويل الأمد لتحسين المعارف والمهارات المهنيّة والمهنية، وخلق مهارات جديدة لتتناسب مع النّمو الاقتصادي، والاجتماعي للبنان. مواكبة التّطورات في أسواق العمل من أجل الحفاظ على كفاءتها وازدهارها.

وفي سبيل ذلك يؤكد الدستور اليمني في مادته (54) على أنَّ "التعليم حق للمواطنين جميعًا تكفله الدولة" بإنشاء مختلف المؤسسات التعليمية والتربوية والثقافية... ومنها بالأخص: الاهتمام بالتوسع في التعليم الفني والمهني، ورعاية النشء وحمايته من الانحراف، وتوفير التربية الدينية والعقلية والبدنية وتهيئ الظروف المناسبة لتنمية مكانته في جميع المجالات (وزارة الشؤون القانونية، 2009, 40).

إلا أن بدايات التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن ترجع في شمال اليمن إلى العهد العثماني بتأسيس مدرسة الصنائع بصنعاء وجلب مختلف التخصصات المهنية للتدريس فيها، كالزخرفة والنجارة والخراطة؛ وتم توظيف مخرجاتها واستيعابها في سوق العمل، كما عمل منهم في الورش التي أسسها الإمام يحيى بمساعدة الإيطاليين في العام 1931م. أما جنوب اليمن فتأسيس المعهد التجاري من قبل مؤسسة ياسين محمد راجمنار لمواكبة التوسع في الأعمال والوكالات التجارية لشركاته المختلفة في العام 1927م، ومنحت شهادته بعد ثلاث سنوات من الدراسة في المستوى الأول بعد اختبار تابع لغرفة لندن التجارية (LCC)، ولمن رغب في الوصول للمستوى الثاني والثالث بالحصول على شهادة من سيتي جلرز البريطانية، كما أنشئ في الخمسينات مركز التدريب الصناعي. وتوالى تأسيس المدارس المهنية ليشمل المدرسة الزراعية بصنعاء 1936م، ومدرسة صناعة النسيج 1937م، وفي العام 1940م أنشئت أول مدرسة للبنات. وفي الخمسينات تم تأسيس العديد من المعاهد والكليات بصنعاء وعدن لتخريج العديد من الفنيين والإداريين والمهنيين من الذكور والإناث؛ إلا أنه في عدن كان تابعًا لمؤسسات التعليم البريطانية (الحاج، 2002). ونهض التعليم المهني بعد الثورة، ففي عقد الستينات تم تأسيس ثمان مدارس إعدادية صناعية في صنعاء والحديدة وتعز بمساعدة الاتحاد السوفيتي، وفي السبعينات تم إنشاء مدرسة صناعية ثانوية ومدرستين زراعيتين في إب، ومدرسة بيطرية في صنعاء، إلاَّ أن هذه المدارس لم تستمر، بل تحوَّلت إلى مدارس عامة مطلع الثمانينات.

وبعد قيام الثورة أحدثت نهضة علمية بمساعدة عدد من الدول الكبرى نتيجة لزيادة طلب سوق العمل للأيادي العاملة؛ وذلك لما أحدثته الثورة من تغيير في واقع التنمية، ولتلبية احتياجات سوق العمل بإحداث التوازن بين العرض والطلب، وبعد عام1990م حدثت نقلة نوعية بسن التشريعات والقوانين والسياسات، وإنشاء الهيئة العامة للتدريب وصندوق التدريب

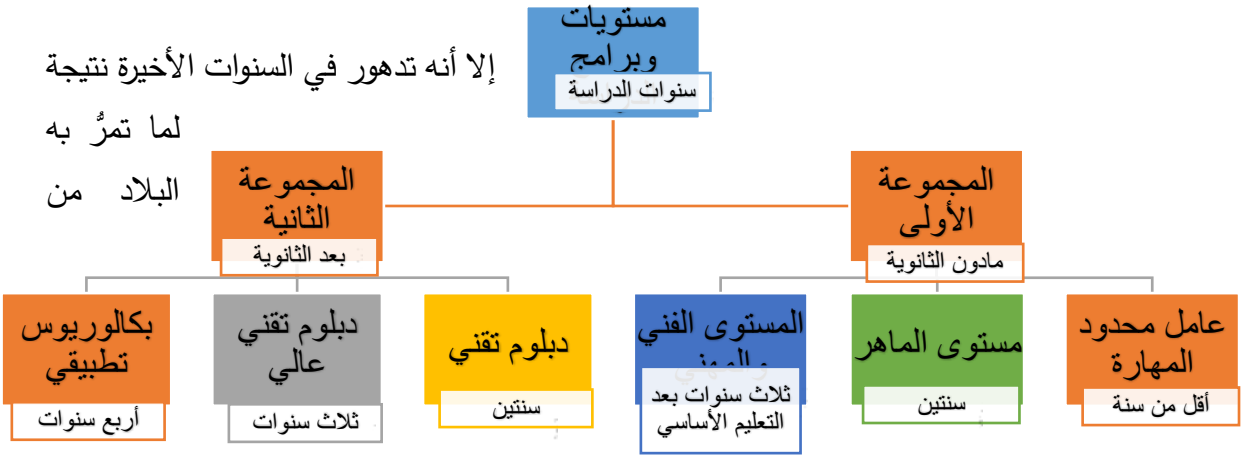
التقني والمهني وتطوير المهارات، وانعقاد المؤتمر الوطني للتعليم والتدريب المهني، وإنشاء وزارة للتعليم الفني والتدريب المهني، ووضع استراتيجية التعليم الفني والتدريب المهني، وبناء عدد من المعاهد والمدارس والكليات للتعليم الفني والتدريب المهني في أغلب محافظات الجمهورية اليمنية لتصل عام 2009م إلى (79) مؤسسة (مدرسة ثانوية، معهد، كلية مجتمع)، ويصل عدد موظفيه في العام 2012/2011 إلى (6187) موظف وموظفة (الأغبري،2000؛ وزارة التعليم الفني والمهني، 2011).

وتسعى إلى تحقيق الأهداف التي أشارت إليها الاستراتيجية الوطنية لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني (2004)، ومن أهمها:

- إعداد المهارات البشرية وتطويرها وفقًا لسلم مستويات المهارات المعتمدة.
- تحقيق مبدأ مشاركة قطاعات العمل في التخطيط والتمويل.
- الارتقاء بمستوى التدريب والتأهيل وتطويره، بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة.
- الإسهام في تعزيز الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة لتنفيذ خطط الدولة وبرامجها للحد من الفقر والبطالة.
- تعزيز الجهود لإدراج المرأة وذوي الاحتياجات في سوق العمل.
- تعزيز جهود الدولة في الحفاظ على البيئة، والإسهام في الحفاظ على الموروث الثقافي.

ويحقق ذلك عن طريق عدد من البرامج الدراسية والمستويات الدراسية، كما حددتها وزارة الشؤون القانونية والعمل (2006, 32) ويلخصها الباحثون في الشكل الآتي:

الشكل (1) يوضح البرنامج والمستويات الدراسية والتدريبية للتعليم الفني والتدريب المهني



من إعداد الباحثين بالاستناد إلى (وزارة الشؤون القانونية والعمل،2006، 32)

إلا أنه تدهور في السنوات الأخيرة نتيجة لما تمرُّ به البلاد من أوضاع سياسية واقتصادية وأمنية واجتماعية وانعكاس تأثيرها السلبي في نظام التعليم الفني والمهني، كما يعاني من:

- تعدد الجهات المشرفة على التعليم الفني والمهني.
- ضعف البيئة المادية والمالية، وعدم القدرة على توفير مصادر التمويل الذاتي أو صيانة البنية التحتية.
- عدم توافر البيانات الكافية أو الدراسات الميدانية للاحتياجات الحالية والمستقبلية لسوق العمل ومتطلبات التنمية.
- غلبة الطابع النظري لبرامجها الدراسية، وعدم مواكبتها للتطورات.
- ضعف نظم التقييم والمتابعة والحوافز والمكافآت، مما يؤدي إلى تدني مستويات الجودة لمخرجاتها.
- إهمال برامج إعداد الخريج وتنمية قدراته للتكيف مع أساليب العمل المتطورة.
- غياب آلية التخصص النوعي وفقًا للتوزيع الجغرافي والتنوع الاقتصادي للبلاد.
- غياب معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني.
- عدم معرفتهم بنوعية احتياجات سوق العمل من العمالة المهنية.
- ضعف علاقة الشراكة والتعاون بين مؤسسات القطاع الخاص والعام والمؤسسات الفنية والمهنية.

ويقود ذلك إلى تدني مستوى مخرجات مؤسساته وعدم وملاءمتها لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، ولسرعة التغيير في التركيب المهني لسوق العمل. وهذا يتطلب تقييم الوضع الراهن والمستقبلي لأداء مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني. ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق البحوث التطبيقية والدراسات الميدانية والتقييم المستمر للأداء الكمي والنوعي.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات لنظام التعليم العالي والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟

عن طريق تتبع عدد من الأدبيات والدراسات السابقة، وكذلك مقابلة عددٍ من المختصين في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني، تمكَّن الباحثون من وضع مصفوفة التحليل البيئي لتحديد عوامل القوة ونقاط الضعف، والفرص والتحديات الحالية والمستقبلية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

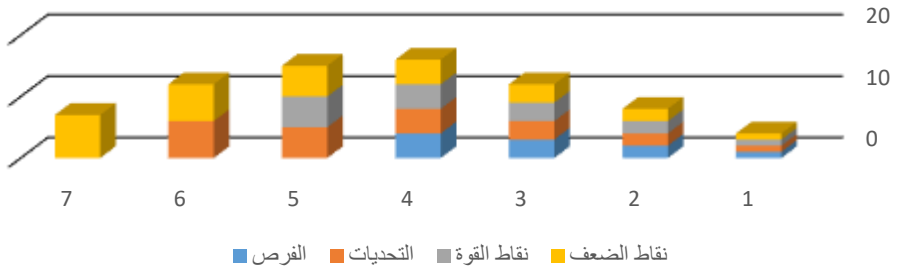
جدول (1) يوضح مصفوفة التحليل البيئي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية

عوامل القوة	نقاط الضعف
- ضعف الموارد البشرية كمًا وكيفًا وقلة الاهتمام بها.	
تحليل البيئة الداخلية	
- تمتلك خطة استراتيجية لتسيير أداء مؤسساتها.	- تتبع الأنظمة الإدارية التقليدية، ومركزية اتخاذ القرار.

– تمتلك الحد الأدنى من البيئة الملموسة وغير الملموسة. – التوسع في انتشار نظام التعليم الفني والتدريب المهني في مختلف محافظات الجمهورية. – تنوع وتعدد برامج الدبلوم والبكالوريوس. – وجود قنوات اتصال فاعلة بين نظام التعليم الفني والتدريب المهني ومؤسسات القطاع الخاص والعام.	– ضعف تطوير وتأهيل بيئتها الملموسة وغير الملموسة بما يتناسب مع متغيرات ومستجدات سوق العمل. – التساهل في تطبيق اللوائح المنظمة لشؤون الطلبة. – ضعف التمويل الحكومي لنظام التعليم الفني والمهني في ظل انعدام التمويل الذاتي. – افتقار مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني للمراكز البحثية والاستشارية. – ضعف تلبية مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني الاحتياجات سوق العمل. – ضعف وجود قاعدة بيانات متجددة.
تحليل البيئة الخارجية	
الفرص	**التحديات**
– وجود توجهات لتطوير ودعم نظام التعليم الفني والتدريب المهني. – تنامي الطلب لنظام التعليم الفني والتدريب المهني بمختلف مجالاته لمواكبة تطورات العصر. – محدودية استثمار القطاع الخاص في مجال التعليم الفني والتدريب المهني. – توافر وسائل وأساليب الاتصال والتقنيات التكنولوجية.	– انعكاس أثر الأزمات التي تمر بها الجمهورية اليمنية في نظام التعليم الفني والتدريب المهني. – نظرة المجتمع القاصرة والدونية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني. – انتشار البطالة نتيجة لعدم مواكبة المخرجات لمتطلبات سوق العمل. – التغير المستمر لاحتياجات سوق العمل واحتياجات التنمية المستدامة. – عدم وجود سياسات رسمية لتعزيز مفاهيم الشراكة والتنمية المستدامة. – تأثير تناول القات في أداء منتسبي مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني

من خلال الجدول السابق يتبين أنَّ مؤشرات التحليل البيئي لجانبي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، كانت (22) مؤشرًا موزعة على النحو الآتي: (12) مؤشرًا للبيئة الداخلية، منها (5) مؤشرات قوة و(7) مؤشرات ضعف، و(10) مؤشرات للبيئة الخارجية، منها: (4) مؤشرات قوة، و(6) مؤشرات ضعف، وهو ما يعكس وضعًا استراتيجيًا متوسطًا لحدٍ ما وحاجته الماسة إلى التطوير والتحسين، وتم توضيحه بالشكل الآتي:

شكل (2) يوضح التحليل البيئي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية



للإجابة عن السؤال الثالث: ما مكونات تصور الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية؟

تمكَّن الباحثون من الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تتبع الإطار الفكري للخارطة الاستراتيجية وتجارب المؤسسات الرائدة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني، ويمكن توضيح مسار إعداد الخارطة الاستراتيجية لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني وفقًا للآتي:

منطلقات الخارطة الاستراتيجية:

- ❖ حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة في ظل ما تعيشه البلاد من أزمات اقتصادية واجتماعية.
- ❖ تبع تجارب وخبرات الدول الرائدة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني لاكتساب الخبرات والمهارات باتباع ما يتناسب مع البيئة المحلية.
- ❖ حاجة ذوي الاحتياجات الخاصة والمرأة إلى برامج تقنية وفنية ومهنية تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.
- ❖ التحولات المتسارعة في سوق العمل الناجمة عن التطور المستمر للمعرفة وتطبيقاتها في شتى مناحي الحياة.

مصادر الخارطة الاستراتيجية:

- ✓ الاستراتيجية الوطنية لتطوير أنظمة التعليم بشكل عام وأنظمة التعليم الفني والمهني بشكل خاص.
- ✓ التوصيات الصادرة عن الدراسات السابقة والمؤتمرات والندوات.
- ✓ واقع أنظمة التعليم الفني والتدريب المهني وما يمر بها من صعوبات ومشكلات.
- ✓ التطورات الحادثة في ميدان الإدارة التي أثبتت نجاحات تبنية.

أهداف الخارطة الاستراتيجية:

- الإفادة من التوجهات العالمية والإقليمية والمحلية، ودمجها ضمن تصور متكامل لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني بما يسهم في تحقيق التميز لمؤسساته.
- الإسهام في توظيف أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في نظام التعليم بشكل عام، ونظام التعليم الفني والتدريب المهني بشكل خاص.

مجالات الخارطة الاستراتيجية:

أُعدَّت الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية عن طريق المنطلقات المشار لها سابقًا: وتكونت الخارطة الاستراتيجية من مجموعة من المحاور، تم اشتقاقها من أدبيات البحث، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة، التي تمثَّلت في مجالاتٍ ثلاثة، هي:

المجال الأول/ التوجه الاستراتيجي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني:

الرؤية

في ضوء النظرة المستقبلية للتعليم الفني والتدريب المهني تم التوصل إلى صياغة الرؤية الآتية: "**مرجعًا ذا فاعلية وكفاءة وجودة لتحقيق خدمات متناسبة مع متطلبات سوق العمل واحتياجات التنمية**".

وبناءً على ذلك تنبثق المهام والمسؤوليات المتوخاة من نظام التعليم الفني والتدريب المهني، والملخصة في رسالة مؤسساته: "**تنسيق وتنظيم ودعم مختلف مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بمجالاتها المتنوعة ودعم فرق العمل دون التأثير على هيئاتها**".

القيم:

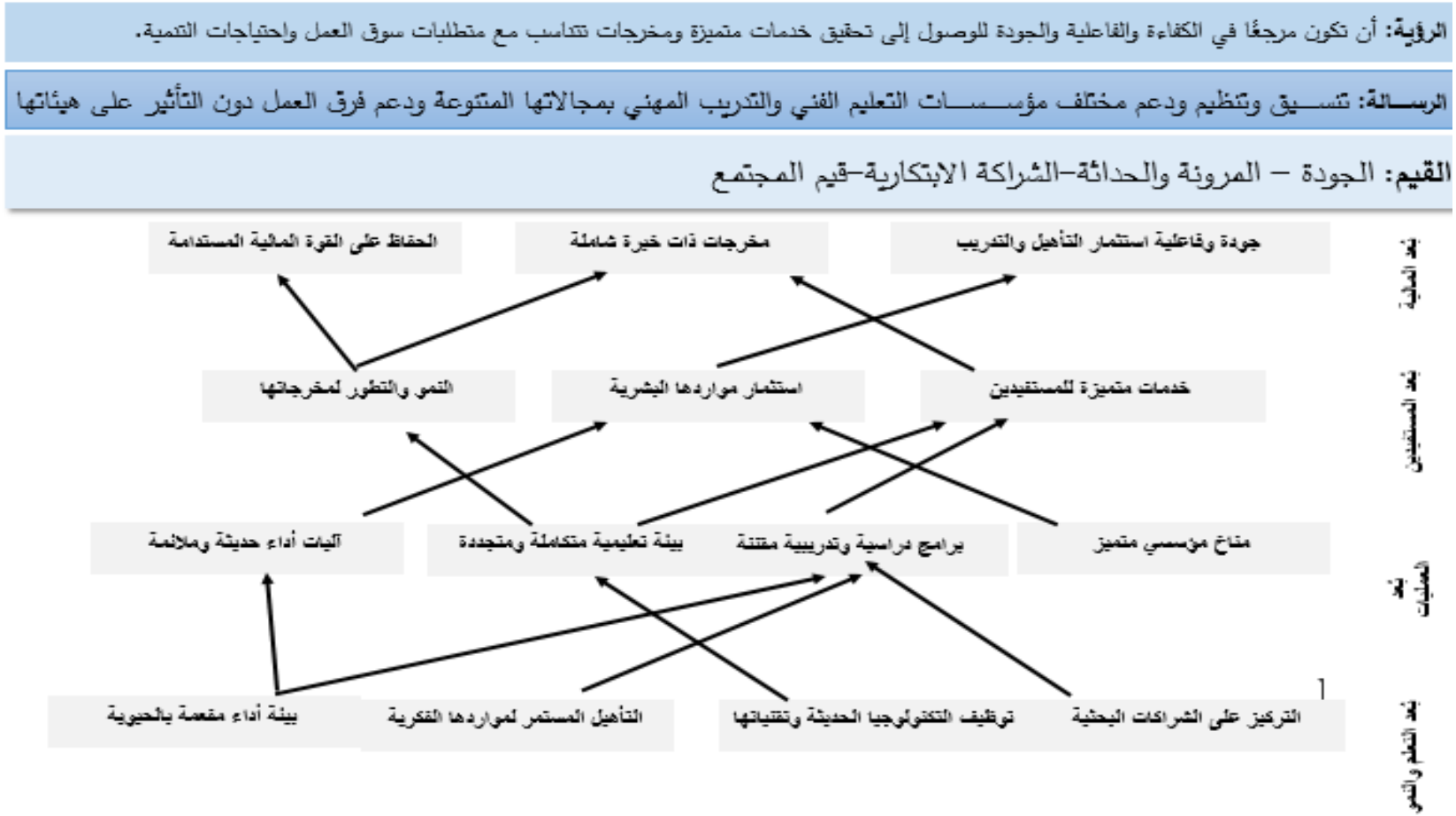
ترتكز الخارطة الاستراتيجية على عدد من القيم، أهمها:

- **المرونة والحداثة:** التأكيد على مرونة نظام التعليم الفني والتدريب المهني وقدرته على مواكبة المستجدات وتطويعها للاستفادة منها.
- **الشراكة والابتكار:** تقوم على عقد شراكات مع مختلف المؤسسات والمنظمات المحلية والدولية تهدف إلى تقديم خدمات جديدة متناسبة مع احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح.
- **قيم المجتمع:** مجموعة من الركائز التي يقوم عليها المجتمع والتي تجسد في أداء الأفراد والجماعات بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني.

المجال الثاني / الغايات الاستراتيجية التي يسعى نظام التعليم الفني والتدريب المهني إلى تحقيقها:

- **الغاية الأولى:** حوكمة مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بما يعزز الشفافية والمساءلة والممارسات اللامركزية.
- **الغاية الثانية:** تقديم برامج أكاديمية ومهنية متجددة لتلبية احتياجات سوق العمل والتنمية.
- **الغاية الثالثة:** استقطاب وتنمية المهارات في سياق مهني مبني على القيم والمُثل العليا.
- **الغاية الرابعة:** تطوير البيئة المؤسسية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني لرفع جودة مخرجاتها.
- **الغاية الخامسة:** إيجاد مصادر تمويل ذاتي مستمرة ومتنوعة.
- **الغاية السادسة:** العمل على إيجاد شراكات استراتيجية متنوعة تتناسب ونظام التعليم الفني والتدريب المهني.

المجال الثالث: الخارطة الاستراتيجية



الشكل (3) يوضح تصور الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية من إعداد الباحثين بالاستناد إلى عدد من النماذج العالمية

متطلبات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

⇐ توفير نظام اتصال سهل ومتعدد الجهات بما يمكن من سهولة نقل المعلومات والبيانات بين الأطراف ذات العلاقة.

⇐ إعداد المناهج وتطويرها بمختلف المجالات بناءً على احتياجات السوق ومتطلبات التنمية وفقًا لمعايير دولية، وبما يتناسب مع ميول الطلاب ومواهبهم.

⇐ توفير بنية تحتية متكاملة وبرامج تدريبية لتقليص فجوة الأداء والوصول إلى أداء ذي ميزة تنافسية متميزة.

⇐ تفعيل التكنولوجيا الحديثة وتقنياتها في النهوض بالأداء في مختلف مجالاته.

⇐ تفعيل دور جوائز التميز والابتكار والإبداع السنوية لدعم منتسبي المؤسسات في مختلف تخصصاتهم ومجالاتهم.

⇐ المواءمة بين المهارات التي يمتلكها الخريج وحاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومتطلباتها، وبين الحاجات القائمة والمتوقعة لسوق العمل وبرامج الإعداد الفني والتدريب المهني.

⇐ إشراك القطاع الخاص في إعداد وتحديث المناهج والورش والمعامل والبرامج التدريبية بما يسهم في تجسير وتطوير الشراكة معه.

معوقات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

☒ ضعف تشريعات وسياسات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني.

☒ ضعف البيئة الداخلية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني وقصورها عن تطوير ذاتها.

☒ ضعف التمويل والاستثمار في نظام التعليم الفني والتدريب المهني.

☒ النظرة الدونية لنظام التعليم الفني والتدريب المهني لضعف وعي المجتمع بدوره في تعزيز التنمية المستدامة.

الاستنتاجات:

- تصميم خارطة استراتيجية مقترحة كدليل نموذجي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني على وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة تُعد بمثابة نموذج يعمل على تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني.
- يتسم واقع نظام التعليم الفني والتدريب المهني بالضعف الشديد على وفق ما أشارت إليه الدراسات والأبحاث السابقة، ومقابلة الخبراء في هذا المجال.
- مؤشرات التحليل البيئي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني، جاءت على وفق الآتي: مؤشرات نتائج تحليل البيئة الداخلية (12) مؤشرًا، منها (5) عوامل قوة، و(6) عوامل ضعف، أما مؤشرات البيئة الخارجية فتمثلت في (10) مؤشرات هي: (4) نقاط قوة و(6) نقاط ضعف.
- إعداد الخارطة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة بعد تحديد الرؤية والرسالة والغايات، وأبعادها

الأربعة (بُعد المستفيدين–البُعد المالي–بُعد العمليات الداخلية–بُعد التعلم والنمو).

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثون بالآتي:

- نشر ثقافة التغيير والتطوير والتوعية بأهمية تتبع الأساليب والطرق الإدارية الحديثة.
- توفير بيئة ملموسة وغير ملموسة ملائمة ومرنة لتبني الأساليب الإدارية الحديثة وتفعيلها.
- التدريب والتأهيل المستمر لمنتسبي نظام التعليم الفني والتدريب المهني، والتركيز على تكوين فرق العمل.
- عقد الشراكات مع المستفيدين لتحقيق أداء متكامل.

المقترحات:

في ضوء ما سبق يدعو الباحثون ذوو الاختصاص والباحثين للقيام بعديد من الدراسات، منها:

- مدى فاعلية نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية.
- متطلبات تطبيق الخارطة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني.
- استراتيجية مقترحة لتطبيق الخارطة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في ضوء التجارب العالمية.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

[1] أبو عصبة، مي فتحي حسين. (2005). مشكلات التعليم المهني في المدارس الثانوية الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين المهنيين والطلبة. **(رسالة ماجستير منشورة)**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

[2] الأغبري، بدر سعيد. (2000). **التعليم التقني والتدريب المهني**. ط-1، دار الفكر المعاصر، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[3] بول، بريان. (2014). ***الارتقاء بجودة وشكل التعليم الفني والمهني والتدريب: هل هو تدريب ذو المستوى الأدنى أم آلية لتحقيق النمو الشامل والمستدام؟*** ترجمة محمد زين العبدين، مركز مطبوعات اليونسكو، م.(44)، ع.(2)، ص:291-311.

[4] الحاج، أحمد علي. (2002). ***مسيرة التعليم المهني والتقني في اليمن.*** ط-1، دار المناهج، عمان.

[5] ــــــــــــــــ. (2008). ***اقتصاديات التعليم في اليمن من النظرية إلى التطبيق.*** ط-2، مؤسسة أبرار للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[6] ــــــــــــــــ. (2011). مدى ملاءمة مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في اليمن، دراسة تحليلية. ***المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل.*** صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[7] حويل، حسن محمد. (2020). نظرة مستقبلية لتطوير برامج التعليم الفني: دراسات في التعليم الجامعي. **المؤتمر الدولي الثالث عشر**، 10-11، أكتوبر، ص:75-87.

[8] درويش، محمود أحمد. (2018). ***مناهج البحث في العلوم الإنسانية***. ط-1، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

[9] العبسي، رهيب سعيد قائد. (2017). تصور مقترح لمواءمة مخرجات كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

[10] العبيدي، صفاء ناصر والعدواني، خالد مطهر (2021)، خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية. ***مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية***، **5**(2)، 15-40.

[11] العلايا، فتحية. (2017). تصور مقترح لتطوير الشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية. **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
[12] مزارق, عبدالملك حسن.(2015). فاعلية كفاية مخرجات التعليم التقني في تلبية متطلبات سوق العمل في اليمن. (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
[13] المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (2000). رؤية مستقبلية للتعليم في الوطن العربي، وثيقة استشراف مستقبل العمل العربي في دول الأعضاء. دمشق، سوريا.
[14] نجاة صالح السعدي. (2017). التعليم وانعكاساته على التنمية الاجتماعية في الجمهورية. المناهل، عمان. الأردن.
[15] الوارفي، طلال عبد الله. (2020). استراتيجية مقترحة للشراكة بين مؤسسات التعليم المهني والتقني وسوق العمل بالجمهورية اليمنية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. (أطروحة دكتوراه منشورة)، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
[16] وزارة الشؤون القانونية والعمل(2006). قانون التعليم والتدريب المهني. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
[17] وزارة الشؤون القانونية. (2009). دستور الجمهورية اليمنية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
[18] وزارة التعليم الفني والتدريب الفني. (2011). جريدة دورية: عدد خاص بأعياد الثورة اليمنية. ع.(3)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

ثانيًا: المراجع باللغة الانجليزية

[1] Ayonmike, Chinyere Shirley, Okwelle, P. Chijioke &Okeke, Benjamin Chukwumaijem. (2015). Towards Quality Technical Vocational Education and Training (Tvet) Programmes in Nigeria: Challenges and Improvement Strategie. ***Journal of Education and Learning. Canadian Center of Science and Education***, Vol. 4, No. 1, Pp:25-34.
[2] Nashwan, Taqiaddin & Esmail Al-Moshiki.b & Mohamed Battour& Muhammad Khairi(2020). The administrative consequences of armed conflict and their impact on Technical and Vocational Education and Training (TVET) An applied study in community colleges in Yemen. 3 rd UUM International Islamic Business Management Conference 2020 (IBMC2020) 24-30 September.
[3] Paryono, P. (2015). Approaches to preparing TVET teachers and instructors in ASEAN member countries. In: ***TVET@Asia,*** issue 5, 1-27. Online:
[4] http://www.tvet-online.asia/issue5/paryono_tvet5.pdf.
[5] Rosa, Sara Cruz. (2015). Tracing a Strategy Map for A Public Institution. (***Master thesis***), ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portuguese.
[6] ***The American Institute of Certified Public Accountants***.(2012). Inc.(AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants.
[7] Coe, Nicholas & Letza, Seteve.(2014). Two decades of the balanced scorecard: A review of developments. **Poznań University Of Economics Review Bournemouth University**, UK.
[8] University of Nevada. (2016). **University Libraries Strategic Plan 2016-2032**. Reno.
[9] Radu Cătălina, Grigore, Ana-Maria& Bâgu Constantin. (2014). The Strategic Performance Management Process. : https://www.researchgate.net/publication/46533357 Pp.272-279.