

## A proposal for developing the performance of administrative leaderships in community colleges and institutes of technical and vocational education in Al Hodeidah Governorate in light of contemporary challenges

Abdulrahman Mahmoud Almshraee

Ministry of Technical and Vocational Education || Yemen

**Abstract:** This study aimed at investigating the performance of 100 executives working at community colleges, poly-technics, and vocational Institutes in Hodeidah City in light of the contemporary national and international challenges. A proposed framework was attempted to improve their performance. A questionnaire was designed as primary data source of the study. The study adopted the descriptive analytical method. Major findings revealed the following:

1- The mean score of the impact ratio of these leading officers with the existing national and international challenges was found to be (3.56 out of 5) with relative weight of (71.1%) which was considered high. As for main domains, the highest mean scores was found to be one of the existing contemporary challenges both national and international at (3.76) with a relative weight of (75.3%). Then followed by the international challenges domain with a mean score of (3.42) and an impact ratio of (68.4%) and both ratios were considered high. The last domain was of the existing level of the leading officers with a mean score of (3.39) with an impact ratio of (67.8%) which was considered to be average.

2- There were significant statistical differences at (0.5) level in the mean scores of the sample according to the following variables: the type of the institution in favor of the poly-technics and according to specialization in favor of other specializations and regarding Community Colleges in favor of the private ones while non-significant differences were found with regard to qualification, years of experience, and the current rank. On the basis of those results, a framework was proposed to improve the performance of those officers working in the previously mentioned institutions in Hodeidah City.

**Keywords:** Performance Appraisal, Executives, Community Colleges, Vocational Education, Contemporary Challenges, Hodeidah City.

## تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني بمحافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة<sup>(1)</sup>

عبد الرحمن محمود المشرعي  
وزارة التعليم الفني والمهني || اليمن

(1) - البحث مستخلص من دراسة ماجستير للباحث بعنوان (تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة) مقدمة إلى جامعة الحديدة، لنيل درجة الماجستير في العام 2017. وحصل على تقديرات تميز وتوصية لجنة المناقشة بطباعة الرسالة على نفقة الجامعة وتوزيعها.

الملخص: هدف البحث إلى: تشخيص واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، والمعاهد الفنية، والمهنية الحكومية في محافظة الحديدة لمهامها في ضوء التحديات المعاصرة العالمية، والمحلية، ووضع تصور لتطوير أدائها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، تم توزيعها على عينة طبقية مقصودة بلغت (100) فرد من القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني، والمهني، وبينت نتائج البحث الآتي:

1- حصل عموم الأداة؛ درجة تأثر أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة بالتحديات المعاصرة (العالمية والمحلية) على متوسط كلي (3.56 من 5) بوزن نسبي (71.1%). أي بدرجة تأثر (مرتفعة) وعلى مستوى المحاور حصل محور تأثير التحديات المحلية المعاصرة على أعلى متوسط (3.76) بوزن نسبي (75.3%)، ثم محور التحديات العالمية المعاصرة بمتوسط (3.42) بوزن نسبي (68.4%)، وكلاهما بدرجة تأثير (مرتفعة)، وأخيراً محور واقع أداء القيادات الإدارية بمتوسط (3.39) ووزن نسبي (67.8%)، وبدرجة تقييم (متوسط).

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً للمتغيرات الآتية: نوع المؤسسة التعليمية؛ ولصالح فئة المعاهد المهنية ثم الفنية، وتبعاً لنوع التخصص؛ لصالح فئة التخصصات الأخرى ثم الإدارية، وتبعاً للكلية؛ لصالح فئة كليات المجتمع الخاصة، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيرات (الدرجة الإدارية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة).

واستناداً لنتائج الدراسة اقترح الباحث تصوراً لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة العالمية والمحلية، إضافة إلى جملة من التوصيات والمقترحات لإنجاح التصور وتحقيق أهدافه. الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء. القيادات الإدارية. كليات المجتمع. التعليم الفني والمهني. محافظة الحديدة. التحديات المعاصرة.

## المقدمة:

يشهد العالم اليوم مجموعة من العلوم المعاصرة المتعددة التي أدت إلى إحداث تحولات جذرية في المجتمعات، ويحمل القرن الواحد والعشرون في طياته تحديات وتحولات، وتغيرات متسارعة للثورة العلمية والفنية، المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات، والعمولة، والانفجار المعرفي، وغيرها من العلوم، التي أصبحت تصنف بالتحديات العالمية للمؤسسات عامة ومجتمع ما بعد الصناعة، وأخذت مؤثراتها الضاغطة تتجمع من نواحي كثيرة، لتشكّل المجتمعات المعاصرة، حيث أصبحت القوة لمن يمتلك معلومات أنفع وتكنولوجيا أرقى، ومعرفة أشمل، وأعمق (الحاج، 2008: 142).

ولم يعد النمط الإداري التقليدي قادراً على مواجهة التحديات، والتأثيرات الناتجة عن التطور الهائل، والمتسارع في عصرنا الحالي في شتى مجالات الحياة؛ مما يستدعي حتمية تغيير الأساليب الإدارية بما يتناسب مع الواقع الإداري الجديد، ورفع كفاءة وفعالية القيادات الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية، والفنية والإنسانية (بن حبتور، 2007: 27).

كما أنّ واقع الإدارة في الدول النامية يدعو للتطوير الإداري؛ كون الأجهزة الإدارية فيها لا تستطيع القيام بوظائف الدولة على الوجه المطلوب، وللقضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري؛ فإنه لا بد من تطوير الأداء الإداري، وبناء على ذلك هناك العديد من الدواعي التي تستلزم تطوير الأداء الإداري، منها (الشريف، 2013: 22 – 20): (تضخّم الجهاز الإداري، عدم الرضا عن أداء الجهاز الحكومي، الرغبة في رفع الكفاءة والفعالية، ضعف القيادات في الإدارة العليا، المغالاة في اللجوء إلى التعقيدات الإدارية، الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجية، تخلف الأجهزة الإدارية في الدول النامية).

والتحديات المعاصرة لا تقتصر على تلك التحديات التي تأتي من خارج الدول وتسمى بالتحديات العالمية، أو الدولية والتي منها العمولة، والانفجار المعرفي، والتكنولوجيا، والجودة الشاملة وغيرها، وإنما هناك تحديات (محلية – داخلية)، منها: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والأمنية، والتنظيمية، والفنية لمؤسسات العمل

المختلفة، ولا يقل تأثيرها عن التحديات العالمية؛ وتتكون نتيجة للظروف الداخلية للدول، وما يشهده المجتمع من تغيرات.

#### مشكلة البحث:

أوردت العديد من الدراسات والبحوث في اليمن؛ أن التعليم الفني والمهني يعاني من مشكلات وصعوبات، في جوانب الإدارة والتنظيم، ويواجه مجموعة من التحديات المعاصرة، على المستويين العالمي والمحلي والمظاهر الناتجة عنها؛ نتيجة ما يشهده العالم من تطور متسارع في شتى المجالات، والأصعدة (تحديات عالمية)، وكذلك ما يشهده اليمن من أحداث متلاحقة، وصعوبات ومشاكل ومعوقات، تعترض هذا النوع من التعليم (تحديات محلية) منها: دراسات (الأغبري، 2000)، و(الأشول، 2004)، و(الفقيه، 2004)، و(الحاج، 2007).

ومن خلال تجربة الباحث المباشرة، وعمله مديرا عاما للتعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة فقد لاحظ أن نظام الإدارة وأداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني، لا يزال دون المستوى المطلوب، ويواجه العديد من التحديات المختلفة والتأثيرات والمظاهر المترتبة عليها والناتجة عنها والتي أثرت على مختلف جوانب العمل الإداري والتربوي ولم تتمكن قياداتها الإدارية من مواجهتها، خاصة في ظل الأوضاع التي يمر بها اليمن منذ عدة سنوات.

ومن هنا جاءت فكرة البحث؛ لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة؛ بما يؤهلها للقيام بمهامها، وتحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك من خلال الوقوف على ممارسة أدائها، وتحديد التحديات المعاصرة المحلية، والعالمية، وأهم المظاهر الناتجة عنها من نتائج الأبحاث، والدراسات السابقة المتوفرة في هذا المجال، وتتبع درجة تأثيراتها على أداء القيادات الإدارية، ثم اقتراح تصور إطار نظري في هذا البحث؛ لتطوير أداء القيادات الإدارية في تلك الكليات، والمعاهد، ويمكنها من مواجهة تلك التحديات ومواكبتها والتغلب عليها والإفادة منها.

#### أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة العالمية والمحلية؟  
وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- 1- ما واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة لمهامها الإدارية في ضوء التحديات المعاصرة (العالمية والمحلية)؟
- 2- ما درجة تأثير التحديات المعاصرة العالمية والمحلية والمظاهر الناتجة عنها على أداء القيادات الإدارية لمهامها في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع أدائها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليه تعزى للمتغيرات:
  - أ- نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع- معهد تقني- معهد تقني مهني- معهد مهني).
  - ب- التخصص الدراسي (علوم إدارية- علوم تربوية- علوم تطبيقية- أخرى).
  - ج- ملكية الكلية/ المعهد (حكومية - أهلية).
  - د- المؤهل الدراسي (دبلوم مهني- دبلوم تقني - ثانوية عامة - بكالوريوس - ماجستير).

- هـ- المهمة الإدارية (عميد- نائب عميد - مدير- وكيل- رئيس قسم).  
و- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5-9 سنوات - 10 سنوات فأكثر).

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

- 1- تقييم واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة لمهامها الإدارية في ضوء التحديات المعاصرة (العالمية والمحلية).
- 2- تحديد درجة تأثير التحديات المعاصرة العالمية والمحلية والمظاهر الناتجة عنها على أداء القيادات الإدارية لمهامها في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة.
- 3- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين متوسطات تقديرات العينة بالنسبة لواقع أدائها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليها تبعاً للمتغيرات:
  - أ- نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع- معهد تقني- معهد تقني مهني- معهد مهني).
  - ب- التخصص الدراسي (علوم إدارية- علوم تربوية- علوم تطبيقية- أخرى).
  - ج- ملكية الكلية/ المعهد (حكومية - أهلية).
  - د- المؤهل الدراسي (دبلوم مهني- دبلوم تقني - ثانوية عامة - بكالوريوس - ماجستير).
  - هـ- المهمة الإدارية (عميد- نائب عميد - مدير- وكيل- رئيس قسم).
  - و- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5-9 سنوات - 10 سنوات فأكثر).
- 4- وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني في ضوء التحديات المعاصرة العالمية، والمحلية مما يمكنها من مواجهتها ومواكبتها والاستفادة منها.

#### أهمية البحث:

- يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية موضوعه؛ التعليم الفني والمهني ودوره في عملية التنمية، وبناء المجتمعات والأوطان؛ إضافة إلى قلة الأبحاث، والدراسات المتعلقة بالتعليم الفني والمهني في اليمن وخاصة في الأداء الإداري - حد علم الباحث - مما يجعل منه إضافة مهمة؛ يؤمل الباحث أن تفيد نتائجه على النحو الآتي:
- قد تفيد نتائج البحث الحالي متخذي القرار في الجهات المعنية بمعلومات دقيقة عن واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، والمعاهد الفنية والمهنية للعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطويرها.
  - الإسهام في إيجاد حلول للتحديات المعاصرة العالمية، والمحلية، والمظاهر، والتأثيرات الناتجة عنها والمشكلات التي تواجهها القيادات الإدارية في كليات المجتمع الأهلية، والخاصة ومعاهد التعليم الفني والمهني الحكومية في اليمن، وتغوق أداءها.
  - الإسهام في تحسين فعالية، وكفاءة أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم الفني والمهني لمواجهة التحديات المعاصرة (العالمية والمحلية) والمظاهر، والتأثيرات الناتجة عنها، ومواكبتها والاستفادة. يشمل جميع المؤسسات التعليمية والتدريبية التي تتبع وزارة التعليم الفني والمهني بأنواعها ومستوياتها.
  - قد يفيد البحث طلاب الدراسات العليا، وخاصة طلاب الإدارة في دراستهم، والباحثين في مجال التعليم الفني والمهني.

### ج- حدود البحث:

تحدد البحث بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع في محافظة الحديدة، في ضوء التحديات المعاصرة.
- الحد البشري: القيادات الإدارية المجالس في كل منها كونها تعتبر أعلى سلطة إدارية فيها.
- الحد المكاني: كليات المجتمع (الحكومية والخاصة)، ومعاهد التعليم الفني والمهني (الحكومية)، في محافظة الحديدة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2015/2016.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

أ- التعليم الفني والمهني ومراحل تطوره في اليمن:

لمحة تاريخية:

وجدت المهن والحرف منذ وجود الإنسان على الأرض وحاجته لتوفير احتياجاته الأساسية لحياته كصناعة الملابس والزراعة والنجارة والحداثة وغيرها وكان يتم تناقل وتعلم تلك المهن والصناعات بين البشر بالتدريب علمياً، وتطورت من جيل إلى جيل، وبالتالي فالتعليم الفني والمهني موجود منذ القدم، أما من ناحية وجوده كعلم من العلوم له أسسه ومبادئه ومؤسسات تعليمية خاصة به فإن ذلك لم يأت إلا في الثلاثة القرون الأخيرة مع النهضة الصناعية التي شهدتها أوروبا في القرن الثامن عشر الميلادي، وقد بدأ التعليم الفني أو المهني بالنمو والتطور في صورته الحالية في النصف الأول من القرن التاسع عشر من خلال إنشاء معاهد ومدارس الصناعات الميكانيكية والأكاديميات الفنية والمدارس التجارية في بعض البلدان الأوروبية التي دخلت عالم الصناعة والتحويلات الاجتماعية في عصر النهضة (الأغبري، 2000: 41)، أما إقليمياً فقد أخذ التعليم الفني والمهني بالظهور في مصر عام 1880، وتأسست في بيروت مدرسة الفنون والحرف عام 1890، ثم في فلسطين مطلع القرن العشرين، ثم في الأردن (رواقه، 2016: 1)، أما كليات المجتمع فإن فكرة ظهورها ونشأتها يرجع إلى نهاية القرن التاسع عشر الميلادي في أمريكا، حيث أشارت عدد من الدراسات منها دراسات (نذر، 2002: 145)، و (جرادات، 1983: 163)، و (الشمري، 1427: 7)، بأن الموطن الأصلي لهذه الفكرة هو الولايات المتحدة الأمريكية، والأساس الذي قامت عليه هذه الفكرة هو توفير فرص التعليم العالي لمن لم يجد هذه الفرصة في الجامعات التقليدية لأسباب اجتماعية أو اقتصادية أو حتى أكاديمية، أما التجربة العربية في مجال كليات المجتمع المتوسطة فإن من الرواد فيها العراق والأردن، ثم انتشرت في بعض البلدان العربية الأخرى مثل سورية.

### 1- نشأة التعليم الفني والمهني في اليمن:

كانت بداية نشأة التعليم الفني والمهني في اليمن في نهاية القرن التاسع عشر وبالتحديد في العام 1895م (الأغبري، 2000: 57)، و (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000: 17)، عندما أنشأ العثمانيون إبان احتلالهم (لشمال اليمن) سابقاً، 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)، وفي العام (1906) قام العثمانيون بافتتاح مدرسه

صناعيه في مدينة الحديدة (الحاج، 2011: 34)، وتلى ذلك إنشاء عدد من المدارس والمعاهد المهنية ولكن لم تتجاوز العشرة، إلى قيام الثورة عام 1962م في شمال اليمن وعام 1963م في جنوب اليمن، ويشير (الذيفاني، 1996: 62) إلى أن عدد الطلاب في المدارس الصناعية، والزراعية، والتمريض وصل إجمالاً إلى (1554) طالباً في العام 1958م. وأما ما تلى ذلك إلى الوقت الحاضر بما يقارب نصف قرن تقريباً فقد شهد التعليم الفني والمهني تطوراً ملحوظاً ولكنه لم يكن بالمستوى المطلوب، ولتوضيح الرؤية حول تلك الفترة فقد قسمها الباحث حسب الأحداث التي مرت بها اليمن ونشوء وزارة خاصة به إلى ثلاث مراحل هي:

### 1. المرحلة الأولى: ما بعد قيام ثورتي سبتمبر وأكتوبر إلى قيام الوحدة اليمنية (1962-1990):

مما يؤسف له أن الحكومات المتعاقبة في كلا شطري اليمن قبل الوحدة لم تول التعليم الفني والمهني الاهتمام المطلوب ولم تنتبه إلى أهميته لبناء الإنسان اليمني والتنمية والاقتصاد الوطني مما أدى إلى تكون آثار سلبية على هذا النوع من التعليم وإلى جهل المجتمع به. وبدأت الدولة تنتبه لخطورة إهمال التعليم الفني والمهني في عقدي السبعينات والثمانينات، ومع انتشار التعليم والتحسين النسبي للأوضاع الاقتصادية والسياسية والأمنية، سعت بجدية إلى افتتاح عدد من المعاهد والمراكز في عدد من المحافظات اليمنية، وفيها عدة مجالات منها: الصناعية، الإنشائية، الزراعية، البيطرية، السمكية، التجارية، الصحية، الميكانيكية، وقد افتتح خلال الفترة من عام 1970م إلى عام 1989م عدد من المعاهد والمراكز التقنية والمهنية وصلت إلى حوالي 47 مركزاً ومعهداً ومدرسة مهنية، وتتبع جهات رسمية مختلفة، منها وزارات: التربية والتعليم، والزراعة، والعمل، والصحة، والمواصلات، والأشغال العامة، بالإضافة إلى افتتاح فصول للدراسة الثانوية التجارية ملحقه ببعض مدارس التعليم الثانوي العام (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000: 53).

### 2. المرحلة الثانية: ما بعد قيام الوحدة اليمنية إلى إنشاء وزارة التعليم الفني والمهني (1991-2001):

عانى التعليم الفني والمهني فترة شبه ركود منذ قيام الوحدة إلى عام 1995 نتيجة الصراعات السياسية ورغم استحداث وزارة العمل والتدريب المهني، وكان أهم حدثين يجدر الإشارة إليهما هما: صدور قرار جمهوري بإدخال نظام كليات المجتمع عام 1996، وانعقاد المؤتمر الوطني الأول للتعليم الفني والتدريب المهني في صنعاء في العام 1999 (الأغبري، 2009: 165).

### 3. المرحلة الثالثة: ما بعد إنشاء وزارة التعليم الفني والتدريب المهني إلى الوقت الحاضر (2002-2020):

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) معهداً حسب ما ورد في مؤشرات التعليم في اليمن (رئاسة الوزراء، 2014: 44) والنشرة الإحصائية ل (وزارة التعليم الفني والمهني، 2014: 3) والمئات من المراكز والمعاهد الخاصة، و36 كلية مجتمع عاملة للعام الدراسي 2015/2016. أما القيادات الإدارية فقد بلغ عدد القوى العاملة والكادر التعليمي والتدريسي في ديوان عام الوزارة وفروعها بالمحافظات ومؤسساتها التدريبية (7031) منهم (5727) ذكور وبنسبة (81.5%) بينما (1304) إناث وبنسبة (18.5%) (وزارة التعليم الفني والمهني، 2014: 75) و (كشف صادر عن وزارة التعليم الفني والمهني بعدد المعاهد العاملة في أمانة العاصمة والمحافظات والكادر الإداري فيها للعام الدراسي 2014م/ 2015م وفقاً لقرارات التشغيل)، كما أن أعداد الطلاب والطالبات قد تزايد بشكل كبير تدريجياً خلال المراحل المذكورة.

## 2- التعاريف والأهداف:

### التعليم الفني (التقني):

"هو جميع أشكال مستويات العملية التعليمية التي تتضمن بالإضافة إلى المعارف العامة دراسة التكنولوجيا، والعلوم المتعلقة بممارسة المهنة في شتى الاختصاصات" (رئاسة الوزراء، 2008: 2). كما يعرف بأنه: عملية إعداد المتعلم لعمل، أو مهنة غير أكاديمية، من خلال تمكينه من الحصول على المهارات اللازمة لمهنة ما أو عمل معين، وممارسة هذه المهنة أو العمل، ويتمكن من تطبيقات العلوم والتكنولوجيا، ويتم بعد مرحلة الثانوية العامة، ومدته من سنة إلى ثلاث سنوات (التميمي، مصطفى، الجمال، حطيظ، عبد العزيز، المصري، حبيقة، 2007: 9).

### التعليم المهني:

"هو جميع أشكال مستويات 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).

وورد في مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، GIZ أن التعليم المهني يعرف بأنه: "أحد فروع التعليم الثانوي حيث يخضع الطالب فيه لامتحان الثانوية العامة الخاصة بهذا الفرع؛ حتى يتمكن من مواصلة تعليمه في مستويات أعلى في مجال محدد" (التميمي، وآخرون، 2007: 9).

### أهداف التعليم الفني والمهني:

حدد القانون رقم (23) لسنة 2006م في المادة الرابعة أهداف التعليم الفني والمهني وأهمها (رئاسة الجمهورية، 2006: 23):

1. إعداد كوادر فنية تلي متطلبات عملية التنمية الشاملة واحتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية.
2. الارتقاء بالكفاءة الفنية والمهنية للعمالءة اليمنية في التعامل مع التقنيات الحديثة بهدف زيادة القدرات الإنتاجية والخدمية للمنشآت لاسيما الصغيرة والأصغر منها والإسهام في النهوض بالاقتصاد الوطني.
3. ترسيخ مبدأ مشاركة القطاعات الاقتصادية (عام، خاص، مختلط) والمجتمع المدني في تخطيط وتمويل وإدارة وتطوير وتنفيذ برامج التعليم الفني والتدريب المهني.
4. 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 والفقير.
5. توفير التعليم الفني وفرص التدريب المهني للمرأة وبما يتناسب وقدراتها ويسهم في تنمية مهاراتها.

## 3- الأنماط والمستويات:

هناك نمطان رئيسان لهذا النوع من التعليم هما (رئاسة الجمهورية، 2006: 6)، (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000: 55-60):

أ- نظام التعليم والتدريب النظامي: هو التعليم والتدريب الاعتيادي الذي تقدمه المؤسسات التعليمية والتدريبية في الفترة الصباحية على هيئة تخصصات ضمن مستويات تعليمية وتدريبية مختلفة.

ب- نظام التعليم والتدريب غير النظامي (المستمر): هو التعليم والتدريب الذي تقدمه المؤسسات التدريبية في الفترة المسائية عادة على هيئة دورات قصيرة ضمن برامج تدريبية مكافئة لمستويات التعليم النظامي من الناحية التخصصية. وينقسم إلى:

- البرامج التدريبية الخاصة، والبرامج التدريبية للدورات القصيرة.
- وتتوزع مستويات التعليم التقني والمهني على النحو الآتي (وزارة العمل والتدريب المهني، 2000: 55-60)، (رئاسة الجمهورية، 2006: 5)، (رئاسة الوزراء، 2008: 299)، (رئاسة الوزراء، 2014: 43-42):
- 1- مستوى دبلوم ماهر: عامان دراسيان بعد التعليم الأساسي ويكون في المعاهد المهنية.
- 2- مستوى دبلوم مهني (الثانوية المهنية): ثلاثة أعوام دراسية بعد التعليم الأساسي ويكون في المعاهد المهنية.
- 3- مستوى الدبلوم التقني (الفتي): سنتان دراستان بعد التعليم الثانوي أو ما يعادله ويكون في المعاهد التقنية.
- 4- مستوى الدبلوم التقني العالي: ثلاث سنوات بعد التعليم الثانوي أو ما يعادله ويكون في كليات المجتمع.
- 5- مستوى البكالوريوس التطبيقي: أربع سنوات بعد الثانوية أو سنتان بعد التقني ويكون في كليات المجتمع التقنية.

#### 4- المؤسسات التعليمية والتدريبية للتعليم الفني والمهني:

##### كليات المجتمع:

عُرفت كليات المجتمع عموماً بأنها: "هي كل كلية تنشأ وفقاً لأحكام القانون، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية في المجالات المختلفة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، وتمنح درجة الدبلوم التقني" (وزارة التعليم الفني والمهني، 2013: 2).

##### المعهد الفني (التقني):

"هو كل مؤسسة تعليمية بعد مرحلة التعليم الثانوي لا تقل مدة الدراسة فيه عن سنة واحدة، ولا تزيد عن ثلاث سنوات" (وزارة التعليم الفني والمهني، 2004: 1).

##### المعهد المهني:

"هو كل مؤسسة تعليمية، وتدريبية بعد مرحلة التعليم الأساسي، لا تقل مدة الدراسة النظامية فيه عن سنتين، ولا تزيد عن ثلاث سنوات، وتقدم برامج التعليم، والتدريب المستمر" (وزارة التعليم الفني والمهني، 2004: 1).

أ- التحديات المعاصرة (العالمية والمحلية) التي يواجهها التعليم الفني والمهني في اليمن والمظاهر والتأثيرات الناتجة عنها:

##### ب- التحديات المعاصرة:

وردت كلمة التحديات في معاجم اللغة على أنها جمع تحد، يقال "حداه وتحدها" أي تعمده وتحديتُ فلاناً إذا باربته في فعل ونازعته الغلبة (ابن منظور، 1979: 589).

ويعرف التحدي بأنه: قوة خلاقية باعثة للتجديد، والتغيير الاجتماعي، والثقافي. أو هو: إشكالية وثغرة تحتاج إلى مواجهة وحل (عشبية، 2007: 6).



كما يعرف (عشبية) التحديات المعاصرة بأنها هي: مجموعة التغيرات العلمية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية - الكمية والكيفية - الأنوية والمستقبلية، التي تحدث على المستويين العالمي والمحلي، وتؤثر على مجالات المجتمع المختلفة، وتتطلب التخطيط والمواجهة (عشبية، 2007: 6).

ومن خلال الأدبيات السابقة في هذا المجال حدد البحث التحديات المعاصرة العالمية والمحلية على النحو

الآتي:

#### أ- التحديات العالمية المعاصرة:

- العولمة: تمثل العولمة والتعددية الثقافية أحد التحديات المعاصرة إذ أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، وقد انشغل العالم أجمع خلال العقد الأخير من القرن العشرين حتى يومنا هذا بقضايا العولمة ومفاهيمها وآثارها المستقبلية.
- الانفجار المعرفي: تواجه المجتمعات تدفقاً هائلاً في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والفنية الحديثة وظهور التخصصات الجديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة.
- التكنولوجيا وتقنياتها: أدى التطور التكنولوجي السريع والحاجة المتزايدة إلى السرعة في الإنجاز ورغبة المواطنين في الحصول على خدمات عديدة وبصورة أكثر تطوراً وبدقة متناهية مع قصور الإدارة التقليدية للاستجابة لتلك الرغبات إلى ضرورة إعادة النظر في نظم وأساليب إدارة الخدمات، ومن هنا ازداد اهتمام المنظمات بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظراً لدورها الناجح والكبير في الجوانب الإدارية المختلفة.
- التحدي الأخلاقي: نتج عن التطور في وسائل الاتصالات انتشار العديد من المخاطر التي تهدد العلاقات والقيم الإنسانية، وبذلك أصبح تطوير العملية التعليمية وإعداد قيادات إدارية مؤهلة ومدربة تستطيع توجيه الكادر لكيفية اختيار ما يناسبه مما يقدم له عبر وسائل الاتصال المختلفة، والقادر على أن يفرض ثقافته ويواجه بها جميع الثقافات الأخرى، والمحترم للأفكار الأخرى.
- الجودة الشاملة: ازداد الاهتمام العالمي بمسألة الجودة في العقود القليلة الماضية، فمنذ أن قامت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وحتى اليوم مروراً بثورة الاتصالات في منتصف القرن الماضي وبانتشار ظاهرة العولمة، تزايدت وبشكل مطرد التنافسية بين المنظمات، مما حدا بها إلى السعي للحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في ظل هذه المنافسة الشرسة، فكانت الجودة وسيلة مهمة للحصول على هذه الميزة.

#### ب- التحديات المحلية المعاصرة:

يواجه التعليم الفني والمهني في اليمن مجموعة من التحديات المحلية المعاصرة، وتناول البحث عدداً منها من خلال البحوث والدراسات السابقة وهي: التحديات (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الفنية، التنظيمية)، مع أبرز المظاهر الناتجة عن كل تحد من التحديات المذكورة حسب ما أوردته عدد من الدراسات منها: دراسات (الأغبري، 2000)، و(الأشول، 2004)، و(الفقيه، 2004)، رئاسة الوزراء، (2005)، و(الحاج، 2007)، وزارة التربية والتعليم، (2008). وبن مارسل، (2011).

#### ● التحديات الاقتصادية:

يعاني اليمن من ضعف الاقتصاد الوطني، وضعف الموارد المالية، مما أدى إلى وجود مشكلات تحد من أداء القيادات الإدارية ومنها: ضعف الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم الفني، وقلة المعاهد والترميمات والصيانة، والتجهيزات، وشحة مدخلات التدريب من مواد خام بالقدر الكافي قلل من فاعلية التدريب والمهارات المكتسبة لدى الطلاب وعدم مواكبة تطورات التكنولوجيا، ضعف الأجور والحوافز، وقلة عقد الدورات التدريبية لتأهيل الكادر، والاعتماد على المنح والقروض الخارجية، وصعوبة استيعاب مخرجات التعليم الفني والمهني، وانتشار البطالة، وعدم

ارتباط توسع التعليم الفني بخطط التنمية، وكذلك مستوى الفقر حيث يعيش 45 في المائة من اليمنيين تحت خط الفقر بسبب عدم النمو الاقتصادي.

#### • التحديات السياسية:

تعاني اليمن من عدم استقرار الأوضاع نتيجة الخلافات السياسية والحروب بين كل فترة وأخرى، ويعتبر ذلك من أهم التحديات التي تواجهها القيادات الإدارية، كذلك غياب استراتيجية مرتبطة بالتنمية القومية، وقصور السياسات والتشريعات المرتبطة بالمهنة وعدم الوضوح في السياسة التعليمية، مما نتج عنه تداخل مشكلات التعليم بأنواعه (العام - الفني - العالي) مع بعضها، وتوقف العديد من مشاريع التعليم الفني الممولة خارجياً نتيجة الأوضاع السياسية. كل تلك الأسباب أثرت على العملية التعليمية والتدريبية، وأداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الفني والمهني.

#### • التحديات الاجتماعية:

تواجه القيادات الإدارية عددا من المعوقات في الجانب الاجتماعي منها: المؤثرات الناتجة عن النظام العالمي الجديد، والمؤثرات السكانية حيث تشهد اليمن ارتفاعا كبيرا في عدد السكان مع ضعف الاقتصاد الوطني، وكذلك تدني الوعي المجتمعي بأهمية التعليم الفني، واحتقار العمل اليدوي، ونظرة المجتمع اليمني الدونية للمرأة، والتمييز بين الجنسين أدى إلى إحجام الفتاة اليمنية عن الالتحاق بالتعليم الفني والمهني، وشعور خريجي التعليم الفني أن مكانتهم الاجتماعية لا توازي مكانة خريجي الجامعة.

#### • التحديات الفنية:

تواجه القيادات الإدارية في التعليم الفني صعوبات في الجوانب الفنية مما يؤثر على مستوى أدائها ومنها: العشوائية في توزيع المعاهد والكليات حسب احتياج كل منطقة ومقوماتها، عدم التجديد في البنية التقليدية للتعليم الفني والمهني بما يواكب متطلبات العصر، والقصور في تجهيزات المباني وتوفير المعدات الحديثة، افتقار المناهج التعليمية للتحديث والتطوير وتركيزها على الجانب النظري، ونقص الكفاءات الإدارية والتدريبية والمتخصصين وحاملي المؤهلات، فرض قيادات ليست كفؤة، وعدم كفاية برامج التطوير الخاصة بالقيادات الإدارية وتدني مستوى التأهيل لمعظم العاملين بالتدريس والتدريب، وتدني مستوى مخرجات التعليم العام، عدم وجود شبكات الكترونية ما بين الوزارة وفروعها في المحافظات من جهة وما بين الفروع والمعاهد من جهة أخرى لتسهيل التواصل، غياب التنسيق والتعاون بين مؤسسات التعليم الفني وسوق العمل للتدريب التعاوني للطلاب، وتغطية احتياجاته، غياب التنسيق لقبول مخرجات التعليم الفني في الجامعات اليمنية. الاعتماد على آليات ووسائل قديمة للإشراف والتقويم، نمطية البرامج والتخصصات القائمة وضعف التنوع والتجديد بما يلبي متطلبات سوق العمل. اختلال التوازن في توزيع الطلاب على التخصصات المختلفة، وغياب الاعلام التوعوي بالتعليم الفني.

#### • التحديات التنظيمية:

تواجه القيادات الإدارية تحديات في الجانب التنظيمي من أبرز مظاهرها: عدم وجود قانون خاص بتنظيم التعليم الفني والمهني، عدم وجود قانون يلزم المؤسسات والشراكات والمصانع بقبول تدريب الطلاب، والصراع المستمر بين القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسة، عدم وجود نظام متبع يوضح آليات التعاون بين التعليم الفني والتعليم العام والتعليم العالي، وعدم وجود قاعدة بيانات متكاملة يعتمد عليها المخططون التربويون في رسم السياسات الاستراتيجية والسياسات التعليمية للتعليم الفني لسد احتياجات ومتطلبات سوق العمل، كثرة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق القائد الإداري مما يعيقه عن أداء مهامه

المطلوبة، الانشغال بالأعمال الروتينية وغياب المساءلة والتغذية الراجعة أدى إلى ضعف أداء القيادات الإدارية لمهامها، ووجود فجوة بين التعليم النظري والتعليم المهني.

#### ج- الأداء وتطوير أداء القيادات الإدارية:

تطرق البحث إلى تعريف عدد من المفاهيم الخاصة بالأداء وتطوير الأداء والقيادات الإدارية

#### مفهوم الأداء:

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (الظاهر، 2010: 155).

#### تطوير الأداء:

عرفه الظاهر بأنه " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القدرات الإدارية" (الظاهر، 2010: 155).

وعرفه مشهور بأنه: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات، والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (مشهور، 2010: 47).

#### القيادات الإدارية:

يعرفها (عليوة) بأنها "النشاط الذي يمارسه القادة الإداريون في مجال اتخاذ، وإصدار القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير، والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عليوة، 2001: 45).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

تناول البحث عددا من الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا البحث؛ وقد عرض الباحث الدراسات السابقة على أساس تقسيمها إلى قسمين على النحو الآتي:

#### أ- دراسات عربية:

- دراسة عامر (2010): هدفت الدراسة إلى وضع معايير؛ لتطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد الفنية والمهنية بأمانة العاصمة من وجهة نظر عينة الدراسة من خلال مشكلة ممارسة القيادات التربوية في المعاهد المهنية والفنية لمعايير الجودة الشاملة، ومدى حاجتهم لها لتطوير أدائهم، واستخدمت الدراسة منهجا مركباً من المنهج الوثائقي، والمنهج الوصفي التحليلي المسحي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة عشوائية طبقية تتكون من (171) فرداً من العاملين في المعاهد الفنية والمهنية بأمانة العاصمة، وتوصلت إلى عدد من النتائج أهمها: أن القيادات التربوية في المعاهد المهنية والفنية بأمانة العاصمة تمارس معايير الجودة الشاملة بدرجة قليلة، وأن وضع معايير لتطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والفنية في ضوء معايير الجودة الشاملة مهمة وبدرجة كبيرة جداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة البحث للدرجة الكلية لممارسة القيادات التربوية في المعاهد المهنية والفنية بأمانة العاصمة لمعايير الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل، الوظيفة، والخبرة العملية. واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والفنية بأمانة العاصمة في ضوء معايير الجودة الشاملة.

- دراسة الأحمدى (2013): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح؛ لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وذلك من خلال تشخيص واقع الأداء المؤسسي في الوزارة، وكذلك الوقوف على درجة أهمية تطوير الأداء المؤسسي في الوزارة في ضوء مدخل إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ عدد أفراد العينة (143) موظفاً من القادة الإداريين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم اليمنية لجميع مجالات الاستبيان الخاص بواقع الأداء المؤسسي في الوزارة في ضوء مدخل إدارة المعرفة جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، بينما درجة الأهمية لجميع مجالات الاستبيان جاءت بدرجة أهمية كبيرة، واقترحت الدراسة تصوراً مقترحاً على أساس استحداث مساق تدريبي، وتعليمي في التعليم العام، والتعليم الجامعي بهدف تطوير الوعي بأهمية تطوير الأداء المؤسسي. كما قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: استحداث جهاز متكامل في وزارة التربية والتعليم، وتطوير أدائها المؤسسي في ضوء التصور المقترح.
- دراسة القاضي (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية زيادة فاعلية التدريب في تطوير أداء العاملين في كليات المجتمع اليمنية، وتكتسب الدراسة أهميتها من أهمية التعليم الفني وبالتالي لابد من الاهتمام بتطوير أداء العاملين في مؤسساته، وذكرت الدراسة بأنه يلاحظ تدني مستوى التدريب لكافة العاملين من أكاديميين وإداريين في كليات المجتمع اليمنية بشكل عام وكلية المجتمع في عيب بشكل خاص مما يؤثر سلباً على فاعلية أدائهم ومواجهتهم للتحديات المعاصرة وضعف مواكبة متطلبات سوق العمل، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع العاملين في كلية المجتمع بمديرية عيبس من الأكاديميين والإداريين البالغ عددهم (78) فرداً، وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها: أن تحديد الاحتياجات التدريبية في كلية المجتمع بعيبس جاء بمستوى مرتفع، وأن مستوى ممارسة تطوير أداء العاملين جاء كذلك بمستوى مرتفع، وخرجت الدراسة بتوصيات منها: العمل على تحديد وتنفيذ البرامج التي تعزز تطوير كفاءة أداء العاملين، وتفعيل قطاع تنمية الموارد البشرية في الجهاز التنفيذي لكليات المجتمع بعمل برامج تدريبية وبرامج توعوية لتطوير أداء العاملين في كليات المجتمع اليمنية.
- دراسة عبد الله (2017): هدفت الدراسة إلى: تشخيص واقع التعليم التقني والمهني في ليبيا والتعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجهه، والوصول إلى أبرز المقترحات لوضع تصور مقترح لتطوير التعليم التقني والمهني في ليبيا، لتحسين القدرات البشرية لتواكب المستجدات العالمية وتلبي احتياجات المجتمع التنموية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعليم التقني والمهني، خرجت الدراسة بنتائج لأهم الصعوبات والمشاكل التي يواجهها التعليم التقني والمهني ثم اقترحت تصوراً لتطويره يتكون من ثمانية أهداف، ثم آليات تحقيق كل هدف، والمعوقات التي قد تعترض تنفيذ التصور.
- دراسة عيد (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجهها القيادات الجامعية في القرن الحادي والعشرين، وإلقاء الضوء على التوجهات الاستراتيجية للعمل القيادي في ضوء النظرة المستقبلية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، ثم وضع تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، بينما تحددت مشكلة الدراسة في وجود عدة تحديات تواجه التعليم الجامعي ناتجة عن التطورات المعاصرة، والتي تستوجب تطوير أداء ومهارات القيادات الجامعية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض وتحليل الدراسات والأدبيات في مجال العمل القيادي التربوي، وحددت الدراسة تحديات العولمة، والثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والتكتلات الاقتصادية، وظهور مفهوم

التحالفات واتفاقية الجات، وظهور النظريات الإدارية الحديثة، والاتجاه صوب التركيز على الموارد البشرية لتطوير العمل المؤسسي مما استلزم تطويرها بما يتواءم وتطورات العصر المتلاحقة. وظهور مفهوم القائد الدولي، وخرجت الدراسة بتصوير مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين يتكون من عدة محاور منها: منطلقات التصور، وأهداف التصور، وإجراءات تحقيق التصور.

#### ب- دراسات أجنبية:

- دراسة Michael، S.Q (2001): يشير "Michaels" في دراسته عن التحديات التي تواجه قادة التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين إلى أن التغيرات العالمية الحالية فرضت على المسؤولين عن إدارة الجامعة مهاماً جديدة أكثر أهمية من أبرزها: التطوير المؤسسي، واستخدام استراتيجيات متنوعة ومرنة، وتوفير قاعدة بيانات متكاملة عن واقع العمل الجامعي، واحتياجات المجتمع الفعلية من القوي البشرية المتعلمة، وإتقان مهارات تسويق التعليم الجامعي، وتنويع مصادر التمويل، وضبط التكاليف، وجذب الدخل.
- دراسة بوتر ورينولدز (Potter, D. & Reynolds (2002) هدفت الدراسة إلى التعريف ببرامج التدريب كوسيلة: لتحسين أداء المدارس من أجل مواجهة التحديات، وإعداد العاملين في مدارس التعليم العام للمهام والوظائف الجديدة التي تتطلبها عملية التطوير، واستخدام الباحث أسلوب المنهج النظري التحليلي، وخرجت الدراسة بمؤشرات ودلالات على نجاح عمليات التطوير داخل مدارس التعليم العام منها: تطبيق أسلوب القيادة الجماعية، والالتزام بعمليات التطوير المهني للعاملين في المدارس، والتأكيد على عملية التعليم والتعلم أكثر من أي شيء آخر، وتوفير الوقت والمصادر اللازمة لتنفيذ الفعاليات للتطوير.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

عمل الباحث على اختيار عدد من الدراسات السابقة بحيث تشمل متغيري الأداء والتحديات، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الواردة اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومع دراسات: عامر (2010) و الأحمدي (2013) والقاضي (2017) في استخدام الاستبانة كأداة للبحث، والقيادات الإدارية كعينة للبحث واتفق البحث مع الدراسات السابقة على وجود تحديات عالمية تؤثر على أداء القيادات الإدارية، وفي نتائج تشخيص واقع أداء القيادات الإدارية بوجود ضعف في قدرات القيادات الإدارية وعدم قدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة، وأهمية تطوير قدرات ومهارات القيادات الإدارية لتواكب التطورات العالمية، كما اتفق البحث مع خمس من الدراسات السابقة الواردة في البحث على تقديم تصورات مقترحة لتطوير أداء القيادات الإدارية، ويتفق مع دراسة عبد الله (2017) ودراسة عيد (2020) في طريفة تصميم التصور المقترح باستخدام أسلوب تحليل النظم، واتفق البحث مع دراسة عامر (2010) على أنه لا توجد فروق في استجابات العينة تعزى لمتغيرات (المهمة الإدارية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ومن حيث التطبيق على مؤسسات التعليم الفني فقد اتفق البحث مع دراسة عامر وعبدالله والقاضي.

واختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أنه: لم تستخدم دراسة عبد الله (2017) ودراسة عيد (2020)، ودراسة Michael، S.Q (2001)، ودراسة بوتر و رينولدز (2002) الاستبانة كأداة واستخدمت التحليل للأدبيات السابقة في نفس المجال، وفي حين أن جميع الدراسات السابقة كانت في مجال التعليم بأنواعه إلا أن البحث يختلف مع دراسة الأحمدي (2013)، ودراسة بوتر و رينولدز (2002) اللتين طبقتا على التعليم العام، ودراسة Michael، S.Q (2001)، ودراسة عيد (2020) اللتين طبقتا على التعليم الجامعي، بينما طبقت باقي الدراسات على التعليم الفني.

وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات والأبحاث السابقة؛ في الاطلاع على أدبيات، وبحوث، ودراسات متصلة بالأداء الإداري، وواقعه محلياً، وعربياً، وعالمياً وسبل تطويره، والتحديات التي تواجهه، كما ساعدت في بناء الإطار النظري وبناء أداة البحث (الاستبانة)، كما تم الاستفادة منها في وضع التصور المقترح لهذا البحث، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وأخيراً؛ فقد تميز البحث الحالي بكونه أول بحث من نوعه في محافظة الحديدة، إضافة إلى شموله لجميع مؤسسات التعليم الفني بكل مستوياتها وأنواعها (كليات المجتمع الحكومية والخاصة، والمعاهد الفنية، والمعاهد الفنية المهنية، والمعاهد المهنية) ولم يقتصر على تناول المعاهد فقط كما في عدد من الأبحاث والدراسات السابقة - حد علم الباحث-، وكذلك في طريقة تناوله للجانب التاريخي ومراحل تطور التعليم الفني في اليمن، وتحكيم التصور المقترح في ثمان جامعات يمنية.

### 3- منهجية البحث وإجراءاته.

#### منهجية البحث:

في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، والذي يتناسب مع هذا النوع من البحوث المستندة على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها؛ للوصول إلى نتائج علمية مقبولة.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من 162 فرداً يمثلون القيادات الإدارية في مجالس كليات المجتمع الحكومية والخاصة البالغ عددها خمس كليات، وسبعة معاهد حكومية مهنية وفنية وتقنية، كون المجالس تعتبر أعلى سلطة إدارية فيها، ويختلف عدد القيادات فيها باختلاف نوع (الكلية / المعهد)، وعدد الأقسام فيها.

#### عينة البحث:

لتطبيق أداة البحث؛ قام الباحث بالنزول إلى مواقع الكليات والمعاهد، لأخذ عينة استطلاعية من المجتمع الكلي بلغ حجمها (30) فرداً، تنوعت من القيادات الإدارية في كليات المجتمع، والمعاهد الحكومية للتعليم الفني والمهني، وكون العينة اقتضت على المجالس الإدارية فقد بلغ عدد القيادات الإدارية في مجالس كليات المجتمع (43) فرداً (من خلال الواقع)، وكون العينة تشمل كلية مجتمع حكومية واحدة، وأربع كليات مجتمع خاصة؛ فقد تم اختيار إحدى الكليات الخاصة وهي الأنشطة والأكبر، ولها نفس تخصصات الكلية الحكومية تقريباً، واستبعاد الثلاث الأخرى لإحداث نوع من التوازن مع الكلية الحكومية، وبعد استبعاد العينة الاستطلاعية أصبح عدد العينة النهائية في الكليتين (24) فرداً، بينما في المعاهد بلغ عدد القيادات الإدارية (102) فرداً، وتم استبعاد (20) فرداً مثلوا في العينة الاستطلاعية، وبالتالي تكون العينة النهائية من المعاهد هي (82) فرداً، وبذلك كانت إجمالي عينة البحث (106) فرداً، بنسبة (65.43%) من مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (106) استبانات على جميع أفراد العينة، من خلال النزول الميداني لكليات المجتمع، والمعاهد التقنية والمهنية، وعقد لقاءات مع القيادات الإدارية لكل كلية ومعهد على حدة، وتوزيع أداة البحث عليهم، وتوضيح أهداف البحث، ومشكلاته، وأهميته، وشرح محاوره، وشرح فقرات الاستبانة (الأداة)، وكيفية الإجابة عليها، وكون الباحث يعمل مديراً عاماً لمكتب التعليم الفني والمهني بالحديدة وبالتالي تقع جميع المعاهد الفنية والمهنية وقياداتها الإدارية تحت إدارته (عدا كليات المجتمع) فقد ساعد ذلك على الدقة في الإجابة على الأداة من خلال سهولة التواصل بينه وبين العينة للرد على أي استفسارات، وقد استعاد الباحث منها

عدد (102) استبانة بنسبة بلغت (96.23%)، وهذه تمثل نسبة استجابة عالية جداً، وعند تفريغ الاستبانات تم استبعاد (استبانتين) كونهما غير صالحتين للتحليل لعدم استكمال البيانات والإجابات، وبهذا تكون عدد الاستبانات الصحيحة الصالحة للتحليل الإحصائي هي (100) استبانة، والجدول التالي يوضح حجم العينة وتوزيعها على الكليات والمعاهد ووزنها النسبي تبعاً لمتغيرات نوع المؤسسة، والتخصص، والملكية.

جدول (1) توزيع أفراد العينة ووزنها النسبي تبعاً لمتغيرات نوع المؤسسة، والتخصص، والملكية

| م | نوع المؤسسة (المعهد/الكلية) | عدد كل مؤسسة | الوزن النسبي % | عدد أفراد العينة | الوزن النسبي % | التخصص       | عدد أفراد العينة | الوزن النسبي % | ملكية كلية المجتمع | عدد أفراد العينة | الوزن النسبي % |
|---|-----------------------------|--------------|----------------|------------------|----------------|--------------|------------------|----------------|--------------------|------------------|----------------|
| 1 | كلية المجتمع                | 2            | 22.22          | 22               | 22             | علوم إدارية  | 25               | 25             | حكومية             | 11               | 50             |
| 2 | معهد تقني مهني              | 4            | 44.44          | 54               | 54             | علوم تربوية  | 9                | 9              | خاصة               | 11               | 50             |
| 3 | معهد تقني                   | 1            | 11.11          | 11               | 11             | علوم تطبيقية | 51               | 51             | —                  | —                | —              |
| 4 | معهد مهني                   | 2            | 22.23          | 13               | 13             | أخرى         | 15               | 15             | —                  | —                | —              |
|   | المجموع (Total)             | 9            | 100            | 100              | 100            | —            | 100              | 100            | —                  | 22               | 100            |

#### أداة البحث:

لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم أداة للبحث وهي عبارة عن استبانة واشتملت في صورتها النهائية على (92) فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:  
المحور الأول: واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في اليمن وتكون من (33) فقرة

المحور الثاني: التحديات العالمية المعاصرة، وتكون من (20) فقرة.  
المحور الثالث: التحديات المحلية المعاصرة، وتكون من (39) فقرة.

#### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بحساب صدق المحكمين (الصدق الظاهري) وصدق الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

قام الباحث بعرض الأداة في صورتها الأولية على عدد (14) من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والمتخصصين في العلوم الإدارية والتربوية والتعليم الفني والمهني، بغرض تدوين ملاحظاتهم وآرائهم على الأداة من حيث

صياغة العبارات والملاءمة والانتماء للمحور الذي تقع فيه، وعمل الباحث بتعديلات وملاحظات الأساتذة المحكمين التي تمت على فقرات الاستبانة التي كانت نسبة الاتفاق عليها لا تقل عن 80%.

ثانيا- صدق الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي):

جدول (2) يتضمن قياس معاملات الصدق: بيرسون/ سبيرمان، ارتباط المجالات مع عموم الأداة وكذلك معاملات الثبات ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية

| م | المحور                                   | عدد الفقرات | معاملات الارتباط | الثبات ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|---|--|-------------|------------------|---------------------|-----------------|
| 1 | واقع أداء القيادات الإدارية              | 33          | 0.56**           | 0.96                | 0.93            |
| 2 | التحديات العالمية المعاصرة               | 20          | 0.65**           | 0.89                | 0.82            |
| 3 | المحور الثالث: التحديات المحلية المعاصرة | 39          | 0.84**           | 0.96                | 0.94            |
|   | الكلية                                   | 92          | 0.68             | 0.96                | 0.87            |

بعد أن أنهى الباحث إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة حسب ملاحظات وتعديلات الأساتذة المحكمين؛ قام بتجريبها على عينة استطلاعية وبلغ حجمها (30) فردا من مجتمع الدراسة، وبعد استعادتها قام الباحث بتحليلها وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، ولحساب صدق الاتساق الداخلي والذي يعني ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تنتهي إليه وارتباط المحاور بالأداة الكلية قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وكما يبينها الجدول.

ثبات الأداة:

الوزن النسبي:

تم تحديد الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم منح الإجابات الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)، ولتحديد الوزن النسبي تم حساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على مستويات المقياس؛ أي  $0.80 = 5/4$  ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد الصحيح، وهكذا أصبح التقييم بناء على متوسط الوزن النسبي؛ كما يبينها الجدول:

جدول (3) متوسطات الوزن النسبي لإجابات العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| الرقم | طول الفئة (الخلية) الوزن النسبي للمتوسطات | القيمة المعطاة لمستويات التقييم عند إدخال البيانات | الوزن النسبي المقابل (%) | درجة تحقق المعيار (التقدير) |
|-------|---|--|--------------------------|-----------------------------|
| 1     | 1- 180                                    | 1  | 21 - 36%                 | ضعيف جداً                   |
| 2     | 2.60- 1.81                                | 2  | 37% - 52%                | ضعيف                        |
| 3     | 3.40 - 2.62                               | 3  | 53% - 68%                | متوسط                       |
| 4     | 4.20 - 3.41                               | 4  | 69% - 84%                | مرتفع                       |
| 5     | 5 - 4.2                                   | 5  | 85 - 100%                | مرتفع جداً                  |



#### المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

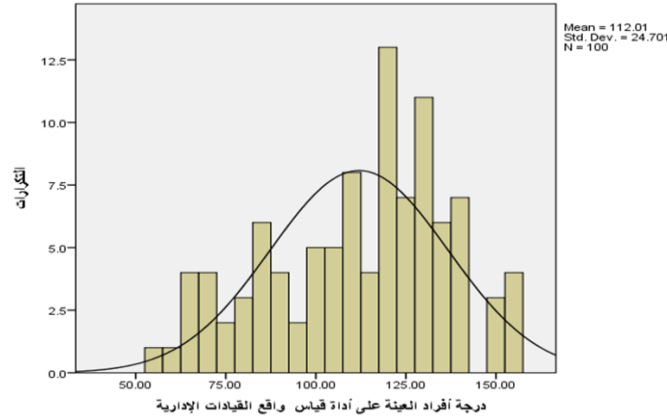
استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام الحاسوب وقد تمثلت الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في: التكرارات والأوزان النسبية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والمديات والرتب، ومعامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha، معادلة جيتمان، ومعامل ارتباط بيرسون Correlation Pearson، اختبار T-Test، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، اختبار التحليل البعدي توكي (Tukey)، الأشكال البيانية التي تحدد توزيع درجات أفراد العينة على المنحنى الطبيعي من خلال معرفة معاملات الالتواء وفيما إذا كان الالتواء في الاتجاه السليبي أو الإيجابي والأشكال التي توضح توزيع متوسطات أفراد العينة وفقاً لكل مجموعة من المتغيرات ذوي الدلالة الإحصائية.

#### 4- عرض نتائج البحث ومناقشتها:

- أولاً- نتائج السؤال الأول: ما واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في ضوء التحديات المعاصرة العالمية والمحلية؟ وللإجابة على السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي، لفقرات المحور وكما يوضحها الجدول الآتي:
- الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على فقرات المحور الأول واقع أداء القيادات الإدارية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | الدرجة |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 1  | تنفذ الأوامر والتوجهات الصادرة من الرؤساء فيما يخص العمل.       | 4.01            | 0.96              | 80.2         | 1      | مرتفع  |
| 2  | تهتم بالنظام وتحترم السلطة الأعلى.                              | 3.88            | 1.08              | 77.6         | 2      | مرتفع  |
| 3  | تتقيد بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل.                         | 3.85            | 1.03              | 77.0         | 3      | مرتفع  |
| 4  | تتقيد بمواعيد الحضور والانصراف للدوام يومياً.                   | 3.83            | 1.04              | 76.6         | 4      | مرتفع  |
| 5  | تسهل إجراءات وطرق العمل بالأقسام.                               | 3.82            | 1.02              | 76.4         | 5      | مرتفع  |
| 6  | تنمي روح المعاملة الإنسانية والاحترام المتبادل بين الكادر.      | 3.79            | 1.08              | 75.8         | 6      | مرتفع  |
| 7  | تمتلك القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية.                  | 3.78            | 1.09              | 75.6         | 7      | مرتفع  |
| 8  | تقوم بتقسيم المهام والأنشطة على الكادر حسب تخصصاتهم.            | 3.71            | 1.02              | 74.2         | 8      | مرتفع  |
| 9  | تطلب من الأقسام وضع البرامج التي تحقق أهداف الخطة كل حسب تخصصه. | 3.69            | 0.98              | 73.8         | 9      | مرتفع  |
| 10 | تحرص على تحقيق الأهداف العامة.                                  | 3.68            | 0.96              | 73.6         | 10     | مرتفع  |
| 11 | تمتلك القدرة على مواجهة الحالات الطارئة في العمل.               | 3.57            | 1.12              | 71.4         | 11     | مرتفع  |
| 12 | تعقد اجتماعات للكادر لمناقشة المعوقات وسبل حلها.                | 3.54            | 1.01              | 70.8         | 12     | مرتفع  |
| 13 | تنظم مهام وواجبات العمل حسب أهميتها.                            | 3.53            | 0.97              | 70.6         | 13     | مرتفع  |

| م     | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | الدرجة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
| 14    | تشرف على المهام والواجبات لإنجازها في الوقت المحدد.                | 3.52            | 1.07              | 70.4         | 14     | مرتفع  |
| 15    | تعالج المشاكل التي تواجه سير العمل أولاً بأول.                     | 3.48            | 1.01              | 69.6         | 15     | مرتفع  |
| 16    | تحرص على وضع الخطط وألياتها التنفيذية.                             | 3.40            | 0.91              | 68.0         | 16     | متوسط  |
| 17    | تشرك الكادر في اتخاذ القرارات الهامة.                              | 3.40            | 1.01              | 68.0         | 17     | متوسط  |
| 18    | تسعى إلى التطوير والتحديث والتوسع                                  | 3.39            | 1.14              | 67.8         | 18     | متوسط  |
| 19    | تحتفظ بقاعدة بيانات شامله عن الكلية / المعهد.                      | 3.34            | 1.17              | 66.8         | 19     | متوسط  |
| 20    | تعتمد مبدأ الثواب والعقاب.   | 3.28            | 1.16              | 65.6         | 20     | متوسط  |
| 21    | تنشر ثقافة التخطيط والتدريب على تنفيذه.                            | 3.21            | 0.54              | 64.2         | 21     | متوسط  |
| 22    | توظف الموارد المالية توظيفاً صحيحاً.                               | 3.20            | 1.24              | 64.0         | 22     | متوسط  |
| 23    | تهتم بالجودة الشاملة في التدريب.                                   | 3.18            | 1.03              | 63.6         | 23     | متوسط  |
| 24    | تهتم بالكادر وتسهم في حل مشاكلهم.                                  | 3.15            | 1.24              | 63.0         | 24     | متوسط  |
| 25    | تهتم بتطبيق الجودة الشاملة في الأداء.                              | 3.14            | 1.11              | 62.8         | 25     | متوسط  |
| 26    | توظف الموارد البشرية توظيفاً صحيحاً.                               | 3.13            | 1.03              | 62.6         | 26     | متوسط  |
| 27    | تنشر ثقافة الجودة الشاملة بين الكادر.                              | 3.08            | 0.06              | 61.6         | 27     | متوسط  |
| 28    | تضع خططاً متكاملة لتدريب الكادر وفقاً للاحتياجات التدريبية.        | 3.05            | 1.07              | 61.0         | 28     | متوسط  |
| 29    | تعتمد أنظمة تقييم متعددة لتقييم أداء المؤسسة.                      | 2.97            | 1.06              | 59.4         | 29     | متوسط  |
| 30    | تستخدم التقنيات الحديثة لتسهيل المهام الإدارية.                    | 2.93            | 1.09              | 58.6         | 30     | متوسط  |
| 31    | تضع تصوراً واقعياً لحصر احتياجات سوق العمل من العمالة الماهرة.     | 2.89            | 1.01              | 57.8         | 31     | متوسط  |
| 32    | تقوم بعملية التقويم المستمر بأساليب علمية لقياس مدى تحقيق الأهداف. | 2.89            | 1.01              | 57.8         | 32     | متوسط  |
| 33    | تحلل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تحليل مثل (SOWT).    | 2.58            | 1.03              | 51.6         | 33     | ضعيف   |
| ----- | المتوسط الكلي لواقع أداء القيادات الإدارية                         | 3.39            | 0.75              | 67.8         | -----  | -----  |



الرسم البياني (1) يبين مستوى واقع أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم التقني والمهني في محافظة الحديدة حسب تقديرات أفراد العينة.

- نتائج السؤال الثاني: ما درجة تأثير التحديات المعاصرة العالمية والمحلية والمظاهر الناتجة عنها على أداء القيادات الإدارية لمهامها في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة؟ وللإجابة على السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني التحديات العالمية المعاصرة، والمحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة على النحو الآتي:

أولاً: التحديات العالمية المعاصرة:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني وكانت حساباتها كما يبينها الجدول الآتي:

يتضح من الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة على مستوى أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني لمهامها في ضوء التحديات المعاصرة تراوحت ما بين (80.2%) كأعلى قيمة للوزن النسبي، و (51.6%) كأقل قيمة للوزن النسبي، وكذلك ما بين (4.01) كأعلى قيمة للمتوسط الحسابي، و (2.58) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي، بينما كانت قيمة الانحراف المعياري ضعيفة جداً (0.75) مما يدل على ضعف تشتت البيانات وقرب النتائج من المتوسط الحسابي، كما يتضح أنه لم تحصل أي فقرة من فقرات المحور البالغ عددها (33) فقرةً على تقدير مرتفع جداً، وحصلت (15) فقرة على تقدير مرتفع، وتمثل ما نسبته (45.45%) من عدد فقرات المحور، وحصلت (17) فقرة على تقدير متوسط، وتمثل ما نسبته (51.51%) من عدد فقرات المحور، وفقرة واحدة جاءت بتقدير ضعيف وتمثل ما نسبته (3.04%) من فقرات المحور، ولا توجد فقرات بتقدير ضعيف جداً. والملاحظ في الجدول أعلاه، أن تقديرات أفراد العينة لواقع أداء القيادات الإدارية من خلال المهام التي تؤديها تلك القيادات قد أعطت أعلى التقديرات للفقرات التي تمثل المهام ذات الأساليب الإدارية التقليدية، التي تؤديها بشكل اعتيادي يومي، حيث أن معظم تلك الفقرات تدخل في نطاق المهام والأعمال الإدارية التنظيمية، والفنية الروتينية اليومية للقيادات الإدارية والتي منها تنفيذ الأوامر العليا، والاهتمام بالنظام، والتقيد بالقوانين، وتنظيم المهام والإشراف عليها، وغيرها من المهام، أي أن القيادات الإدارية في الكليات والمعاهد تمارس المهام الإدارية التقليدية، وتتمسك باللوائح والأنظمة، والقوانين والروتين الإداري، في تسيير مهامها بدرجة مرتفعة، وعلى العكس من ذلك أعطت العينة أقل التقديرات للفقرات التي تمثل المهام الإدارية ذات الأساليب الإدارية الحديثة كالتخطيط، والجودة، والاهتمام بالكادر، واستخدام التقنيات الحديثة، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، مما يدل أن القيادات الإدارية في كليات المجتمع

ومعاهد التعليم الفني والمهني تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة بدرجة متوسطة وضعيفة، بينما تمارس مهامها الإدارية باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية بدرجة مرتفعة، وهذا يتفق مع ما ورد في دراسة الحاج من أن أداء القيادات الإدارية في معاهد التعليم التقني والمهني لعملها الإداري تتفشى فيه مظاهر البيروقراطية كونها لا تستشعر التحديات التي تواجهها (الحاج، 2011: 62).

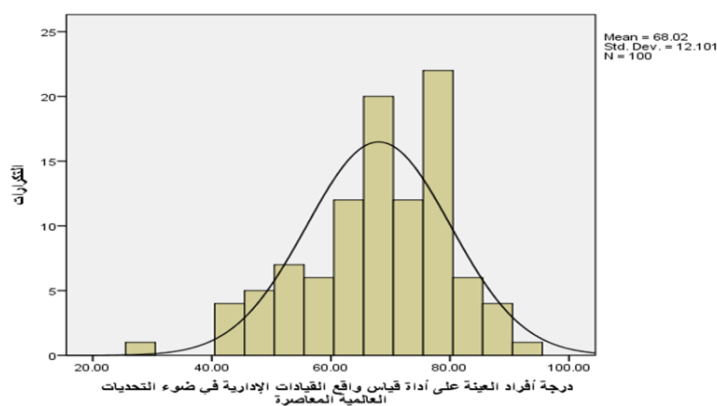
جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على فقرات المحور الثاني التحديات العالمية المعاصرة

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الرتبة | الدرجة |
|----|---|-----------------|-------------------|----------------|--------|--------|
| 1  | قلة وجود التجهيزات اللازمة للانتقال من التعليم التقليدي إلى الإلكتروني.                                   | 3.78            | 1.12              | 75.6           | 1      | مرتفع  |
| 2  | شحة الموارد اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.  | 3.76            | 1.23              | 75.2           | 2      | مرتفع  |
| 3  | ظهور سلوكيات سلبية نتيجة الغزو الثقافي والفكري من خلال التقنيات الإعلامية ولا سيما في المؤسسات التعليمية. | 3.69            | 0.97              | 73.8           | 3      | مرتفع  |
| 4  | صعوبة مواجهة الاحتياجات التدريبية للكادر في ضوء معايير الجودة.  | 3.64            | 0.91              | 72.8           | 4      | مرتفع  |
| 5  | غياب رؤية الإصلاح التربوي لإعداد الطالب إعداداً شاملاً.   | 3.59            | 1.04              | 71.8           | 5      | مرتفع  |
| 6  | صعوبة تضمين التكنولوجيا الحديثة في مؤسسات الإنتاج في عملية التعلم.  | 3.5             | 1.02              | 70.0           | 6      | مرتفع  |
| 7  | تدني مستوى نوعية المخرجات لضعف مواكبتها للتطور.   | 3.48            | 0.95              | 69.6           | 7      | مرتفع  |
| 8  | تأثر قيم المجتمع المحلية (الموروثة) بالتغيرات العالمية (الحداثة).   | 3.48            | 0.91              | 69.6           | 8      | مرتفع  |
| 9  | غياب جودة الأداء في جميع الأنشطة والأعمال في ضوء معايير الجودة الشاملة.                                   | 3.46            | 0.90              | 69.2           | 9      | مرتفع  |
| 10 | ضغوط متطلبات سوق العمل من العمالة الماهرة ذات الجودة وفقاً للتقنيات الحديثة.                              | 3.45            | 0.99              | 69.0           | 10     | مرتفع  |
| 11 | تدني وعي الكادر بثقافة الجودة الشاملة.  | 3.37            | 0.93              | 67.4           | 11     | متوسط  |
| 12 | صعوبة مواكبة مصادر التوسع في المعرفة.   | 3.33            | 0.80              | 66.6           | 12     | متوسط  |
| 13 | ضعف قدرات الكادر في استخدام التقنيات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا.                                  | 3.32            | 0.96              | 66.4           | 13     | متوسط  |
| 14 | وجود قيادات إدارية غير مؤهلة، ولا تلي معايير الجودة.  | 3.31            | 1.11              | 66.2           | 14     | متوسط  |
| 15 | تراجع الخصوصية الثقافية لدى الطلاب في ظل انتشار الثقافة العامة عبر وسائل الاتصالات الفضائية.              | 3.3             | 0.97              | 66.0           | 15     | متوسط  |
| 16 | ضعف قدرة المخرجات على مواجهة ازدياد نسبة العمالة الوافدة.   | 3.25            | 0.95              | 65.0           | 16     | متوسط  |
| 17 | ضعف قدرة الكادر الإداري بكيفية التعامل مع المعرفة لتهيئة المتعلمين لمستقبل تحكمه المعلومات.               | 3.25            | 0.78              | 65.0           | 17     | متوسط  |
| 18 | انتشار التعليم الإلكتروني.  | 3.17            | 1.15              | 63.4           | 18     | متوسط  |
| 19 | رفض الكثير من الكادر التعامل مع التغيرات التعليمية في عصر العولمة وميلهم إلى الجمود.                      | 3.16            | 0.92              | 63.2           | 19     | متوسط  |

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الرتبة | الدرجة |
|----|--|-----------------|-------------------|----------------|--------|--------|
| 20 | المنافسة الشديدة بين المجتمعات في الارتقاء بالمستوى النوعي لنظمها التعليمية. | 3.09            | 0.97              | 61.8           | 20     | متوسط  |
|    | المتوسط الكلي لتأثير التحديات العالمية المعاصرة                              | 3.42            | 0.61              | 68.4           | -      | مرتفع  |

يتضح من الجدول السابق أن تقديرات أفراد العينة على درجة تأثير التحديات العالمية المعاصرة على أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع والمعاهد الفنية والمهنية تراوحت ما بين (3.78) كأعلى قيمة للمتوسط الحسابي، و(3.09) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي، بينما كانت أعلى درجة وزن نسبي (75.6%)، وأدنى درجة كانت (61.8%)، وكانت درجة الانحراف ضعيفة جدا (0.61) مما يعزز من القيم الناتجة للمتوسط الحسابي، كما يتضح أن التقديرات انقسمت بالتساوي ما بين تقدير مرتفع، وتقدير متوسط حسب الوزن النسبي، والمتوسط الحسابي للفقرات، حيث حصلت (10) فقرات على تقدير مرتفع وتتراوح أوزانها النسبية ما بين (69% - 75.6%)، وتتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (3.45 - 3.78)، وتلك الفقرات تتوزع على تأثير مظاهر تحدي التكنولوجيا وتقنياتها، ومظاهر التحدي الأخلاقي، ومظاهر تحدي الجودة، وفقرة لتحدي العولمة على أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني، أي أن تلك القيادات ترى أن تلك المظاهر تؤثر بدرجة مرتفعة على أدائها، ويفسر الباحث ذلك بأن؛ مؤسسات التعليم الفني والمهني غير مؤهلة لمواكبة التطورات المعاصرة، وتفتقر للتجهيزات الحديثة وبالتالي تجد قياداتها الإدارية صعوبة بالغة في تأهيل المخرجات حسب متطلبات سوق العمل، كما أن العالم أصبح قرية واحدة وتواجه القيادات صعوبة في الحد من التأثيرات السلبية على الجوانب الفكرية والأخلاقية للطلاب، أو الاستفادة من المعارف والثورة المعلوماتية، كما أن عدم تطبيق معايير الجودة يرجع لشحة موازنات الكليات والمعاهد الحكومية وعدم تفعيل إدارات الجودة في الكليات والمعاهد ومنحها الإمكانيات اللازمة للعمل بتلك المعايير. وحيث أن الوزن النسبي للمحور يساوي (68.4%) فإن هذه النسبة حسب المحك المستخدم تأتي بتقدير مرتفع ومن خلال ذلك نجد أن:

تأثير التحديات العالمية المعاصرة على أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة جاء بدرجة مرتفعة حسب تقديرات أفراد العينة. وهذا يتوافق مع نتائج دراسة الحديدي (2013)، ودراسة عوض (2011)، ودراسة الحاج (2011)، التي أكدت جميعها تأثير تلك التحديات والمظاهر الناتجة عنها على أداء القيادات الإدارية، وهذا ما بيّنه الرسم البياني الآتي:



الرسم البياني (2) يبين درجة تأثير التحديات العالمية المعاصرة على أداء القيادات الإدارية حسب استجابات أفراد العينة.

• ثانيا- المحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث كما في الجدول الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على فقرات المحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة:

| م  | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة | الدرجة     |
|----|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|------------|
| 1  | غياب استقرار الأوضاع في البلاد نتيجة الخلافات السياسية.   | 4.26            | 1.05              | 85.2%        | 1      | مرتفع جداً |
| 2  | افتقار المعاهد والكلية للمعدات والتجهيزات الحديثة لمواكبة التطورات.                                       | 4.25            | 0.97              | 85.0         | 2      | مرتفع جداً |
| 3  | توقف المشاريع الممولة خارجياً نتيجة الأوضاع السياسية بالبلاد.   | 4.17            | 1.22              | 83.4         | 3      | مرتفع      |
| 4  | تدني الوعي المجتمعي بأهمية التعليم التقني والمهني.  | 4.14            | 1.04              | 82.8         | 4      | مرتفع      |
| 5  | فقدان الدافعية لدى الكادر بسبب ضعف الرواتب والحوافز.  | 4.12            | 0.97              | 82.4         | 5      | مرتفع      |
| 6  | تدني المستوى التعليمي لمخرجات التعليم الأساسي والثانوي مما يؤثر على العملية التعليمية في الكلية والمعاهد. | 4.1             | 1.04              | 82.0         | 6      | مرتفع      |
| 7  | قلة التخصصات الجديدة المرتبطة باحتياجات المجتمع.  | 4.09            | 0.98              | 81.8         | 7      | مرتفع      |
| 8  | ضعف الموارد المالية غير الحكومية  | 4.05            | 1.03              | 81.0         | 8      | مرتفع      |
| 9  | تفشي الفساد وغياب الشفافية والرقابة الذاتية.  | 4.02            | 0.99              | 80.4         | 9      | مرتفع      |
| 10 | غياب تحديث المناهج الدراسية وطباعتها.   | 3.97            | 1.16              | 79.4         | 10     | مرتفع      |
| 11 | تجاهل الجهات الرسمية إصدار قانون ينظم تدريب الطلبة لدى المؤسسات ذات العلاقة.                              | 3.97            | 0.97              | 79.4         | 11     | مرتفع      |
| 12 | شحة موازنة الأقسام الداخلية (مساكن الطلاب)  | 3.92            | 1.21              | 78.4         | 12     | مرتفع      |
| 13 | تدني الموازنة المالية الحكومية.   | 3.91            | 1.15              | 78.2         | 13     | مرتفع      |
| 14 | القصور في إدراك القيادات السياسية لأهمية التعليم التقني والمهني.  | 3.9             | 1.12              | 78.0         | 14     | مرتفع      |
| 15 | التوزيع العشوائي لمواقع المعاهد والكلية.  | 3.89            | 1.13              | 77.8         | 15     | مرتفع      |
| 16 | عجز معظم أبناء الأرياف عن تحمل مصاريف الإقامة للدراسة في المدن.   | 3.86            | 0.96              | 77.2%        | 16     | مرتفع      |
| 17 | ندرة وجود معاهد متخصصة لذوي الاحتياجات الخاصة.  | 3.84            | 1.24              | 76.8         | 17     | مرتفع      |
| 18 | ضعف الترابط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم للعمل الإداري.  | 3.79            | 0.98              | 75.8         | 18     | مرتفع      |
| 19 | انتشار البطالة في صفوف خريجي التعليم التقني والمهني.  | 3.78            | 1.14              | 75.6         | 19     | مرتفع      |
| 20 | إحجام القطاع الخاص عن دعم التعليم التقني والمهني وتبنيه وتطويره.  | 3.78            | 1.08              | 75.6         | 20     | مرتفع      |
| 21 | ضعف إقبال الفتاة اليمنية على الالتحاق بالتعليم التقني والمهني.  | 3.74            | 1.13              | 74.8         | 21     | مرتفع      |

| م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الدرجة |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 22 | ضعف الدور الرقابي والمساءلة أدى إلى تخاذل القيادات الإدارية بالقيام بواجباتها. | 3.73            | 1.08              | 74.6         | مرتفع  |
| 23 | شحة توفير مدخلات التدريب من المواد الخام.                                      | 3.7             | 0.98              | 74.0         | مرتفع  |
| 24 | قلة نسبة المدخلات إلى التعليم التقني والمهني من مخرجات التعليم العام.          | 3.64            | 1.06              | 72.8         | مرتفع  |
| 25 | نقص البيانات اللازمة للتخطيط لرسم السياسات الاستراتيجية للعملية التعليمية.     | 3.62            | 0.98              | 72.4         | مرتفع  |
| 26 | قلة الكادر نوعاً وعداداً.  | 3.60            | 0.98              | 72.0         | مرتفع  |
| 27 | نقص الكفاءات الإدارية لتدني كفاية برامج التطوير الخاصة بالقيادات الإدارية.     | 3.57            | 1.01              | 71.4         | مرتفع  |
| 28 | تدني الوضوح في استراتيجية التعليم التقني والمهني المرتبطة بالتنمية القومية.    | 3.55            | 0.92              | 71.0         | مرتفع  |
| 29 | ضعف تقييم أداء الكادر.   | 3.55            | 0.98              | 71.0         | مرتفع  |
| 30 | تداخل مهام الإداريين بسبب القصور في توصيف المهام الإدارية.                     | 3.54            | 1.00              | 70.8         | مرتفع  |
| 31 | قلة المعاهد والكليات أدى إلى محدودية الطاقة الاستيعابية.                       | 3.53            | 1.31              | 70.6         | مرتفع  |
| 32 | غياب العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة الواحدة.                            | 3.53            | 1.06              | 70.6         | مرتفع  |
| 33 | ازدياد حالات اللامبالاة لدى الكادر.  | 3.51            | 1.01              | 70.2         | مرتفع  |
| 34 | تعقيدات أساليب العمل وإجراءاته مما يؤدي إلى قلة الاستفادة من الموارد المتاحة.  | 3.48            | 0.90              | 69.6         | مرتفع  |
| 35 | ضعف القدرات المهنية لدى المعلمين   | 3.44            | 0.96              | 68.8         | مرتفع  |
| 36 | النظرة الدونية للتعليم التقني والمهني واحتقار العمل اليدوي.                    | 3.42            | 1.07              | 68.4         | مرتفع  |
| 37 | الزيادة في عدد السكان (الانفجار السكاني).                                      | 3.36            | 1.28              | 67.2         | متوسط  |
| 38 | وجود قوانين خاصة تحد من إنتاجية المعاهد والكليات.                              | 3.33            | 1.05              | 66.6         | متوسط  |
| 39 | انخفاض مستوى التحصيل بسبب الكثافة الطلابية.                                    | 3.18            | 1.31              | 63.6         | متوسط  |
| -  | المتوسط الكلي لتأثير التحديات المحلية المعاصرة                                 | 3.76            | 0.77              | 75.30        | مرتفع  |

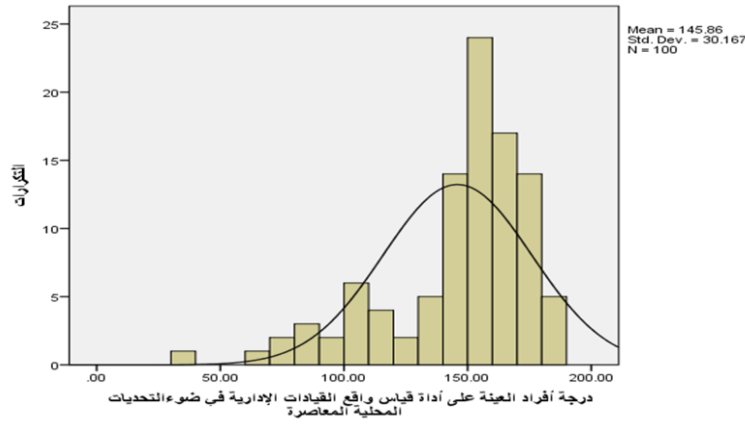
من خلال الجدول السابق نجد أن:

أولاً: حصلت فقرتان على تقدير مرتفع جداً وبوزن نسبي ما بين (85% - 85.2%) ومتوسط حسابي (4.25 - 4.26) وعددها فقرتان وحسب المحك المستخدم فإن تأثيرها يكون مرتفع جداً ويفسر الباحث ذلك بسبب الأحداث التي يمر بها اليمن في هذه الفترة خاصة العاميين الدراسيين الحالي 2015/ 2016 و الماضي 2014 / 2015 وما تشهده من حرب مما أدى إلى غياب استقرار الأوضاع، مما انعكس بدوره على أداء القيادات الإدارية واعتبرت ذلك هو المؤثر بالدرجة الأولى محلياً على أدائها، بينما حصلت (34) فقرة على تقدير مرتفع بمتوسط حسابي ما بين (3.42 - 4.17) ووزن نسبي ما بين (68.4 - 83.4)، ويفسر الباحث سبب منح العينة هذا التقدير لتلك الفقرات كونها تتضمن

الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية، وكل منها له تأثيره على مؤسسات التعليم الفني والمهني التي تعاني من ضعف الموازنة الحكومية نتيجة تردي الوضع الاقتصادي لليمن، وشحة الموارد، والقصور في التجهيزات ومواد التدريب، والنظرة الدونية للتعليم الفني، وعدم إدراك أهميته، وعدم وجود سياسة تعليمية واضحة، وغياب الحوافز والتأهيل والتدريب المستمر، وتفشي الفساد المالي والإداري، وسوء توزيع المعاهد وتكرار تخصصاتها وغياب التجديد، وعدم تحديث المناهج لتواكب متطلبات العصر، وغيرها من المعوقات التي تحد من أداء القيادات الإدارية.

ثالثاً: حصلت ثلاث فقرات على تقدير متوسط، ومتوسطاتها الحسابية ما بين (3.36) كأعلى قيمة و (3.18) كأقل قيمة، وأوزانها النسبية ما بين (64% - 67%)، ويفسر الباحث ذلك بأن ليس هناك تأثير كبير للزيادة في السكان لقلة الوعي المجتمعي بالتعليم الفني مما جعل من الإقبال عليه محدوداً نسبياً، وكذلك ما يخص كثافة الطلاب حيث أنها ليست كبيرة مقارنة بالتعليم العام والجامعي، وإن وجدت ففي أقسام محدودة، لذلك فإن تأثير تلك الفقرات جاء متوسطاً حسب تقدير أفراد العينة، بينما لم تحصل أي فقرة على تقدير ضعيف مما يدل على مدى تأثير التحديات المحلية على أداء القيادات الإدارية.

ويتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمحور (3.76) والوزن النسبي (75.3%) وحسب المحك المستخدم فإن هذه النسبة تأتي بتقدير مرتفع ومن خلال ذلك نجد أن: مستوى تأثير التحديات المحلية المعاصرة على أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني في محافظة الحديدة مرتفعة حسب استجابات أفراد العينة. وهذه النتيجة يؤكدتها الرسم البياني رقم (3).



الرسم البياني (3) يبين مستوى تأثير التحديات المحلية المعاصرة على أداء القيادات الإدارية حسب استجابات أفراد العينة.

بعد حساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة ثم لكل محور على حده قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري للأداة الكلية والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لإجابات العينة على المحاور الرئيسة وعلى المستوى الكلي للأداة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية

| م | المحاور                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الرتبة | التقدير اللفظي |
|---|---------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|----------------|
| 1 | التحديات المحلية المعاصرة | 3.76            | 0.77              | 75.3%          | 1      | مرتفع          |



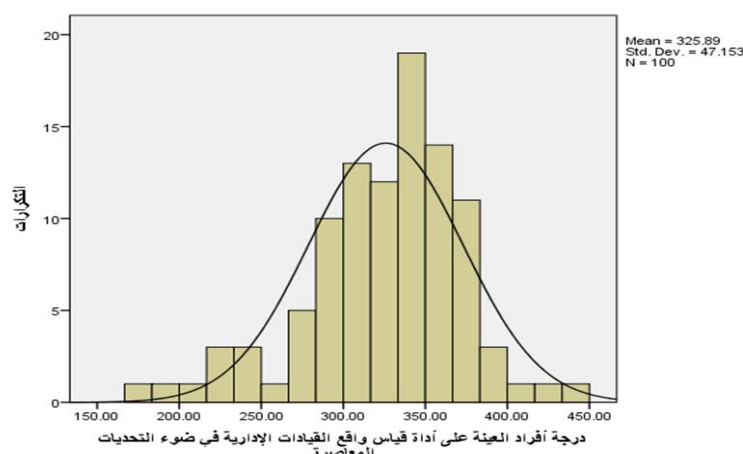
| م | المحاور                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | الرتبة | التقدير اللفظي |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|----------------|--------|----------------|
| 2 | التحديات العالمية المعاصرة  | 3.42            | 0.61              | 68.4%          | 2      | مرتفع          |
| 3 | واقع أداء القيادات الإدارية | 3.39            | 0.75              | 67.8%          | 3      | متوسط          |
| 4 | الدرجة الكلية للأداة        | 3.55            | 0.71              | 71.1%          | -      | مرتفع          |

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي للأداة هو (3.55) وكان متوسط الانحراف المعياري للأداة (0.71)، مما يعني أن تشتت البيانات كان ضعيفا وأن القيم الموجودة قريبة جدا من المتوسط الحسابي، بينما كان إجمالي الوزن النسبي للأداة الكلية هو (71.1%)، وحسب المحك المستخدم فإن هذه النسبة تأتي بتقدير مرتفع ومن خلال ذلك نجد أن:

أداء القيادات الإدارية قد تأثر بالتحديات المعاصرة (العالمية والمحلية) التي يواجهها وأن مستوى التأثير (مرتفع) حسب تقديرات أفراد العينة.

وهذا يتفق مع دراسة عشيبية (2007) ودراسة الحاج (2008) ودراسة الحديدي (2013)، والرسم البياني

الآتي يبين ذلك:



رسم بياني (4) يبين مستوى تأثير التحديات المعاصرة (العالمية والمحلية) على أداء القيادات الإدارية حسب تقديرات أفراد العينة.

- نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع أدائها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليه تعزى للمتغيرات:
  - أ- نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع- معهد تقني- معهد تقني مهني- معهد مهني).
  - ب- التخصص الدراسي (علوم إدارية- علوم تربوية- علوم تطبيقية- أخرى).
  - ج- ملكية الكلية/ المعهد (حكومية - أهلية).
  - د- المؤهل الدراسي (دبلوم مهني- دبلوم تقني - ثانوية عامة - بكالوريوس - ماجستير).
  - هـ- المهمة الإدارية (عميد- نائب عميد - مدير- وكيل- رئيس قسم).
  - و- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5-9 سنوات - 10 سنوات فأكثر).

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova)، والذي أظهر وجود فروق في متغيرات نوع المؤسسة التعليمية والتخصص الدراسي وملكية الكلية/ المعهد بينما لم تظهر فروق في متغيرات المهمة الإدارية والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة.

ويستعرض الباحث تحليل المتغيرات التي ظهرت فيها فروق على النحو الآتي:

أ- نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع- معهد فني- معهد مهني- معهد مهني):

الجدول الآتي يبين القيمة الفائية (قيمة فيشر) ومستوى الدلالة للفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة من القيادات الإدارية في كليات المجتمع والمعاهد التقنية والمهنية تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية جدول (8) تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لمتوسطات درجات العينة في محاور الاستبانة تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع- معهد تقني - معهد تقني مهني- معهد مهني)

| المحور                                     | S.V            | مجموع المربعات | Df | متوسط المربعات (تقدير التباين) | القيمة F | مستوى الدلالة (Sig) | الدلالة اللفظية |
|--|----------------|----------------|----|--------------------------------|----------|---------------------|-----------------|
| واقع أداء القيادات الإدارية                | بين المجموعات  | 3251.033       | 3  | 1083.678                       | 1.82     | 0.149               | لا توجد فروق    |
|  | داخل المجموعات | 57151.96       | 96 | 595.333                        |          |                     |                 |
|  | المجموع        | 60402.99       | 99 |                                |          |                     |                 |
| التحديات العالمية المعاصرة                 | بين المجموعات  | 799.369        | 3  | 266.456                        | 1.868    | 0.140               | لا توجد فروق    |
|  | داخل المجموعات | 13696.59       | 96 | 142.673                        |          |                     |                 |
|  | المجموع        | 14495.96       | 99 |                                |          |                     |                 |
| التحديات المحلية المعاصرة                  | بين المجموعات  | 8715.917       | 3  | 2905.306                       | *3.427   | 0.020               | توجد فروق       |
|  | داخل المجموعات | 81376.12       | 96 | 847.668                        |          |                     |                 |
|  | المجموع        | 90092.04       | 99 |                                |          |                     |                 |
| الدرجة الكلية لواقع الأداء في ضوء التحديات | بين المجموعات  | 19058.88       | 3  | 6352.959                       | *3.033   | 0.033               | توجد فروق       |
|  | داخل المجموعات | 201054.9       | 96 | 2094.322                       |          |                     |                 |
|  | المجموع        | 220113.8       | 99 |                                |          |                     |                 |

يتضح من الجدول السابق أن:

مستوى الدلالة (Sig) لكل من القيمتين الفائيتين (معامل فيشر) للمحورين الأول والثاني أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية بين نوع المؤسسة التعليمية في المحورين الأول والثاني عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية، بينما مستوى الدلالة (Sig) لكل من القيمتين الفائيتين (معامل فيشر) للمحور الثالث والأداة الكلية أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع المؤسسة التعليمية في المحور الثالث والأداة الكلية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية.

وللتأكد مما سبق قام الباحث بمقارنة القيمة الفائية العملية (معامل فيشر) مع القيمة التائية الجدولية (القيمة الحرجة) عند درجة حرية  $F_{96}^3$  وعند مستوى الدلالتين (0.01 ،  $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية حيث أن القيمة (3) تمثل الجانب الأفقي في الجدول والقيمة (96) تمثل الجانب العمودي أثناء المقارنة مع القيم الجدولية (الدرجة). وتوضح نتائج المقارنة من خلال الجدول الآتي:

جدول (9) يوضح المقارنة بين القيمة الفائية العملية (f) والقيمة التائية الحرجة الجدولية (t) للأداة الكلية (محاور الأداة) عند درجة حرية  $F = (3/96)$  وعند مستوى الدلالتين (0.05,0.01) تبعاً لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع - معهد تقني - معهد تقني مهني - معهد مهني).

| مستوى الدلالة Sig |          | القيمة التائية الحرجة            |      | القيمة الفائية العملية (f) | Df<br>درجة الحرية | المحاور                       |
|-------------------|----------|----------------------------------|------|----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| 0.05              | 0.01     | الجدولية (t) عند مستوى الدلالتين |      |                            |                   |                               |
|                   |          | 0.05                             | 0.01 |                            |                   |                               |
| غير دالة          | غير دالة | 2.7                              | 3.98 | 1.82                       | $\frac{3}{96}$    | واقع الأداء للقيادات الإدارية |
| غير دالة          | غير دالة | 2.7                              | 3.98 | 1.868                      | $\frac{3}{96}$    | التحديات العالمية المعاصرة    |
| دالة              | غير دالة | 2.7                              | 3.98 | 3.427                      | $\frac{3}{96}$    | التحديات المحلية المعاصرة     |
| دالة              | غير دالة | 2.7                              | 3.98 | 3.033                      | $\frac{3}{96}$    | الدرجة الكلية للأداة          |

ويفسر الباحث أسباب النتائج في الجدولين السابقين بالآتي:

- لا توجد فروق في المحور الأول واقع أداء القيادات الإدارية يعزى لنوع المؤسسة التعليمية، يعود لكون كل القيادات الإدارية في كليات المجتمع والمعاهد التقنية والمهنية تشترك إلى حد كبير في نفس المهام الإدارية التي تؤديها في مؤسساتهم وتعيش نفس الظروف مع اختلاف نوعها، لذلك لا توجد فروق بين إجاباتهم تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية.
- لا توجد فروق في المحور الثاني التحديات العالمية المعاصرة، يرى الباحث أن ذلك يعود لكون كل القيادات الإدارية في كليات المجتمع والمعاهد التقنية والمهنية تعاني من نفس المشكلات الناتجة عن التحديات العالمية المعاصرة إلى حد كبير في مؤسساتهم مع اختلاف نوعها كون تلك التحديات عالمية ويتأثر بها الجميع دون استثناء.
- توجد فروق في المحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة، ويعزى الباحث ذلك إلى أن المشكلات الناتجة عن التحديات المحلية قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى كونها تتأثر بالأوضاع الداخلية التي على مستوى الوطن ويختلف مدى تأثيرها من محافظة لأخرى ومن مديرية لأخرى ومن منطقة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى نتيجة الظروف الداخلية لكل مؤسسة مما يؤثر على سير أداؤها وتختلف القيادات الإدارية في تقديرها لتلك المشكلات حسب تأثرها بها، لذلك توجد فروق بين تقديراتهم تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية.
- وبالنسبة للدرجة الكلية للأداء فوجود فروق تعزى لنوع المؤسسة التعليمية، يرى الباحث أن ذلك يعود إلى: الارتفاع الكبير لتأثير التحديات المحلية على أداء القيادات الإدارية والذي بلغت قيمته الفائية العملية (3.427) مما أثر على القيم الأخرى للتحديات العالمية وواقع الأداء وغير من النتيجة الكلية للأداة. ولمعرفة أين تكمن الفروق للدرجة الكلية للأداة من حيث نوع المؤسسة التعليمية استخدم الباحث اختبار التحليل البعدي توكي (Tukey):

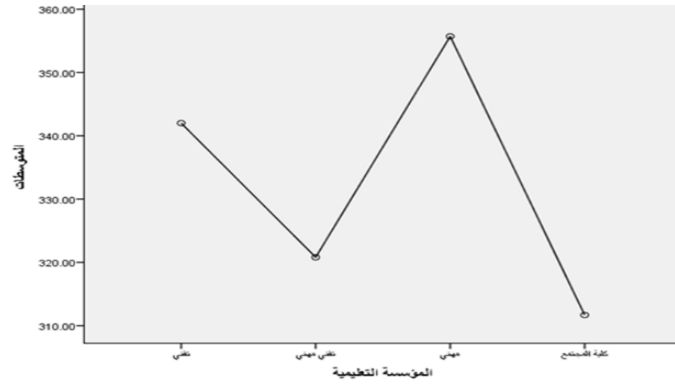
جدول (10) التحليل البعدي لاختبار توكي (Tukey) لمعرفة أين تكمن الفروق للدرجة الكلية للأداة من حيث نوع المؤسسة التعليمية:

| Suset for alpha=0.05 |          | n  | نوع المؤسسة    |
|----------------------|----------|----|----------------|
| 2                    | 1        |    |                |
|                      | 311.6818 | 22 | كلية المجتمع   |
| 320.8039             | 320.8039 | 54 | معهد مهني تقني |
| 342.0000             | 342.0000 | 11 | معهد تقني      |
| 355.7000             |          | 13 | معهد مهني      |

يتضح من الجدول السابق بأن أعلى درجة للفروق كانت للمعهد المهني مما يعني أن المعاهد الفنية هي الأكثر تأثراً بالتحديات المعاصرة المحلية والعالمية، ويفسر الباحث ذلك إلى أن المعاهد المهنية تعتبر الأقل في الاهتمام من الوزارة والجهات المعنية الأخرى من حيث موازنتها ومبانيها وتجهيزاتها وتأهيل كادرها الإداري والتدريبي والتعليمي وكذلك وجود مشاكل في المناهج وعدم وجود فرص عمل لمخرجاتها والمعاناة من النظرة الدونية لها، وكانت تقديرات قيادات المعهدين المهنيين مرتفعة كون المعهدين بدون مبان مستقلة منذ إنشائها ويتواجدان في مباني ملحقة بمدارس خاصة بالتربية والتعليم، وبدون تجهيزات كافية.

وبذلك يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لواقع أدائها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليه تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع - معهد تقني - معهد مهني - معهد مهني).

وهذا يتفق مع دراسة شطناوي (2004) ويختلف مع دراسة حمد (2007)، والرسم البياني الآتي يبين ذلك:



الرسم البياني (5) الذي يبين العلاقة بين نوع المؤسسة التعليمية ومتوسطات درجات أفراد العينة على مستوى تأثير محاور الأداة (الدرجة الكلية للأداة) تعزى لمتغير نوع المؤسسة التعليمية (كلية مجتمع - معهد تقني - معهد مهني - معهد مهني).

يوضح الجدول (10) الذي نتائج التحليل البعدي لاختبار توكي نجد أن المعاهد المهنية أكثر تأثراً بالتحديات المحلية المعاصرة حسب تقديرات العينة ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعاهد المهنية تعتبر الأقل في الاهتمام من الوزارة والجهات المعنية الأخرى من حيث موازنتها ومبانيها وتجهيزاتها وتأهيل كادرها الإداري والتدريبي والتعليمي وكذلك وجود مشاكل في المناهج وعدم وجود فرص عمل لمخرجاتها والمعاناة من النظرة الدونية لها، وكانت تقديرات قيادات

المعهدين المهنيين مرتفعة كون المعهدين بدون مبان مستقلة منذ إنشائهما ويتواجدان في مباني ملحقة بمدارس خاصة بالتربية والتعليم، ويفتقران للتجهيزات.

ب- التخصص الدراسي (علوم إدارية - علوم تربوية - علوم تطبيقية - أخرى).

استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (one way anova) والجدول التالي يبين القيمة الفائية (قيمة فيشر) ومستوى الدلالة للفرق بين متوسطات درجات أفراد العينة من القيادات الإدارية من كليات المجتمع والمعاهد الفنية والمهنية تبعاً لمتغير نوع التخصص الدراسي كما في الجدول (11).

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لمتوسطات درجات العينة في جميع محاور الأداة تبعاً لمتغير التخصص (علوم تربوية - علوم إدارية - علوم تطبيقية - أخرى):

| المحور   | s.v<br>مصدر التباين | مجموع<br>المربعات | درجة<br>الحرية | متوسط<br>المربعات (تقدير<br>التباين) | F<br>قيمة<br>فيشر | مستوى<br>الدلالة | مستوى<br>الدلالة   |
|--|---------------------|-------------------|----------------|--------------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| واقع أداء القيادات<br>الإدارية                 | بين المجموعات       | 6921.414          | 3              | 2307.138                             | ** 4.141          | 0.008            | توجد<br>فروق       |
|  | داخل المجموعات      | 53481.58          | 96             | 557.100                              |                   |                  |                    |
|  | المجموع             | 60402.99          | 99             |                                      |                   |                  |                    |
| التحديات العالمية<br>المعاصرة                  | بين المجموعات       | 969.451           | 3              | 323.150                              | 2.293             | 0.083            | لا<br>توجد<br>فروق |
|  | داخل المجموعات      | 13526.51          | 96             | 140.901                              |                   |                  |                    |
|  | المجموع             | 14495.96          | 99             |                                      |                   |                  |                    |
| التحديات المحلية<br>المعاصرة                   | بين المجموعات       | 6351.041          | 3              | 2117.014                             | 2.427             | 0.072            | لا<br>توجد<br>فروق |
|  | داخل المجموعات      | 83741             | 96             | 872.302                              |                   |                  |                    |
|  | المجموع             | 90092.04          | 99             |                                      |                   |                  |                    |
| درجة الكلية مواقع<br>الأداء في ضوء<br>التحديات | بين المجموعات       | 18329.43          | 3              | 6109.810                             | *                 | 0.039            | توجد<br>فروق       |
|  | داخل المجموعات      | 201784.4          | 96             | 2101.920                             |                   |                  |                    |
|  | المجموع             | 220113.8          | 99             |                                      |                   |                  |                    |

يتضح من الجدول السابق أن:

- القيمة الفائية (معامل فيشر)  $F=4.141$  في المحور الأول واقع أداء القيادات الإدارية والقيمة المصاحبة لها  $Sig=0.008$ ، وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.01)$  و  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تخصصات القيادات الإدارية، وبلغت القيمة الفائية (معامل فيشر) في المحور الثاني التحديات العالمية المعاصرة  $F=2.293$  والإشارة المصاحبة لها  $Sig=0.083$  وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة على محور التحديات العالمية المعاصرة تعزى لمتغير التخصص، وبلغت القيمة الفائية (معامل فيشر) في المحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة  $F=2.427$  والإشارة المصاحبة لها  $Sig=0.072$  وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة على محور التحديات المحلية المعاصرة تعزى لمتغير التخصص، بينما القيمة الفائية للدرجة الكلية للأداة  $F=2.907$  والإشارة المصاحبة لها  $Sig=0.039$  بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية للأداة تعزى لمتغير التخصص. وللتأكد مما سبق قام الباحث بمقارنة القيمة الفائية العملية (معامل فيشر) مع القيمة التائية الجدولية (القيمة الحرجة) عند درجة حرية  $F_{\frac{3}{96}}$  وعند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05, 0.01)$  تبعاً

لمتغير نوع المؤسسة التعليمية حيث أن القيمة (3) تمثل الجانب الأفقي في الجدول والقيمة (96) تمثل الجانب العمودي أثناء المقارنة مع القيم الجدولية (الدرجة). وتوضح نتائج المقارنة من خلال الجدول الآتي:  
الجدول (12) يوضح المقارنة بين القيمة الفائية العملية (f) والقيمة التائية الحرجة الجدولية (t) للأداة الكلية (محاو الأداة) عند درجة حرية  $df=3/96$  وعند مستوى الدالتين (0.05، 0.01) تبعاً لمتغير التخصص (علوم تربوية - علوم إدارية - علوم تطبيقية - أخرى)

| القيمة التائية الجدولية (الدرجة) (t) |          |       |      | القيمة الفائية العملية (معامل فيشر) (F) | DF<br>درجة الحرية | المحور                      |
|--------------------------------------|----------|-------|------|---|-------------------|-----------------------------|
| الدلالة Sig                          |          | مستوى |      |   |                   |                             |
| 0.05                                 | 0.01     | 0.05  | 0.01 |   |                   |                             |
| دالة                                 | دالة     | 2.7   | 3.98 | 4.141                                   | $\frac{3}{96}$    | واقع أداء القيادات الإدارية |
| غير دالة                             | غير دالة | 2.7   | 3.98 | 2.293                                   | $\frac{3}{96}$    | التحديات العالمية المعاصرة  |
| غير دالة                             | غير دالة | 2.7   | 3.98 | 2.427                                   | $\frac{3}{96}$    | التحديات المحلية المعاصرة   |
| دالة                                 | غير دالة | 2.7   | 3.98 | 2.907                                   | $\frac{3}{96}$    | الدرجة الكلية للأداء        |

الجدول أعلاه (12) يوضح المقارنة بين القيمة الفائية العملية (f) والقيمة التائية الحرجة الجدولية (t) للأداة الكلية (محاو الأداة) عند درجة حرية  $df=3/96$  وعند مستوى الدالتين (0.05، 0.01) تبعاً لمتغير التخصص، ويلاحظ من الجدول السابق أن واقع الأداء للقيادات الإدارية دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات على واقع الأداء للقيادات الإدارية عند مستوى الدالتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ )، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التخصصات على الأداة الكلية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ولطالما هناك فروق بين متوسطات أفراد العينة على واقع الأداء للقيادات الإدارية والدرجة الكلية للأداة استخدم الباحث اختبار التحليل البعدي توكي (Tukey) لكل منهما لمعرفة أين تكمن تلك الفروق.

الجدول (13) التحليل البعدي لاختبار توكي (Tukey) لمتوسطات أفراد العينة على المحور الأول عند مستوى الدالتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير التخصص (علوم تربوية - علوم إدارية - علوم تطبيقية - أخرى)

| Subset for alpha=0.05 |         |  | N  | التخصص       |
|-----------------------|---------|--|----|--------------|
| 2                     | 1       |  |    |              |
|                       | 89.4444 |  | 9  | علوم تربوية  |
| 111.3137              |         |  | 51 | علوم تطبيقية |
| 114.3200              |         |  | 25 | علوم إدارية  |
| 124.0667              |         |  | 15 | أخرى         |

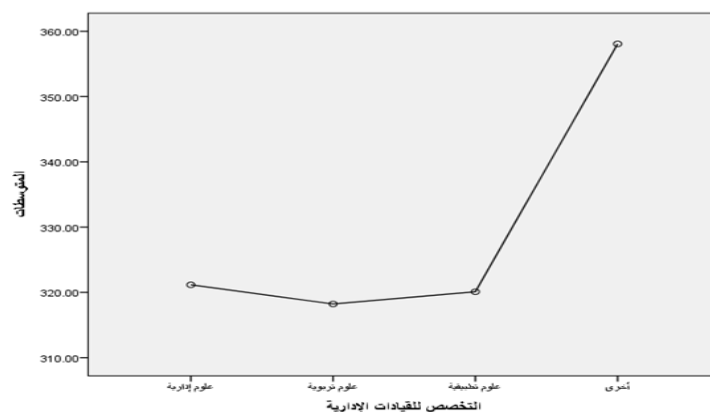
الجدول (14) يوضح التحليل البعدي لاختبار توكي (Tukey) لمتوسطات أفراد العينة على الأداة الكلية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير التخصص (علوم تربوية-علوم إدارية- علوم تطبيقية- أخرى):

| Subset for alpha=0.05 |          | N  | التخصص       |
|-----------------------|----------|----|--------------|
| 2                     | 1        |    |              |
|                       | 318.2222 | 9  | علوم تربوية  |
| 320.0980              | 320.0980 | 51 | علوم تطبيقية |
| 321.1600              |          | 25 | علوم إدارية  |
| 358.0667              |          | 15 | أخرى         |

ومن خلال النتائج في الجدولين أعلاه نجد أنه:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة في محور أداء القيادات الإدارية في الجدول رقم (13) وكذلك على الأداة الكلية في الجدول رقم (14)، ومن الواضح أن أعلى قيمة للمتوسطات تأتي لصالح التخصصات الأخرى (الغير محددة)، تليها تخصص العلوم الإدارية يليها تخصص العلوم التطبيقية وأقل متوسطات تأتي للعلوم التربوية، وهذا يظهر قدرة الأداة على التمييز بين أفراد العينة وهذا يثبت أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع أدائها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليه تعزى لمتغير نوع التخصص (علوم تربوية - علوم إدارية - علوم تطبيقية - أخرى).

وهذا يتفق مع دراسة (حمد، 2007: 130) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، والرسم البياني الآتي يبين ذلك:



الرسم البياني (6) يبين العلاقة بين متوسطات درجات أفراد العينة على الدرجة الكلية للأداة وتأثير التحديات على أداء القيادات الإدارية تبعاً لمتغير نوع التخصص (علوم تربوية - علوم إدارية- علوم تطبيقية - أخرى). ويرجع الباحث الأسباب إلى:

- التنوع في التخصصات حيث ظهرت الفروق بدرجة أكبر على التخصصات الأخرى لكثرة تنوعها واختلاف ثقافتهم باختلاف تخصصاتهم ويليها في الفروق تخصص العلوم الإدارية والعلوم التطبيقية بدرجة متقاربة

جدا بينهما والأقل في الفروق تخصص العلوم التربوية ويرجع الباحث ذلك لقلة عددهم وتقارب أفكارهم كونهم تدربوا خلال فترة تأهيلهم العلمي على المجالات التعليمية والتربوية.

• لم تلاحظ أي فروق في المحور الثاني التحديات العالمية المعاصرة ولا في المحور الثالث التحديات المحلية المعاصرة بسبب التخصص، أي أن استجابة أفراد العينة وآراءهم لم تختلف حول درجة تأثير المشكلات الناتجة عن التحديات العالمية والمحلية على أداء القيادات الإدارية تعزى لنوع التخصص ويفسر الباحث ذلك بسبب أنهم يعانون من نفس الظروف والمؤثرات الناتجة عن التحديات العالمية والمعاصرة والمظاهر الناتجة عنها مما جعل من استجاباتهم متشابهة.

• بينما ظهرت فروق في استجابة أفراد العينة وآراءهم حول الأداة الكلية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويعزى الباحث الأسباب إلى تأثيرها بالمحور الأول واقع الأداء.

ج- ملكية الكلية/المعهد (حكومية - أهلية):

للتحقق من صدق الفرضية استخدم الباحث اختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الكلية (حكومية - خاصة).

الجدول (15) اختبار t-test لإيجاد الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تبعاً لمتغير نوع الكلية (حكومية - خاصة).

| المحور                                | الكلية | N  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | متوسط الخطأ المعياري | درجة الحرية | قيمة t-test | مستوى الدلالة Sig | الدلالة اللفظية         |
|---------------------------------------|--------|----|-----------------|-------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------------|
| واقع أداء القيادات الإدارية           | خاصة   | 11 | 102.9091        | 22.16057          | 6.68166              | 20          | **          | 0.004             | توجد فروق لصالح الحكومي |
|                                       | حكومية | 11 | 128.9091        | 14.5496           | 4.38687              |             | 3.253       |                   |                         |
| التحديات العالمية المعاصرة            | خاصة   | 11 | 70.9091         | 7.87978           | 2.37584              | 20          | **          | 0.00              | توجد فروق لصالح الخاصة  |
|                                       | حكومية | 11 | 54.5455         | 6.84637           | 2.06426              |             | 5.199       |                   |                         |
| التحديات المحلية المعاصرة             | خاصة   | 11 | 151.9191        | 13.05722          | 3.9369               | 20          | **          | 0.00              | توجد فروق لصالح الخاصة  |
|                                       | حكومية | 11 | 114.1818        | 24.77022          | 7.4685               |             | 4.469       |                   |                         |
| الدرجة الكلية لأداء القيادات الإدارية | خاصة   | 11 | 325.7213        | 25.12406          | 7.57519              | 20          | *           | 0.042             | توجد فروق لصالح الخاصة  |
|                                       | حكومية | 11 | 297.6364        | 34.80883          | 10.49526             |             | 2.170       |                   |                         |

ومن خلال النتائج في الجدول أعلاه يتضح أن:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الداليتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة البحث في كليتي المجتمع في جميع المحاور وفي الأداة الكلية تعزى لمتغير نوع الكلية (حكومية - خاصة)، لصالح كلية المجتمع الخاصة عدا المحور الأول لصالح كلية المجتمع الحكومية.

وللتأكد مما سبق قام الباحث بمقارنة القيمة الفائية العملية (f) مع القيمة التائية الجدولية (t) (القيمة

الحرجة) عند درجة الحرية (20)  $df=$



الجدول (16) يوضح المقارنة بين القيمة الفائية العملية (F) مع القيمة التائية الجدولية (t) (القيمة الحرجة) عند درجة الحرية  $df=20$  بين متوسطات تقديرات عينة البحث في كليتي المجتمع عند مستوى الداليتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع محاور الأداة وكذلك للأداة الكلية تعزى لمتغير نوع الكلية (حكومية - خاصة).

| المحور                        | Df<br>درجة<br>الحرية | القيمة<br>الفائية<br>العملية<br>(f) | القيمة التائية الحرجة<br>(الجدولية (t) عند<br>مستوى الداليتين |                  | مستوى<br>الدلالة<br>Sig |
|-------------------------------|----------------------|-------------------------------------|---|------------------|-------------------------|
|                               |                      |                                     | مستوى<br>الدلالة  | مستوى<br>الدلالة |                         |
| واقع الأداء للقيادات الإدارية | 20                   | 3.253                               | 0.05  | 0.01             | دالة                    |
| التحديات العالمية المعاصرة    | 20                   | 5.199                               | 0.05  | 0.01             | دالة                    |
| التحديات المحلية المعاصرة     | 20                   | 4.469                               | 0.05  | 0.01             | دالة                    |
| الدرجة الكلية للأداة          | 20                   | 2.170                               | 0.05  | غير دالة         | دالة                    |

يتضح من الجدول أعلاه أن:

المقارنة بين القيمة الفائية العملية (F) مع القيمة التائية الجدولية (t) (القيمة الحرجة) عند درجة الحرية  $df=20$  بين متوسطات تقديرات عينة البحث في كليتي المجتمع عند مستوى الداليتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع محاور الأداة وكذلك للأداة الكلية تعزى لمتغير نوع الكلية (حكومية - خاصة)، يبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الداليتين ( $\alpha \leq 0.01$ ) و ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقيمة الفائية العملية أكبر من القيمة الجدولية للأداة الكلية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث بالنسبة لواقع أداؤها ودرجة تأثير التحديات المعاصرة عليه تعزى لمتغير نوع كلية المجتمع (حكومية - خاصة)، لصالح كلية المجتمع الخاصة.

ويرجع الباحث الأسباب إلى:

الفارق الكبير في الإمكانيات من حيث التجهيزات والمباني ونوعية الكادر الأكاديمي ومدى الانضباط الإداري والتعليمي بين كليتي المجتمع الحكومية والخاصة وذلك لصالح كلية المجتمع الخاصة نظراً لشحة الموازنة الحكومية لكلية المجتمع الحكومية التي أنشأت منذ العام 2010م وفي منطقة ريفية نائية وبدون مبنى خاص أو تجهيزات، وتعاني من نقص في الكادر التعليمي والإداري والخدمي، وصعوبة التنقل وعدم توافر سكن داخلي وضعف البنية التحتية للمدينة الواقعة فيها الكلية الحكومية.

التصور المقترح:

وبناء على ما تقدم من النتائج الميدانية التي تم مناقشتها وتفسيرها في هذا البحث قدم الباحث إجابة السؤال الرئيس والذي ينص على:

ما التصور المقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم التقني والمهني في محافظة الحديدة في ضوء التحديات المعاصرة العالمية والمحلية؟  
يقترح الباحث تصورا مقترحا تم بناؤه بأسلوب تحليل النظم، زين الدين، (2013)، ويتكون من عشرة محاور على النحو الآتي:

#### المحور الأول- تعريف التصور المقترح:

تعرفه (شعث) بأنه: مجموعة من الأنشطة العلاجية، والطرق التعليمية الحديثة التي يتم اقتراحها في ضوء نتائج دراسة ما، والذي يتم تحديد جوانب القصور بهدف معالجتها (شعث، 2013:6).  
ويعرف الباحث التصور المقترح إجرائيا بأنه: النشاط الذي صممه الباحث لتقديم عدد من الإجراءات، والمقترحات التي تسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية في كليات المجتمع، ومعاهد التعليم التقني والمهني؛ لمواجهة التحديات المعاصرة، والمعوقات، والمشكلات الناتجة عنها، وفقا لنتائج هذه الدراسة.

#### المحور الثاني- أسس ومبادئ التصور المقترح:

أ- الأساس الفلسفي:

يرتكز على فلسفة الدولة للتعليم الفني والمهني في اليمن بأنه المحرك الرئيس لعجلة التنمية، والتطور الاجتماعي، والاقتصادي، إذ يهدف بالأساس إلى إعداد كوادر فنية تلبى متطلبات عملية التنمية الشاملة واحتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية، ويرتكز كذلك على التوجهات الدولية والوطنية لتحقيق التنافسية وكفاءة التعليم التقني والمهني ومخرجاته.

ب- الأساس العلمي:

تعتمد مؤسسات التعليم الفني والمهني على أسس علمية من أبرزها: المبادئ العامة، ومجموعة التشريعات، والقوانين، واللوائح والأهداف الخاصة به، ومنظومة التعليم التقني والمهني في اليمن، والاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني (2005-2014)، والاتجاهاتها الحديثة للإدارة ونظريات الإدارة والقيادة التي تهتم بتطوير الأداء.

#### المحور الثالث- منطلقات ومبررات التصور المقترح: ينطلق هذا التصور من المنطلقات والمبررات الآتية:

وجود توجه رسمي (محدود) لتطوير التعليم الفني والمهني في اليمن، والتوجه لتطوير كفاءة القيادات الإدارية، وظهور تحديات عالمية، وتوجه سوق العمل والحاجة لمخرجات مؤهلة ومدربة، والتطورات العالمية المتسارعة في كل المجالات العلمية، والتكنولوجية، والمعرفية وغيرها، التي نتج عنها تحديات علمية يستوجب وجود قيادات إدارية مؤسسية ذات رؤية وتوجه قادرة على قيادة عملية التغيير لمواكبة تلك التطورات، والنتائج التي توصل إليها هذا البحث، وبحوث ودراسات سابقة من تدني أداء القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الفني والمهني، وكذلك التأثير المرتفع للتحديات المعاصرة العالمية والمحلية.

#### المحور الرابع: أهداف التصور المقترح: وضع الباحث عددا من الأهداف منها:

- 1- تقديم مقترحات إجرائية للتغلب على التحديات المعاصرة العالمية والمحلية والمظاهر والتأثيرات الناتجة عنها.
- 2- تدريب القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني على عدد من المهارات والأساليب الإدارية الحديثة بغرض رفع مستوى أدائها ومنها: مهارات التخطيط، والتقويم، والتوجيه والقيادة، والاتصال، والمهارات الفنية والإدارية، والتكنولوجية والانسانية وإدارة الموارد البشرية، والمهارات الإدراكية (التصورية).

- 3- تشجيع القيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم الفني والمهني على مجاراة التقدم التقني في المجال الإداري لاسيما في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، والإفادة من التطبيقات التقنية الحديثة، لتقوم بأدوارها الوظيفية على الوجه المطلوب.
- 4- تطوير الأداء الإداري سعياً لتحقيق الجودة الشاملة، وإحراز الميزة التنافسية لمخرجاتها على المدى البعيد.
- 5- الحث على إعادة النظر في القوانين واللوائح والأنظمة، وتعديلها لتتواءم مع المتغيرات العالمية والمحلية.
- 6- المساهمة في النهوض بالتعليم الفني والمهني من خلال تطوير أداء قياداته الإدارية.
- 7- تعزيز العلاقة والشراكة بين مؤسسات التعليم الفني والمهني وسوق العمل بما يخدم الطرفين، وتنمية الاقتصاد الوطني.

#### المحور الخامس: مراحل التصور المقترح:

وفقاً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج وما اطلع عليه الباحث من الأدب التربوي والدراسات السابقة، وفي ضوء أسلوب تحليل النظم قام الباحث بوضع خطوات (آليات وإجراءات) لتحقيق أهداف التصور المقترح، وهي كالآتي:

أولاً: وصف النظام وتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة.  
ثانياً: تحليل النظام: ويتم فيه التعرف على العقبات التي تعترض أداء النظام وتحد من قدرته على تحقيق أهدافه.

ثالثاً: وسائل التطوير: (مقترح برنامج تدريبي):

لتنفيذ التصور المقترح، وفي ضوء نتائج البحث الحالي، والإطار النظري اقترح الباحث برنامجاً تدريبياً للقيادات الإدارية في كليات المجتمع والمعاهد التقنية والمهنية لمعالجة نقاط الضعف في الأداء ورفع قدراتها ومهاراتها لمواجهة التأثير المرتفع على أدائها للتحديات المعاصرة العالمية والمحلية، يتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال وضع آليات لتنفيذه، وتنظيم دورات تدريبية نوعية واستراتيجية مكثفة ومستمرة للقيادات الإدارية ينمي لديهم عدداً من المهارات اللازمة لتطوير، وتحسين أدائهم، ورفع مستوى قدراتهم، ومهاراتهم، ويمكنهم من مواجهة التحديات المعاصرة العالمية والمحلية، ومظاهرها وتأثيراتها، ويتكون البرنامج التدريبي المقترح من المهارات الآتية: مهارة التخطيط، والمهارات الفنية والإدارية، ومهارات التقويم، ومهارات التوجيه والقيادة، ومهارة إدارة الموارد البشرية، والمهارات التكنولوجية، ومهارات الاتصال، والمهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية (التصورية).

#### المحور السادس- متطلبات تطبيق التصور المقترح:

يحتاج التصور المقترح إلى متطلبات تشريعية وتنظيمية وبشرية ومادية لتسهيل تطبيقه، وتمثل هذه المتطلبات في: تكوين اتجاه إيجابي لدى القيادات العليا بأهمية تطوير أداء القيادات الإدارية، وأن تبني هذا التصور المقترح، وتعمل على نشره، والتوعية به لدى الجهات المعنية لحشد الدعم لتنفيذه، وتوفير كافة الإمكانيات المادية، والبشرية، والتنظيمية اللازمة لتطبيق هذا التصور، وإعداد برامج إدارية إلكترونية وتوفير الوسائل التقنية الحديثة، وتطوير نظام المعلومات، وشبكات الاتصال، والمكتبات الرقمية، وإعداد برامج للاتصال والتواصل بالنظم العالمية المماثلة للاطلاع على التطورات الحديثة والاستفادة منها، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والحد من البيروقراطية، واستمرارية التنمية والتطوير والتأهيل للقيادات الإدارية في كليات المجتمع ومعاهد التعليم التقني والمهني.

المحور السابع- المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح ومقترحات للتغلب عليها:

أ- معوقات قد تعيق تطبيق التصور المقترح:

يتوقع الباحث أن يواجه تطبيق التصور المقترح العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافه بالشكل المطلوب، ومنها: جمود اللوائح والقوانين والنظام التعليمي، وحالة عدم الاستقرار التي تمر بها البلاد وانعكاساتها وعدم وضوح المستقبل، وتدهور الاقتصاد الوطني بشكل متسارع، والمركزية والبيروقراطية في الأعمال الإدارية، وشحة الموازنات الحكومية، وتهالك وضعف البنية التحتية للكليات والمعاهد مما يصعب تنفيذ التصور المقترح.

ب- مقترحات للتغلب على المعوقات:

تعمل وزارة التعليم الفني والمهني على التنسيق مع صندوق تنمية المهارات لتبني التمويل المالي اللازم لتنفيذ التصور المقترح وكذلك البحث عن شركاء ومانحين دوليين، وأن تضع الوزارة جل اهتمامها لتطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية كخطوة أساسية للنهوض بالتعليم الفني والمهني، وتمنح صلاحيات أوسع لفروعها، وأن تعمل على إعداد الآليات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بالتعاون مع فروعها في المحافظات والمكتب التنفيذي لكليات المجتمع.

المحور الثامن- تقويم التصور المقترح: يمر تقويم التصور بثلاثة مراحل أساسية هي:

التقويم القبلي، والتقويم المرحلي، والتقويم النهائي.

المحور التاسع- الجهات المعنية بعملية تنفيذ التصور المقترح:

لتنفيذ هذا التصور المقترح فإنه لا بد من تظافر وتعاون عدة جهات عليا لتنفيذه إضافة إلى القيادات الإدارية المستهدفة وفق آلية معينة تعدها وزارة التعليم الفني والتدريب المهني وتلك الجهات هي: وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، والوزارات ذات العلاقة، والجهاز التنفيذي لكليات المجتمع، والسلطات المحلية بالمحافظات، ومكاتب فروع الوزارة بالمحافظات.

المحور العاشر- تمويل تنفيذ التصور المقترح:

لتنفيذ التصور المقترح عمليا فإن ذلك يتطلب حشد موارد مالية يقترح الباحث حشدها من: صندوق تنمية المهارات، والمنظمات الدولية.

## التوصيات والمقترحات.

استنادا لنتائج البحث يوصي الباحث ويقترح الآتي:

- 1- أن تضع الوزارة جل اهتمامها لتطوير أداء القيادات الإدارية؛ كخطوة أساسية للنهوض بالتعليم الفني والمهني.
- 2- أن تتبنى وزارة التعليم الفني والمهني هذا التصور المقترح وتشكل فريق عمل لوضع الآليات اللازمة لتنفيذه وتطبيقه ميدانيا على كليات المجتمع والمعاهد الفنية والمهنية بمحافظة الحديدة، ثم على مستوى اليمن.
- 3- تشجيع الباحثين في مجال التعليم على التوجه للبحث والدراسة في التعليم الفني والمهني كونه مجالاً خصباً ولشحة البحوث والدراسات التي أجريت فيه.
- 4- تفعيل المجالس الاستشارية للتعليم الفني والمهني في المحافظات لتوطيد العلاقة مع سوق العمل.
- 5- تشكل الوزارة فريقا لجمع البحوث والدراسات الخاصة بالتعليم الفني والمهني وتحليلها والخروج برؤية للاستفادة منها.

- 6- تفعيل الجانب الإعلامي وفتح قناة تعليمية خاصة بالتعليم الفني والمهني تتناول البرامج التعليمية والتدريبية وتطوير الأداء الإداري، والتعريف بالتعليم الفني والمهني وأهميته ودوره في عملية التنمية ورفع الوعي المجتمعي والحكومي به.
- 7- رفع الرواتب والحوافز للقيادات الإدارية خصوصاً ولكادر التعليم الفني والمهني عموماً لاستقطاب العناصر الجيدة إلى التعليم الفني والمهني من الكفاءات الإدارية والهندسية والمهنية والتربوية.
- 8- على الوزارة ربط الموازنات بنسب الأداء والزام المكاتب والمعاهد بإعداد خطط استراتيجية وخطط سنوية وعدم صرف أي موازنة إلا بالخطة وأليتها التنفيذية المزممة؛ لأهمية التخطيط في الأداء.
- 9- تفعيل مراكز تدريب المدربين القائمة في بعض المحافظات من خلال إعداد برامج تدريبية في الإدارة التربوية والقيادة بكل مستوياتها، مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد هذه البرامج، والمحتويات، والمتدربين والتنفيذ، والتقييم، والتطوير، والمتابعة، وافتتاح مراكز جديدة في المحافظات التي بها كادر كبير.
- 10- إجراء أبحاث ودراسات مماثلة في تطوير الأداء الإداري في كليات المجتمع والمعاهد الفنية والمهنية ويقترح الباحث المواضيع الآتية:
  - أ- برنامج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الإداري في مؤسسات التعليم الفني والمهني في ضوء بطاقة الأداء المتوازن العالمية.
  - ب- الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الفني والمهني.
  - ج- تطوير كليات المجتمع اليمنية.

## قائمة المراجع

### أولاً- المراجع بالعربية:

- ابن منظور، (1979). لسان العرب. ط3. دار المعارف، القاهرة- مصر.
- الأحمدى، عبد القوي إبراهيم علي أحمد. (2013). تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء- [www.yemen-nic.info](http://www.yemen-nic.info)
- الأشول، حسين. (2004). فعالية نظام التعليم المهني والتقني في الجمهورية اليمنية. دراسة منشورة. مجلة البحوث والدراسات التربوية، (19) السنة العاشرة ديسمبر 2004، صنعاء، مركز البحوث والتطوير التربوي.
- الأغبري، بدر سعيد. (2000). التعليم التقني والتدريب المهني واقعة وتطوره ومشكلاته واتجاهات تحسينه وتحديثه في الجمهورية اليمنية (ط1)، صنعاء. اليمن: دار الفكر المعاصر، جولة الجامعة الجديدة.
- الأغبري، بدر سعيد. (2009). اتجاهات معاصرة في التعليم اليمني (ط2)، صنعاء، اليمن: أوان للخدمات الإعلامية.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2007). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بن مارسلي، رافيق. (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

- التميمي، مصطفى، الجمال، حطيط، عبد العزيز، المصري، حبيقة. (2007)، مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، GIZ.
- جرادات، عزت وآخرون. (1983). مدخل إلى التربية، عمان، الأردن: المطبعة الأردنية.
- الحاج، أحمد علي. (2007). تحديات التعليم في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (4)، العدد (1)، 39-84.
- الحاج، أحمد علي. (2008). مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن، تعز، اليمن: مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة.
- الحاج، أحمد علي. (2011). مدى ملاءمة مخرجات التعليم والتدريب المهني والتقني لاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في اليمن، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، المركز اليمني للدراسات الاجتماعية وبحوث العمل.
- الحديدي، عماد أمين سعيد. (2013). تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة، دراسة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مصر.
- حمد، محمد مصطفى عبد الرحمن. (2007). تصور مقترح لتطوير أداء مشرفي التربية العملية بكليات التربية بالجامعات الفلسطينية، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الذيفاني، عبد الله. (1996). التعليم في اليمن حتى الثورة اليمنية، مركز عبادي للدراسات، صنعاء، اليمن.
- رئاسة الجمهورية، (2006). القانون رقم (23) لسنة (2006) بشأن التعليم الفني والتدريب المهني.
- رئاسة الوزراء، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2005). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة للعام 2003/2004، صنعاء، اليمن: دار المصباح للطباعة والنشر.
- رئاسة الوزراء، (2008). القانون رقم (299) بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم (23) لسنة (2006) بشأن التعليم الفني والتدريب المهني.
- رئاسة الوزراء، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2014). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية للعام الدراسي 2012/2013 م.
- رواقه، غازي. (2016). تصور مقترح لتطوير التعليم المهني والتقني، جامعة اليرموك - كلية التربية، صحيفة الرأي الأردنية، الثلاثاء 26-11-2014م، آخر تعديل الخميس 1-9-2016 8.56. <http://alrai.com/article/683247.html>
- زين الدين، محمد مجاهد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية. <https://khalil.alhadri.com/uploads/sounds/436636a1b74716cd250bdf076ebfc198.pdf>
- الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- شطناوي، نواف موسى. (2004). المشكلات الإدارية والأكاديمية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية. المجلة العلمية، المجلد العشرون (العدد الأول)، يناير 2004م. قسم الإدارة- كلية التربية- جامعة اليرموك- الأردن.
- شعث، هبه عدنان محمد. (2013). تصور مقترح لمعالجة جوانب القصور في تعلم الهندسة لدى طلبة الصف التاسع الأساسي بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

- الشمري، سعود بن عيسى بن نايف. (1427). تصور مقترح لتطوير كليات المجتمع في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2010). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- عامر، عبده علي. (2010). تطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمانة العاصمة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.
- عبد الله، نجاته عبد القادر. (2017). تصور مقترح لتطوير التعليم المهني والتقني في ليبيا، مجلة كلية التربية العلمية، جامعة بنغازي، العدد الرابع يوليو 2017 ص 58-34.
- عشية، فتحي درويش. (2007 م). أدوار الإدارة الجامعية في مصر في ضوء التحديات المعاصرة، كلية التربية - دمنهور، جامعة الإسكندرية، مصر.
- عليوة، السيد. (2011). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة، مصر: دار السماح.
- عوض، إنصاف عباد صالح. (2011). أهمية مواهبة مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني لحاجة سوق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، اليمن.
- عيد، هالة فوزي محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرون، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (1)، 31 يناير 2020، ص 385 - 339.
- الفقيه، عائض محمد أحمد حمادي. (2004). أهم معوقات تنمية الإدارة التربوية في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار.
- القاضي، محمد هادي يحي صالح. (2017). دور التدريب في تطوير أداء العاملين بكليات المجتمع الحكومية اليمنية- دراسة حالة: كلية المجتمع عبس، دراسة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة المستقبل، كلية الدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- مشهور، ثروت. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري (ط1)، عمان، الأردن: دار أسامه للنشر.
- نذر، فاطمة، العتيقي، عماد، الحربي، لافي، المسلم، فاضل. (2002). تصور مقترح لإنشاء كليات المجتمع في ضوء الخبرات الأجنبية والعربية واحتياجات المجتمع بدولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (110)، 154.
- وزارة التربة والتعليم، (2008). التقرير الوطني للتطور التعليمي في الجمهورية اليمنية، الدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية، جنيف 25 - 28 نوفمبر 2008م. ص 31.
- وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، (2004). القرار الوزاري بشأن اللائحة التنظيمية للمعاهد التقنية والمهنية.
- وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، (2013). القرار الوزاري رقم (190) لسنة 2013 بشأن اللائحة الخاصة بنظام الدراسة في كليات المجتمع الحكومية.
- وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، (2014). النشرة الإحصائية 2013/2012، الإدارة العامة للإحصاء، صنعاء.
- وزارة العمل والتدريب المهني، (2000م). التدريب المهني والتقني الواقع والطموح، صنعاء، اليمن الحديثة للطباعة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Potter, D. & Reynolds, D. & Chapman, C. (2002): School Improvement for Schools Facing Challenging Circumstances: "A Review of Research and Practice", School Leadership and Management, Vol. (22), No (3), 2002, P P.243-256.
- Michael, S.Q., (2001)"The Management of Higher Education: Challenges before Higher Education Leaders in the Twenty - First Century ", Presented at The First International Conference On Moldavan, December 18-19, 2001, PP,1- 48.