

دور مركز تطوير الإدارة العامة في إعداد القيادات الإدارية الحكومية في الجمهورية اليمنية

د. أحمد محمد ناصر

مركز تطوير الإدارة العامة
جامعة صنعاء
الجمهورية اليمنية

د. أحمد محمد الماوري

برنامج الإدارة العامة
معهد الدوحة للدراسات العليا
دولة قطر

المخلص

هدف البحث إلى التعرف على دور مركز تطوير الإدارة العامة في إعداد القيادات الإدارية للمنظمات العامة في الجمهورية اليمنية، ومدى رضا الطلاب عن أداء المركز. تم توزيع استمارة استبيان على 65 من القيادات الإدارية المسجلين في برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة بالمركز. توصلَ البحث إلى أن أغلب أفراد العينة يعتقدون أن المركز يقوم بدور حيوي في إعداد القيادات للجهاز الحكومي، فهو يزودهم بالمعارف العلمية والمهارات العملية اللازمة لتمكينهم من أداء مهامهم وقيادة عملية التطوير في الجهات الحكومية. كما أظهر البحث أن منتسبي المركز من الدارسين في برنامج الماجستير التنفيذي راضون بدرجة عالية عن طبيعة البرنامج ومحتواه وأعضاء هيئة التدريس فيه، وكذلك عن الخدمات المقدمة منه، مع بعض التحديثات الضرورية. وقد أوصى البحث بضرورة العمل على إجراء بعض التحسينات في البرنامج لمواكبة التطورات، مثل تقليل عدد المقررات ودمج بعضها واستحداث مقررات جديدة تواكب المستجدات على الساحة المحلية والدولية في حقل الإدارة العامة وبيئة عمل المنظمات العامة، إضافة إلى تحفيز أعضاء هيئة التدريس في البرنامج نحو تطوير أدائهم عبر المشاركات الدولية البناءة في المؤتمرات الدولية، وتوفير مزيد من البرامج التدريبية لتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الأكاديمي.

الكلمات المفتاحية: مركز تطوير الإدارة العامة، القيادات الإدارية، الإدارة العامة، الجمهورية اليمنية.

المقدمة

حظي موضوع إعداد القيادات الإدارية في جهاز الإدارة العامة باهتمام أغلب الدول وخاصة المتقدمة، حيث حرصت على إنشاء مؤسسات متخصصة للقيام بمهمة إعداد القيادات الإدارية لتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأدوارها القيادية في أجهزة الإدارة العامة. وعلى صعيد الدول النامية، سعت كثير منها إلى تأسيس معاهد/ مراكز لإعداد القيادات الإدارية الحكومية أسوة بما قامت به الدول المتقدمة. وفي نفس السياق عملت اليمن على تأسيس معهد للعلوم الإدارية أوكلت إليه مهمة تقديم خدمات التدريب والتأهيل لموظفي جهاز الإدارة العامة، إضافة إلى مهام أخرى تتعلق بتطوير الجهاز الإداري وتقديم الخدمات الاستشارية اللازمة له، غير أن المعهد لم يولَ الاهتمام اللازم من الحكومات المتعاقبة، ولذا أصبح دوره هامشياً في كثير من المهام التي أوكلت إليه، كما أنه اتجه نحو تقديم برامج الدبلوم بعد الثانوية في العديد من المجالات الإدارية والمالية لخريجي الثانوية العامة مما أدى إلى تحول كبير في دوره تجاه جهاز الإدارة العامة.

ومع تبني الحكومة اليمنية برنامج الإصلاح الإداري خلال الفترة 2000-2010م، أولت اهتماماً خاصاً بتأهيل القيادات الإدارية في جهاز الإدارة العامة (Almaweri, 2022)، فقامت بالتعاون مع الحكومة الهولندية بتأسيس مركز تطوير الإدارة العامة عام 2006م، وذلك بهدف الإسهام في دعم جهود إصلاح الإدارة العامة من خلال إعداد القيادات الإدارية في الجهاز الإداري للدولة وتقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية للجهاز الإداري اليمني. وبدعم فني ومالي من الحكومة الهولندية تم تجهيز المركز في إطار جامعة صنعاء بأحدث التجهيزات، كما تم إعداد برنامج ماجستير تنفيذي لتأهيل القيادات الإدارية



* تم استلام البحث في أغسطس 2025، وقبل للنشر في أكتوبر 2025، وتم نشره إلكترونياً في أكتوبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.10.21608/aja.2025.411891.1919

بإشراف من جامعة ليدن الهولندية، وتم تدريب القائمين على المركز وأعضاء الهيئة التدريسية على المهام المطلوبة منهم في إطار المركز لتمكينه من القيام بمهامه. ومنذ تأسيس المركز، تم استقبال العديد من الدُفع من منتسبي جهاز الإدارة العامة من مختلف الوحدات الإدارية الحكومية المركزية والمحلية.

وبعد مضي ما يقرب من ثمانية عشر عامًا منذ تأسيس المركز، ومع التحولات الكبيرة التي حدثت على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي، واجه المركز العديد من الصعوبات والتحديات التي أثّرت في أدائه خلال الفترة الماضية. وعلى الرغم من أهمية هذا المركز والدور الحيوي الذي يقوم به، لم تُجرَ حوله دراسة علمية للتعرف على دوره ومدى تلبيته لاحتياجات الجهاز الإداري اليمني، ومدى رضا الطلاب عن أدائه. ومن هذا المنطلق، جاء هذا البحث ليتناول هذا الموضوع الحيوي.

أولاً- الإطار النظري والدراسات السابقة

القيادات الإدارية

تُعرف القيادة بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة للعمل (العجمي، 2008: 57). حيث تُعد القيادة الفعالة العنصر الأساسي في نجاح المنظمات ووسيلة لتحقيق أهدافها (Benmira & Agboola, 2021). تختلف أنماط القيادة من كاتب إلى آخر، ودون الخوض في التفاصيل يمكن التمييز بين: القيادة الديمقراطية، التي تقوم على إشراك الموظفين في صناعة القرارات، إقامة علاقات إنسانية طيبة مع الموظفين، تفويض بعض السلطات للموظفين المتميزين، تمكين العاملين، وغيرها. والقيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية)، وهي عكس القيادة الديمقراطية، إذ تقوم على تركيز السلطة في يد القائد، والقيام بكل المهام الصغيرة والكبيرة، وعدم إشراك الموظفين في صناعة القرارات ورسم الخطط، وعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، إلخ. وتتراوح بين هذين النمطين عدة أنواع تتدرج بحسب مستوى إشراك الموظفين في صناعة القرارات وغيرها من العوامل (الطائي، 2011: 190).

شاعت في الفكر الإداري مقولة «أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس»، وترتكز هذه المقولة على فكرة أساسية مفادها أن القائد يُولد ولا يُصنع، في حين أكد آخرون أن القيادة تُكتسب من خلال التعليم والتدريب (Elmuti & Abebe, 2005). وبرغم تعدد النظريات التي تناولت موضوع القيادة، فقد أكدت نظرية المهارات أن المعرفة والمهارات المكتسبة هي عوامل مهمة في ممارسة القيادة الفعالة، هذه النظرية لا تنكر أهمية العلاقة بين السمات الموروثة والقدرة على القيادة بفعالية، ولكنها ترى أن المهارات المكتسبة، والأسلوب المتطور، والمعرفة المكتسبة، هي المفاتيح الحقيقية للأداء القيادي المتميز، وغالبًا ما يتطلب ذلك قَدْرًا كبيرًا من الجهد والموارد للتدريب على القيادة وتطويرها (Amanchukw et al., 2015).

ومن هذا المنطلق، فإن بناء القيادات يمثل قاعدة أساسية للتغيير الإيجابي لتحسين الواقع، فالقيادات الإدارية في مختلف الجهات والمستويات تمثل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات الحديثة، لأنها مصدر التطوير والتنمية (Ali, 2012). حيث يتسم العصر الحالي بالتغير المستمر والتعقيد المتنامي، هذا التغير المستمر يترافق معه ظهور العديد من التحديات والإشكالات التي تواجه المنظمات العامة التي تفرضها طبيعة العصر الذي تعيشه (Farazmand, 2009). فخلال السنوات الماضية، ظهرت تحديات جديدة ومعقدة بمعدل سريع، ما فرض على القادة الإداريين والسياسيين التعامل مع تلك التحديات (Van Wart, 2013)، وهو ما يتطلب إعادة النظر في طبيعة المعارف والمهارات التي ينبغي أن يتحلى بها القادة الحكوميون (Hai et al., 2021). فظهرت جهود مختلفة لإعادة التفكير وتحسين جودة تعليم وتدريب الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم، بحيث تُستوعب هذه البرامج الكفاءات والمهارات اللازمة للقادة الإداريين لمواجهة هذه التحديات الناشئة الجديدة والمعقدة للغاية (Wessels & Jacobus, 2019).

هناك عدة طرق لاختيار القيادات الإدارية، منها الاختيار الحر، المركز الاجتماعي، الانتخاب، الإعداد والتأهيل، الخبرة والممارسة. حيث تُعد آلية الإعداد إحدى الطرق الحديثة المتبعة في العديد من الدول في الوقت الحاضر، وفقًا لهذه الطريقة تلجأ كثير من الدول إلى إعداد القادة الإداريين للجهاز الإداري من خلال مدارس أو معاهد إدارية متخصصة (المجذوب، 2003: 496-497). وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق نجاحًا في اختيار القادة كونها تعتمد على إعداد القيادات وتدريبهم وتأهيلهم علميًا وعمليًا وتزويدهم بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة للقيام بمطلوبات وظائف القيادة (شبحا، 1993: 325).

إن إعداد وتأهيل القيادات للمنظمات العامة ليست عملية ارتجالية أو عشوائية تخضع لاعتبارات شخصية، بل هي عملية مخططة ومدروسة، تهدف إلى تكوين الكوادر الإدارية القادرة على تفعيل دور المنظمات، والنهوض بأدوارها على مختلف الأصعدة، وفق خطوات مدروسة؛ تضمن كفاءة إعداد وتأهيل قادة المستقبل (الفعر، 2016). حيث يهدف تأهيل القيادات الإدارية إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمات العامة لتحقيق أهدافها (Soeardi et al., 2023)، وذلك من خلال برامج تأهيل مستمرة تسهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم وتزيد من قدراتهم على أداء مهامهم، وإجراء التغيير المرغوب في تحسين أداء المنظمة والتكيف مع التغيرات المستمرة، وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لهم وقيادة عملية التطوير وتحقيق أهداف المنظمات العامة. ويُمثل التأهيل أحد الأنشطة الرئيسية في عملية التنمية الإدارية المتكاملة، ويستهدف في الأساس إحداث تغيير واضح في أنماط السلوك الإداري بما يتوافق مع متطلبات الكفاءة الإدارية (عبد النبي، 1998: 12).

في هذا السياق، قامت العديد من المؤسسات الأكاديمية بتأسيس برامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة بهدف توفير بيئة تعليمية توفر المعارف والمهارات اللازمة للقيادات الإدارية، وتسهم في بناء قدراتهم وتنميتها بما يتواءم مع التغيرات الجارية في بيئة عمل الإدارة العامة (Greve & Pedersen, 2017: 25-27). حيث يتم ربط محتوى التعلم بخبراتهم العملية، ويتم استخدام أساليب تعلم حديثة تعزز التفاعل البناء بين المشاركين لتبادل التجارب والخبرات العملية (Reichard, 2017: 134).

الدراسات السابقة

احتل موضوع إعداد القيادات الإدارية اهتمام العديد من الباحثين، فعلى سبيل المثال:

دراسة (الأحمدي وأبو خضير، 2009)، التي سعت إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية من القطاعات النسوية في المنظمات العامة، ومدى إسهام الحلقات التطبيقية المقدمة بمعهد الإدارة العامة في تمكين القيادات من مواجهة تلك التحديات وتعزيز دورها ورفع كفاءتها الإدارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادات الإدارية في القطاعات النسائية تواجه مجموعة من التحديات التي تحد من فعاليتها الإدارية والقيادية، من أهمها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية ونقص التمكين الإداري، كما أكدت النتائج أن الحلقات التطبيقية تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية وإحداث التغيير الهادف.

دراسة (المخلافي، 2009)، وهدفت إلى الكشف عن معوقات إعداد القيادات الإدارية في كل من المنظمات العامة والمنظمات الخاصة من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك من خلال أربعة محاور رئيسة للمعوقات هي: المعوقات التخطيطية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التوجيهية، والمعوقات الرقابية. وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من المعوقات، التوجيهية والتنظيمية والتخطيطية والرقابية. كما أوصت بضرورة إعطاء أهمية أكبر لعملية إعداد القيادات الإدارية، ومحاولة تكوين ثقافة تنظيمية مساعدة لعملية إعداد القيادات الإدارية من خلال وضع أسس خاصة بعملية الإعداد، وتكوين قنوات لدى القيادات الإدارية في كافة المستويات بأهمية الإعداد للقادة الإداريين.

دراسة (Horia, Solomon, 2010)، التي تناولت قياس جودة برنامج الماجستير في الإدارة العامة في جامعة بيبس-بولياي، كلوج نابوكا، رومانيا، حيث تم توزيع استبيان على طلاب السنة الأولى في برنامج الماجستير في الإدارة العامة في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا العام للطلاب عن البرنامج المقدم هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يمكن إظهاره بشكل أفضل من خلال ثلاثة عوامل رئيسية هي: (1) الأستاذ (الأداء، الاحتراف)؛ (2) محتوى البرنامج؛ (3) تقييم الطلاب، وقد كان أهمها هو العامل المتعلق بـ «المعلمين». وأن رضا الطلاب عن المعلمين يتأثر أساساً بالمعرفة التي يمتلكها هؤلاء المعلمون، أو كيفية شرحهم لمواضيع البرامج المقدمة أو طريقة تعاملهم مع الطلاب. ويعتمد بناء المكون المتعلق بـ «محتوى البرنامج» بشكل أساسي على مكونين فرعيين، هما: مستوى أو درجة ملاءمة المعرفة المقدمة للطلاب كمتخصصين، وحجم الموضوعات التي يغطيها البرنامج، كما أن الرضا عن مكون التقييم يعتمد على عدد من المكونات الفرعية، منها: تنظيم الامتحان وإدارته، ووضوح موضوعات الاختبار. وأوصت الدراسة بضرورة التعامل مع الطلاب من قبل الجامعة بوصفهم «عملاء» وليس مجرد «موارد» ضرورية لهذه المؤسسات. وأوصت أيضاً بأن يكون إرضاء الطلاب عاملاً تأثيراً لتحسين جودة البرامج التي تقدمها الجامعات، من خلال تحسين المكونات الفرعية المهمة في تحقيق رضا الطلاب.

دراسة (العبادلة، 2015)، التي حاولت التعرف على مستوى تقييم برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم وضع سيناريو (إصلاحي-إبداعي) لتطوير برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية والارتقاء بها في ضوء درجات التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تقييم البرامج كان بمستوى متوسط، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من السيناريوهات التي تهدف إلى تطوير البرامج في الجامعة.

دراسة (Bright & Graham, 2016)، والتي سلطت الضوء على العوامل المؤثرة في رضا الطلاب عن برامج الماجستير في الإدارة العامة. طبقت الدراسة على ما يقرب من 500 من طلاب الدراسات العليا من مختلف برامج درجة الماجستير في الإدارة العامة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي تؤثر في رضا الطلاب هي إدراكهم لمستوى الدعم المقدم من البرامج وسنوات خبرتهم العملية في الحكومة. وأن الطلاب الذين كانوا راضين للغاية عن برامجهم أدركوا أنهم حصلوا على مستويات أعلى من الدعم من برامج الماجستير، ولديهم سنوات أقل من الخبرة العملية في الحكومة. ومع زيادة سنوات خبرة الطلاب في الحكومة، انخفض رضاهم عن برامج الإدارة العامة بشكل ملحوظ.

دراسة (الخياط، 2017)، وسعت إلى تشخيص الدور الذي يقوم به البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية في تطوير منظومة العمل الحكومي من خلال مخرجات برنامج التهيئة للقيادات الحكومية (قيادات). اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية قامت على تحليل 50 خطة عمل قدمها المشاركون في برنامج القيادات خلال الفترة 2015-2016. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ترابطاً بين محركات العمل الحكومي ومنهجيات البرنامج الوطني لتطوير القيادات وفي حل الإشكاليات التي تم التطرق إليها في استراتيجية المعهد، وأن النسبة الأكبر من المبادرات تعالج إشكالية تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأن يتم إدراج مبادرة 100 يوم عمل في التصميم الجديد للبرنامج، وأن يتم دعم المبادرات من قبل القيادات العليا في الجهات الحكومية.

دراسة (صالح، 2018)، وسلطت الضوء على دور برنامج إعداد القادة الذي تقدمه المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية في بناء القدرات الإدارية، وتوصلت إلى أن هناك دوراً مباشراً وأساسياً لبرنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بدرجة مرتفعة، كذلك أظهرت النتائج أن المساقات التدريبية في برنامج إعداد القادة تنسجم مع الاحتياجات الفعلية لتطوير الإدارة العامة، وتتواءم مع نماذج الإدارة الحديثة في الدول المتطورة، وأن هناك آليات علمية واضحة ومحددة لمعرفة مدى استفادة المتدربين وتقييمها. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها ضرورة التركيز على التدريب العملي بشكل أكثر من التدريب النظري، والعمل على زيادة عدد الدورات التدريبية وخاصة الدورات التي تصقل مهارات الموظفين.

دراسة (جبارة والفقيه، 2019)، وتناولت تقويم جودة برامج الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة تعز، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الجودة في برامج الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة تعز من وجهة نظر الطلبة وأعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة متوسطة. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها تشكيل لجنة من كبار أعضاء هيئة التدريس في الكلية تتولى مراجعة برامج الدراسات العليا وتقييمها بشكل دوري من حيث مستوى الجودة والتطورات التكنولوجية والمعرفية في المجال التربوي عربياً وعالمياً. المراجعة الدورية للتشريعات واللوائح المنظمة للدراسات العليا، وتطويرها بما يتلاءم مع متطلبات الجودة ومستجدات العصر ومتطلباته.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك دوراً حيوياً لبرامج تعليم الإدارة العامة في بناء القدرات اللازمة للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وقد استخدمت أدوات متعددة لجمع البيانات، تركز أغلبها حول قائمة الاستقصاء لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في مجال بناء الجانب النظري للدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والإحالة إلى بعض المصادر والمراجع من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات، وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أجريت على مركز حيوي تعليمي وهو مركز تطوير الإدارة العامة لتأهيل قيادات الدولة وتطوير الإدارة العامة في اليمن، وكذلك تعتبر أول دراسة تقييمية للمركز.

مشكلة البحث وتساؤلاته

منذ تأسيس المركز في 2006، قام بتأهيل العديد من قيادات الجهاز الإداري الحكومي في اليمن، غير أنه منذ ذلك الحين لم يتم إجراء دراسة علمية لتقييم دور المركز ومدى ملائمة ما يقدمه لاحتياجات القيادات في جهاز الإدارة العامة، والتعرف على رأي القيادات الإدارية من الدارسين في المركز حول الخدمات التي يقدمها.

في ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلين الآتيين:

- ما دور مركز تطوير الإدارة العامة في إعداد القيادات الإدارية للجهاز الحكومي اليمني؟
- ما مدى رضا طلاب المركز عن برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة والخدمات التي يقدمها المركز؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى التعرف على دور المركز في إعداد القيادات الإدارية في جهاز الإدارة العامة اليمني. وكذلك تسليط الضوء على درجة رضا طلاب المركز عن البرنامج والخدمات التي يقدمها، ومن ثم تقديم المقترحات والتوصيات لصناع القرار لتطوير البرنامج بما يتواءم مع احتياجات وتطلعات الدارسين.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من عدة زوايا؛ فهو من الدراسات الأولى التي تحاول البحث والتعرف على دور المركز في إعداد القيادات، والتعرف على مدى رضا المنتسبين لبرنامج الماجستير التنفيذي حول مستوى البرنامج وطبيعة الخدمات التي يقدمها المركز. كما أن البحث سيسهم في تقديم توصيات لصانع القرار في المركز تفيد في تطوير خدماته والارتقاء بمستوى أدائه ليلبي حاجة القيادات الإدارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية. إضافة إلى أن البحث يتناول موضوع القيادات الإدارية وهو موضوع حيوي نظراً للدور الذي تقوم به القيادات في إدارة مؤسساتهم ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.

مصطلحات البحث الإجرائية

- الدور: النتيجة المتوقعة من الأنشطة التعليمية والإدارية المخططة التي يقدمها المركز بهدف إعداد وبناء القيادات الإدارية الحكومية.
- مركز تطوير الإدارة العامة: المركز الذي أنشئ بموجب قرار رئيس جامعة صنعاء رقم (71) لسنة 2006م، بدعم من الحكومة الهولندية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويهدف إلى تأهيل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة، والقيام بالأبحاث والدراسات، وتقديم الاستشارات في مختلف جوانب الإدارة.

نبذة عن مركز تطوير الإدارة العامة في اليمن

يعتمد التطور المستمر في الدول المتقدمة على مخرجات المؤسسات التعليمية المتمثلة في الجامعات ومراكز البحث العلمي. ومن هذا المنطلق، جاء إنشاء مركز تطوير الإدارة العامة في اليمن مواكباً لتوجهات الحكومة، وخصوصاً في مجالات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية المناط بها تحقيق الطموحات الشعبية والرسمية في مجال التنمية الإدارية ولغرض تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة.

وحرصاً من الحكومة اليمنية على مواجهة التحديات والتحوّلات التي يشهدها الواقع اليمني على صعيد الإدارة العامة، تبنت الحكومة برنامجاً للإصلاح الإداري خلال الفترة 2000-2010 (Almaweri, 2022). ولدعم جهود الإصلاح الإداري، تم توقيع اتفاقية بين الحكومة اليمنية ممثلة بجامعة صنعاء، والحكومة الهولندية ممثلة بمعهد الإدارة العامة (ROI)، وجامعة ليدن؛ تنص على إنشاء برنامج ماجستير تنفيذي في الإدارة العامة لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، والمؤسسات العامة، ومنظمات المجتمع المدني. وقد أنشئ المركز بقرار رئيس الجامعة رقم (71) لسنة 2006م، وتم إصدار اللائحة الداخلية للمركز بقرار رئيس الجامعة رقم (72) لسنة 2007م.

التحضيرات لإنشاء المركز

في سبيل إنشاء مركز يمثل إضافة نوعية للبرامج التعليمية بجامعة صنعاء ومنظومة التعليم العالي عمومًا، عمل القائمون على إنشاء مركز تطوير الإدارة العامة من الجانبين الهولندي واليمني، تحت إشراف قيادة الجامعة ووزارة التعليم العالي، بتنفيذ عدد من الفعاليات، من أبرزها عقد مؤتمر الإدارة العامة في اليمن عام 2006، وحُدِّدت أهدافه في جمع

كل الأطراف المستهدفين من البرنامج باختلاف أهدافهم واحتياجاتهم وأساليبهم ومواقع أعمالهم، من أجل تحديد أرضية ومفاهيم مشتركة وتصورات لتحديد أهداف البرنامج ونوعية المواد التي سيتم تقديمها من خلاله. وتحديد دور الإدارة العامة في اليمن، والتحديات التي يمكن أن تواجهها حاضراً ومستقبلاً، والترتيبات المؤسسية المطلوبة من الجامعة لمواجهة تلك التحديات. والاتفاق على متطلبات تحسين أداء الوظيفة العامة، وآليات تحقيقها في ظل الأساليب الحديثة في الإدارة العامة، ودور المركز في تعزيز دور الوظيفة العامة في تنمية المجتمع ورفع مستوى أداء القيادات الإدارية. إضافة إلى تحديد نوعية القدرات والمهارات التي يحتاجها القائمون على عملية الإصلاح المالي والإداري، والتي يمكن للمركز توفيرها من خلال التدريب والتأهيل، وتقديم البحوث والاستشارات.

وفي ضوء مخرجات المؤتمر الذي ضم ممثلين عن الجهات الحكومية والأكاديميين والخبراء الدوليين في مجال الإدارة العامة، واسترشاداً بالتجارب الجيدة لعدد من الدول في هذا المجال، تم تصميم برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة الموجه للقيادات الإدارية في جهاز الإدارة العامة. ويُعدُّ البرنامج إضافة علمية وعملية في مجال الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية، باعتباره الوحيد المعني بتأهيل القيادات في الجهاز الإداري للدولة والمنظمات غير الحكومية، ويتيح لهم مواصلة دراستهم العليا محلياً. كما يسلط الضوء على المستجدات في عالم الإدارة والسياسة العامة عالمياً، والكيفية التي يمكن من خلالها تقليص الفجوة بين الأداء العالمي وأداء الإدارة العامة في اليمن (دليل المركز، 2010).

رؤية المركز ورسالته

حرص المركز على تقديم خدمات ذات جودة عالية، مسترشداً بأفضل الممارسات العالمية، في جميع المجالات الخاصة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع في اليمن، بما يسهم في بناء الدولة اليمنية المدنية الحديثة، وبما يخدم تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة (دليل المركز، 2010: 27).

وسعى إلى الإسهام في تحديث جهاز الإدارة العامة في اليمن ورفع كفاءتها وترسيخ الأداء المؤسسي المتميز في الجهاز الإداري للدولة ومنظمات المجتمع المدني، المستند على الحكم الجيد والإدارة الرشيدة، وجعله منهجاً إدارياً مستداماً لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وذلك من خلال تقديم الخدمات الآتية: التدريب والتأهيل، والبحوث العلمية والتطبيقية، والدراسات الميدانية، والدراسات الاستشارية، ومؤتمرات التنمية الإدارية، والندوات وورش العمل (اللائحة الداخلية للمركز، 2007).

برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

خُصِّص برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات الدولية العاملة في اليمن، ويسعى إلى إكساب القادة الإداريين فهماً متعمقاً للإدارة والسياسة العامة محلياً وإقليمياً وعالمياً؛ وإكسابهم المعرفة والتقنيات الضرورية لمواجهة المستجدات في ميدان العمل الحكومي؛ وتشجيع ودعم البحوث التطبيقية في مجالات الإدارة والسياسة العامة المختلفة، والمشكلات التي تواجه المجتمع والحكومة في اليمن؛ والعمل على تقديم الحلول اللازمة لمواجهة تلك التحديات. (لائحة برنامج الدراسات العليا لدرجة الماجستير بالمركز، 2007: 5).

للحصول على الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة يدرس الطالب سنتين، تتوزعان على أربعة فصول دراسية كاملة، ويدرس أربعة مقررات في كل فصل، بإجمالي 16 مقرراً دراسياً، بالإضافة إلى بحث التخرج. ونظراً للطبيعة الخاصة للبرنامج الذي يستهدف القيادات العليا الإدارية في أجهزة الحكومة المختلفة، يتم تدريس المواد على هيئة حلقة دراسية لمجموعة صغيرة من الطلاب، وذلك من أجل رفع مستوى النقاش والتفاعل بين الدكتور والطلاب. ويتم اتباع أساليب تدريس وتعلم متعددة مثل: محاضرات ونقاشات، وإعداد تقارير، ودراسة حالات عملية، وتقديم عروض للتقارير النهائية في كل مادة. كما يتطلب التخرج قيام كل طالب بعمل بحث تخرج يركز على مشكلة عملية في جهة العمل أو فكرة تطويرية وغيرها بما يسهم في خدمة وتطوير الأداء في الجهات التي ينتمي لها الطلبة (دليل المركز، 2010).

مثّل إنشاء المركز إضافة علمية وعملية على مستوى التعليم الجامعي، باعتباره الكيان المؤسسي الأكاديمي المعني بمجالات التنمية الإدارية، وفي مقدمتها تأهيل القيادات في الجهاز الإداري للدولة. تمكّن المركز خلال فترة وجيزة من

استقطاب كوكبة من القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية، من وزراء ومحافظين ووكلاء ورؤساء مؤسسات وهيئات عامة ومختلطة ومدراء عموم (دليل المركز، 2010: 4).

حيث بلغ عدد الطلاب المسجلين منذ إنشاء المركز في العام 2006/2007م إلى العام 2023م (986) طالبًا وطالبة، على النحو الموضح في الشكل رقم (1)، وقد استمر المركز في استيعاب المتقدمين خلال جميع الأعوام الدراسية بأعداد متقاربة وبحسب الطاقة الاستيعابية للمركز، في حين تأثر سلبًا بالأحداث التي شهدتها اليمن وبصفة خاصة في العام 2011 مع خروج المظاهرات المطالبة برحيل النظام الأسبق، وكذلك في العام 2015 مع دخول اليمن في حالة الحرب المستمرة حتى وقت إعداد البحث الحالي.

كما أسهم المركز في إحداث تغييرات جوهرية على صعيد الثقافة التنظيمية والسلوكيات القيادية لدى طلاب المركز، والتي تجلّت في تبني تلك القيادات أساليب التخطيط والإدارة الاستراتيجية في الأجهزة والمؤسسات التي تعمل فيها، كما ساعد في كسر الحاجز الذي كان يحول دون عملية التواصل المثمر بين القادة الإداريين وصنّاع السياسة العامة من جانب، والأكاديميين والمؤسسات الأكاديمية من الجانب المقابل (ناصر، 2014: 22). وبعد مضي قرابة عقدين من الزمن على تأسيس المركز، وفي ضوء الأحداث التي مر بها اليمن منذ العام 2015 ودخوله في حرب أثرت سلبًا على مختلف مناحي الحياة (Almaweri, 2023)، تأتي أهمية دراسة دور المركز في إعداد القيادات الإدارية.

تصميم الدراسة

منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الكمي في تناول الموضوع، وتم جمع المعلومات من مصدرين: المصادر الثانوية من خلال

مراجعة الوثائق والدراسات والإحصاءات والتقارير السابقة. والمصادر الأولية من خلال تصميم قائمة استقصاء لجمع المعلومات من عينة من الطلاب الدارسين في المركز.

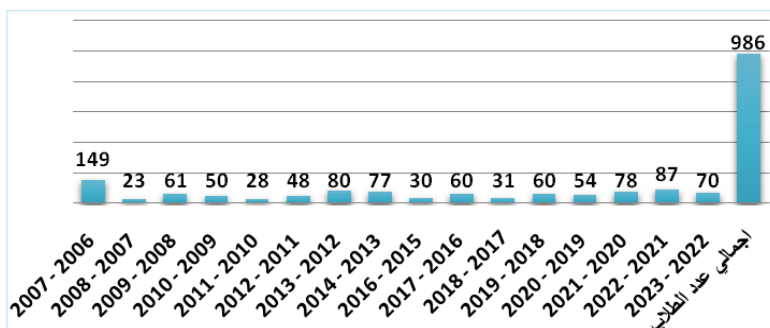
مجتمع البحث وعينته

تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع المسجلين من القيادات الإدارية للجهاز الحكومي المتتحقين في برنامج الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

في مركز تطوير الإدارة العامة بجامعة صنعاء خلال العام 2022-2023 وعددهم (70) شخصًا، لم يوافق (5) منهم على المشاركة، ولذا تم اعتماد التوزيع على (65) شخصًا. وكانت نتائج الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (1).

أداة البحث (قائمة الاستقصاء)

لجمع المعلومات من عينة البحث، تم تصميم استمارة تكونت من جزأين؛ الأول تناول البيانات الأولية للعينة، والثاني تضمن ثمانية محاور رئيسية لتقييم مدى رضا المنتسبين عن أداء المركز وتضمن (49) فقرة موزعة على المحاور الثمانية. وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي للفقرات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة بأحد البدائل الخمسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وللتحقق من صدق الأداة تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس وتم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم. كما تم حساب الصدق البنائي، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج أن جميع معاملات ارتباط



المصدر: مركز تطوير الإدارة العامة، قسم شؤون الطلاب، 2023.

شكل رقم (1) عدد الطلاب المسجلين خلال الفترة من 2006 - 2023

جدول رقم (1)

الاستمارات الموزعة والمستعادة من عينة البحث

البيان	الموزعة		المستعادة		الصالحة للتحليل	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%
عدد الاستمارات	65	55	85	50	77	%

كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصديق بين (0.725، 0.947*)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة البحث. كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت قيمة معامل الثبات للأبعاد بين (0.83، 0.97)، وهي قيم مرتفعة جدًا تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الذي أعدت من أجله.

الدراسة الميدانية

التحليل الوصفي لخصائص العينة:

يستعرض هذا الجزء تحليل البيانات الديمغرافية لعينة البحث المتمثلة في (النوع الاجتماعي، حالة الطالب، العمر، جهة العمل، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، على النحو الآتي:

1- النوع الاجتماعي: يوضح الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقًا لمتغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	47	94%
أنثى	3	6%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أنَّ عدد الذكور بلغ (47) ونسبة (94%) من العينة الكلية، بينما عدد الإناث بلغ (3) ونسبة (6%) من العينة الكلية؛ مما يشير إلى زيادة عدد الذكور الدارسين مقارنة بعدد الإناث، وذلك نتيجة تأثير البيئة اليمينية في عملية تعيين القيادات في الدولة والذي يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما انعكس بشكل مباشر على الملتحقين بالمركز ومن ثم على نوع العينة.

2- حالة الطالب: يوضح الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقًا لمتغير حالة الطالب.

الحالة الدراسية للطالب	العدد	النسبة المئوية
خريج	25	50%
ما زال في مرحلة الدراسة	25	50%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أنَّ عدد الطلاب الخريجين (25) ونسبة (50%) من العينة الكلية، بينما عدد الذين لا يزالون في مرحلة الدراسة بلغ (25) ونسبة (50%)، وهو ما يتيح للباحثين فرصة الحصول على آراء الدارسين أثناء الدراسة وبعد التخرج ومن ثم التعرف على آرائهم حول مدى تلبية البرنامج لاحتياجات العمل وتطلعاتهم.

3- متغير العمر: يوضح الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقًا لمتغير العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
30 إلى أقل من 40 سنة	19	38%
من 40 إلى 50 سنة	31	62%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ عينة البحث شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية، كما أظهرت بيانات البحث أنَّ أفراد العينة من الذين أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، بلغت نسبة (38%) من عينة البحث، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من الذين أعمارهم ما بين (40 – 50) 62%، وهو توزيع طبيعي كونه العينة تكونت من القيادات الإدارية التي تتطلب إمضاء وقت أطول في العمل للترقي للوظائف القيادية.

4- جهة العمل: يوضح الجدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفقًا لمتغير جهة العمل.

جهة العمل	العدد	النسبة المئوية
وزارة	13	26%
مؤسسة أو هيئة حكومية	27	54%
منظمة غير حكومية	6	12%
عمل خاص	4	8%
المجموع	50	100%

يتبين من نتائج التحليل تنوع جهات عمل الملتحقين بالدراسة في المركز، وأنَّ غالبيتهم ممن ينتمون إلى مؤسسة أو هيئة حكومية ونسبة (54%)، بينما جاء في المرتبة الثانية من ينتمون للوزارات ونسبة (26%)، وجاء في المرتبة الثالثة والرابعة العاملون في المنظمات غير الحكومية والعمل الخاص ونسبة (6%)، (4%) على التوالي، وهذا يتيح فرصة أفضل للحصول على معلومات من بيئات عمل متنوعة في الجهاز الإداري حول البرنامج.

5- سنوات الخبرة: يوضح الجدول (6) التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (6)
التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	18%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	30%
أكثر من 15 سنة	26	52%
المجموع	50	100%

يتضح من الجدول أنَّ من لديهم خبرة تقل عن عشر سنوات بلغت نسبتهم (18%)، في حين بلغت نسبة من تتجاوز خبرتهم العشر السنوات (82%) من أفراد عينة البحث؛ وهذا يشير إلى أنَّ المستجيبين من ذوي الخبرات العالية، وأنَّ سنوات الخبرة تأتي مناسبة لعملية إعدادهم للقيادة، كما يُتوقع منهم القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة قائمة الاستقصاء.

6- الوظيفة الحالية: يوضح الجدول (7) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية.

جدول رقم (7)
التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث وفق متغير الوظيفة الحالية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	28	56%
مدير إدارة	17	34%
رئيس قسم	5	10%
المجموع	50	100%

يتضح من نتائج التحليل بالجدول أعلاه أنَّ عينة البحث شملت (28) فرداً من مدرء العموم وبنسبة (56%) من العينة الكلية، و(17) فرداً من مدرء الإدارات بنسبة (34%) من العينة الكلية، و(5) أفراد من رؤساء الأقسام بنسبة (10%) من العينة الكلية، وهذا يشير إلى أنَّ العينة شملت جميع الدرجات الإدارية القيادية ومن ثمَّ تساعد في الحصول على إجابات من مستويات إدارية متعددة مما يثري الإجابات.

عرض النتائج

يستعرض هذا الجزء التحليل الوصفي لمتغيرات البحث على مستوى الأبعاد والفقرات، وذلك على النحو الآتي:

1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق لكل بُعد من أبعاد الدراسة، والجدول (8) يوضح آراء عينة البحث.

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (8) إجابات أفراد عينة البحث أن مستوى أبعاد مركز تطوير الإدارة العامة الخاصة بإعداد القيادات قد جاءت بمستوى (عالٍ)، وبلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري مقداره (0.51)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المركز هو الجهة الرسمية الوحيدة التي تمنح درجة الماجستير التنفيذي للقيادات الإدارية في اليمن وقد صُمم بطريقة تلبي حاجة القيادات في الجهاز الإداري اليمني المعرفية والمهاراتية، حيث جرى إشراك كافة الجهات في تصميم البرنامج، واستُعين بخبرات دولية ذات تجربة عالمية متميزة، كما تم توفير كافة الخدمات التي تسهل على الطالب عملية التسجيل والالتحاق بالبرنامج بطريقة سهلة وشفافة تضمن الفرص لكل من تتوافر فيه الشروط اللازمة لذلك.

جدول رقم (8)

إجابات أفراد عينة البحث حول أداء مركز تطوير الإدارة العامة

م	الفقرات	الترتيب المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية	
1	آلية التسجيل والقبول في المركز	4	3.62	0.71	72%	عالية
2	الخطط والمقرّرات الدراسية في المركز	7	3.48	0.60	70%	عالية
3	طرق التدريس والتقنيات المستخدمة	5	3.58	0.65	72%	عالية
4	أساليب التقويم المتبعة في المركز	6	3.53	0.77	71%	عالية
5	مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس	3	3.68	0.66	74%	عالية
6	الإشراف الأكاديمي	8	3.41	0.71	68%	عالية
7	تلبية البرنامج لحاجات الطلبة المعرفية والعملية	2	3.82	0.69	76%	عالية
8	الخدمات المقدمة للطلاب	1	3.89	0.85	78%	عالية
	المستوى الكلي		3.63	0.51	73%	عالية

أما على مستوى كل بُعد فنجد أنَّ قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (3.41) و(3.89)، وكانت درجة تقدير جميع الأبعاد (عالية)، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد الخدمات المقدمة من المركز في المرتبة الأولى، ثم بُعد تلبية البرنامج لحاجات الطلبة المعرفية والعملية في المرتبة الثانية، ثم بُعد مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثالثة، يليه

بُعد آلية التسجيل والقبول في المرتبة الرابعة، ثم بُعد طرق التدريس والتقنيات المستخدمة في المرتبة الخامسة، ثم بُعد أساليب التقويم المتبعة في البرنامج في المرتبة السادسة، ثم بُعد الخطط والمقررات الدراسية في المرتبة السابعة، ثم جاء في المرتبة الثامنة والأخيرة بُعد الإشراف الأكاديمي.

وبغرض تحليل النتيجة السابقة بشكل تفصيلي أكثر، فقد تم تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد قائمة الاستقصاء على حدة، وذلك على النحو الآتي:

أ- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد التسجيل والقبول في المركز:

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد التسجيل والقبول.

جدول رقم (9)

إجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد آلية التسجيل والقبول في مركز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يخضع القبول في المركز لمعايير واضحة من حيث المعدل والاختبارات والمقابلة	3.84	0.79	77%	عالية
2	تسير خطوات وإجراءات التسجيل في البرنامج بطريقة سلسة وبدون عوائق	4.00	0.88	80%	عالية
3	تبين لائحة الدراسات العليا للطلبة آلية القبول والتسجيل بشكل محدد	3.26	0.96	65%	متوسطة
4	توجد لدى المركز إدارة مختصة للقبول والتسجيل	3.84	1.20	77%	عالية
5	ينظم المركز لقاءً تعريفياً بمتطلبات البرنامج مع بداية الدراسة فيه	3.14	1.06	63%	متوسطة
	المستوى الكلي	3.62	0.71	72%	عالية

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الأول المتعلق بآلية القبول والتسجيل في المركز قد بلغ (3.62)، وبانحراف معياري مقداره (0.71) وبمستوى تطبيق (72%)، ووفقاً لقيمة المتوسط فإن آلية التسجيل والقبول في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة عالية، بينما تراوحت درجات تقدير فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتعددت متوسطات فقراته بين (3.14-4.00)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن آلية ومعايير التسجيل والقبول في المركز واضحة وشفافة ولا توجد أي عوائق عند التسجيل، وأن المركز يحرص على تسهيل إجراءات التسجيل كإحدى الخدمات المقدمة للمتقدمين ويتم التنسيق بشكل مباشر مع إدارة الدراسات العليا في الجامعة.

ب- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد الخطة والمقررات الدراسية في مركز تطوير الإدارة العامة:

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد الخطة والمقررات الدراسية في مركز تطوير الإدارة العامة.

جدول رقم (10)

إجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد الخطة والمقررات الدراسية في المركز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	المقررات المطروحة مناسبة لطبيعة البرنامج المقدم وتسهم في إعداد القيادات	3.70	0.99	74%	عالية
2	توزع خطة تدريس المقرر في الأسبوع الأول من الفصل الدراسي	3.92	0.90	78%	عالية
3	يتضمن كل مقرر موضوعات لا تتداخل مع المقررات الأخرى	3.39	0.84	68%	متوسطة
4	تتضمن المقررات معلومات حديثة ومتطورة في مجال التخصص	3.34	0.92	67%	متوسطة
5	تحدد خطة المقررات الكتاب المقرر والمصادر والمراجع المساعدة	3.40	0.83	68%	متوسطة
6	يوازن محتوى المقررات الدراسية بين الجوانب النظرية والعملية	3.42	0.84	68%	عالية
7	تتسم المقررات الدراسية بالتكامل والتسلسل المنطقي فيما بينها	3.30	0.93	66%	متوسطة
8	يتم الربط بين مواضيع المادة المتنوعة والقضايا المعاصرة المختلفة	3.40	0.88	68%	متوسطة
	المستوى الكلي	3.48	0.60	70%	عالية

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الثاني المتعلق بالخطة والمقررات الدراسية في مركز تطوير الإدارة العامة قد بلغ (3.48)، وبانحراف معياري مقداره (0.60) وبمستوى تطبيق (70%)، ووفقاً لقيمة المتوسط، فإن الخطط والمقررات الدراسية في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة عالية، بينما تراوحت تقديرات فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتعددت متوسطات فقراته بين (3.30-3.92)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن المقررات الدراسية التي يقدمها البرنامج تتسم بالتنوع وتتضمن مواضيع حديثة تلي حاجة القيادات في الجهاز الحكومي، كما يتم الربط بين الجانب النظري والعملي، ويتم تطويرها بشكل مستمر، مع ملاحظة الحاجة إلى مراجعة المقررات لضمان عدم التكرار في طرح بعض الموضوعات وتحقيق التكامل المطلوب، مع إمكانية إضافة مقررات جديدة تتواءم مع المستجدات.

ج- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد طرق التدريس وتقنيات التعلم في المركز:

يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد طرق التدريس والتقنيات المستخدمة في مركز تطوير الإدارة العامة.

جدول رقم (11)

إجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد طرق التدريس والتقنيات المستخدمة في المركز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تركز طرق التدريس المستخدمة على تنمية مهارات البحث والتعلم الذاتي	3.94	0.89	79%	عالية
2	تُستخدم في البرنامج طرق تدريس متنوعة من خلال المحاضرات النظرية والتطبيقية والحالات العملية	3.76	0.85	75%	عالية
3	تسهم طرق التدريس المستخدمة في مساعدة الدارسين على التفاعل والمشاركة	3.80	0.86	76%	عالية
4	يعرض أعضاء هيئة التدريس المادة العلمية بشكل مرتب ومفهوم.	3.62	0.75	72%	عالية
5	تعتمد أساليب التدريس المتبعة على إثارة التفكير التحليلي لدى الطلبة	3.52	0.84	70%	عالية
6	يستضيف المركز خبراء للاستفادة من خبراتهم في تدريس بعض مفردات المقررات.	2.84	1.25	57%	متوسطة
	المستوى الكلي	3.58	0.65	72%	عالية

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الثالث المتعلق بطرق التدريس والتقنيات المستخدمة في المركز قد بلغ (3.58)، وبانحراف معياري مقداره (0.65) وبمستوى تطبيق (72%)، ووفقاً لقيمة المتوسط فإن طرق التدريس وتقنيات التعلم المستخدمة في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة عالية، بينما تراوحت تقديرات فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتعددت متوسطات فقراته بين (2.84-3.94)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن طرق التدريس والتقنيات المستخدمة تتسم بتنوعها من خلال المحاضرات النظرية والتطبيقية والعروض العملية، وتعتمد على إثارة التفكير الجماعي التحليلي وتبادل الخبرات العملية بين الدارسين من خلال استعراض تجارب بعض المؤسسات، ومع ذلك هناك حاجة لمزيد من التعاون مع الجهات المختلفة من خلال استضافة العديد من القيادات والخبراء من الممارسين في الجهات الحكومية لاستعراض تجاربهم ونقل خبرتهم للطلبة.

د- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد أساليب التقييم المتبعة:

جدول رقم (12)

إجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد أساليب التقييم المتبعة في المركز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تستخدم طرق تقييم متنوعة من خلال إعداد البحوث والتقارير وأوراق العمل والمشاريع الفردية والجماعية	4.00	0.64	80%	عالية
2	طرق التقييم المستخدمة تركز على اختبار مهارات البحث والتفكير والنقد	3.62	0.90	72%	عالية
3	طرق التقييم المتبعة تتلاءم مع طبيعة المقررات	3.45	0.94	69%	عالية
4	يتابع المدرس التكاليف التي يكلف الدارسين بها ويقدم تغذية راجعة عنها	3.36	1.10	67%	متوسطة
5	يلتزم المدرس بالعدالة في تقييم الدارسين	3.18	1.21	64%	متوسطة
	المستوى الكلي	3.53	0.77	71%	عالية

يوضح الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد أساليب التقييم المتبعة في البرنامج بمركز تطوير الإدارة العامة.

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الرابع المتعلق بأساليب التقويم المتبعة في المركز قد بلغ (3.53)، وبانحراف معياري مقداره (0.77) وبمستوى تطبيق (71%)، ووفقاً لقيمة المتوسط فإن أساليب التقويم المتبعة في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة عالية، بينما تراوحت تقديرات فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتراوحت متوسطات فقراته بين (3.18-4.00)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن أساليب التقويم المتبعة في المركز متنوعة حيث يتم تقديم البحوث والتقارير وإعداد المشاريع الفردية والجماعية، واستخدام طرق تتناسب مع طبيعة المقررات في المركز، غير أن هناك حاجة لتطوير بعض الممارسات مثل الاهتمام أكثر بتقديم تغذية راجعة عنها للطلاب، والحرص على توضيح معايير التقويم للطلبة لضمان مزيد من العدالة في تقويم الدارسين.

هـ- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس:

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في المركز.

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الخامس

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يطور المدرس معلوماته التخصصية باستمرار	3.36	1.03	67%	متوسطة
2	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات	3.56	1.01	71%	عالية
3	يدير مدرس المادة الوقت المخصص للمحاضرة بكفاءة عالية	3.60	0.97	72%	عالية
4	يهتم المدرس باستفسارات الدارسين ويعلق عليها	3.88	0.72	78%	عالية
5	يتم تشجيع الطلاب على المشاركة الفعالة أثناء المحاضرة	4.06	0.62	81%	عالية
	المستوى الكلي	3.68	0.66	74%	عالية

المتعلق بمعرفة مستوى أعضاء هيئة التدريس في المركز قد بلغ (3.68)، وبانحراف معياري مقداره (0.66) وبمستوى تطبيق (74%). ووفقاً لقيمة المتوسط فإن مستوى أعضاء هيئة التدريس في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة عالية، بينما تراوحت تقديرات فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتعددت متوسطات فقراته بين (3.36-4.06). حيث تُظهر النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يحرصون على تشجيع الطلبة على المشاركة والنقاش والرد على استفساراتهم وتساؤلاتهم، كما يهتمون بوقت المحاضرة، ويحرصون على إدارة الوقت المخصص للمحاضرة والاستفادة منه، ومع ذلك فهناك حاجة لمزيد من التطوير والتحديث الدائم لمعلومات المدرسين من وجهة نظر العينة، وقد يعود ذلك إلى قلة عدد المتخصصين في مجال الإدارة العامة والاستعانة ببعض المدرسين من التخصصات الأخرى القريبة.

و- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بـبُعد الإشراف الأكاديمي:

يوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة البحث على الفقرات الخاصة بـبُعد الإشراف الأكاديمي في البرنامج بمركز تطوير الإدارة العامة.

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد السادس المتمثل في معرفة واقع الإشراف الأكاديمي في المركز قد بلغ (3.41)، وبانحراف معياري مقداره (0.71) وبمستوى تطبيق (68%). ووفقاً لقيمة

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يتم إعطاء الطالب قدرًا من الحرية لاختيار المشرف وفقًا لقواعد محددة	2.96	1.15	59%	متوسطة
2	يحدد المشرف موعدًا أسبوعيًا للقاء الطلاب الذين يشرف عليهم.	3.10	1.11	62%	متوسطة
3	يساعد المشرف طلابه في التغلب على الصعوبات التي تواجههم.	3.38	0.97	68%	متوسطة
4	يعطي المركز الحرية للطلاب في اختيار موضوعات بحثهم وفق اهتماماتهم	3.92	0.70	78%	عالية
5	يوجد تحديد واضح لمسؤوليات كل من المشرف والطلاب	3.48	0.91	70%	عالية
6	يوجه المشرف الطلاب إلى مصادر البحث.	3.56	0.73	71%	عالية
7	يساعد أعضاء هيئة التدريس في المركز الباحث في تحكيم أدوات بحثه.	3.44	0.99	69%	عالية
	المستوى الكلي	3.41	0.71	68%	عالية

المتوسط فإن واقع الإشراف الأكاديمي في المركز من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة عالية، بينما تراوحت تقديرات فقرات هذا البُعد بين (المتوسطة والعالية) وتعددت متوسطات فقراته بين (2.96-3.92). وقد أظهرت النتائج أن أفراد العينة يعتقدون أن المركز يتيح للطلبة حرية اختيار الموضوعات البحثية، ويعمل على تحديد مهام وأدوار كل طرف، ويحرص المشرفون على توجيه الطلاب إلى مصادر البحث، كما يتم مساعدة الطلاب على التغلب على الصعوبات التي تواجههم، غير أن المركز لا يتيح للطلبة حق اختيار المشرف بشكل كامل، كما أن بعض المشرفين لا يمنحون الوقت الكافي للطلبة للالتقاء بهم بشكل دوري، ولا يستجيبون كثيرًا أثناء عملية تحكيم الأدوات البحثية. وقد يعود ذلك إلى كثرة عدد الطلبة وقلة عدد الأساتذة، مما يتوجب وضع ضوابط لاختيار المشرفين وفقًا للتخصص، كما أن انشغال الأساتذة بمهام عديدة خاصة مع الظروف المالية الصعبة التي يمر بها البلد وانقطاع رواتب الأساتذة خلال سنوات الحرب الحالية يأتي على حساب الوقت المخصص للطلبة في العديد من الحالات.

ز- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببُعد تلبية حاجات الطلبة المعرفية والعملية:

جدول رقم (15)

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة التطبيق اللفظية
1	يتيح البرنامج الفرصة لتلبية اهتمامات الطلبة العلمية	3.66	0.77	73%
2	يسهم البرنامج في تنمية المهارات العملية للطلبة	3.82	0.75	76%
3	تساعد المقررات في البرنامج على تنمية مهارات الطلبة البحثية.	3.72	0.86	74%
4	تساعد المقررات الدراسية على تنمية قدرة الطلبة على التحليل وحل المشكلات	3.88	0.94	78%
5	يوجه المركز موضوعات أبحاث الطلبة نحو قضايا تهم الإدارة العامة.	3.90	0.96	78%
6	يزود المركز الدولة بالكفاءة الوطنية في تخصصات الإدارة العامة.	3.78	0.97	76%
7	يتجه المركز إلى خدمة قضايا الإدارة العامة.	4.08	0.75	82%
	المستوى الكلي	3.84	0.70	77%

يوضح الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة البحث على الفقرات الخاصة ببُعد تلبية حاجات الطلبة المعرفية والعملية بمركز تطوير الإدارة العامة.

يتضح من الجدول

(15) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد السابع والمتمثل في معرفة مستوى

تلبية البرنامج لحاجات الطلبة المعرفية والعملية للطلبة قد بلغ (3.84)، وانحراف معياري مقداره (0.70) وبمستوى تطبيق (77%). ووفقًا لقيمة المتوسط فإن مستوى تلبية البرنامج لحاجات الطلبة المعرفية والعملية من وجهة نظر عينة البحث جاء بدرجة عالية كما جاءت تقديرات جميع فقرات هذا البُعد بدرجة عالية، وتراوحت متوسطات فقراته بين (3.66-4.08)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه تم تصميم البرنامج منذ البداية بناءً على تشخيص لواقع الجهاز الإداري وتحديد الاحتياجات المعرفية والمهاراتية للقيادات الإدارية بمشاركة مختلف الجهات ذات العلاقة بالاستفادة من بعض التجارب العالمية الجيدة، حيث تضمن البرنامج مقررات تلي الاحتياجات العلمية والعملية للقيادات الإدارية الدارسين في المركز. كما أن المساقات الدراسية تساعد على تنمية مهاراتهم البحثية والتطبيقية ويحرص البرنامج على توجيه البحوث لخدمة القضايا العملية في المنظمات العامة اليمنية. وبرغم ذلك هناك حاجة لإعادة النظر في بعض المقررات وتحديثها بحيث تستوعب المستجدات في السياق المحلي والدولي.

ح- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة ببُعد الخدمات المقدمة من المركز:

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة البحث حول الفقرات الخاصة ببُعد الخدمات المقدمة من مركز تطوير الإدارة العامة.

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط العام لاستجابة عينة البحث على فقرات البُعد الثامن المتمثل في مستوى الخدمات المقدمة من المركز قد بلغ (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.85) وبمستوى تطبيق (79%)، ووفقًا لقيمة المتوسط فإن مستوى الخدمات المقدمة من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة عالية، وكانت درجات فقرات هذا البُعد عالية، وتراوحت متوسطات فقراته بين (3.74-4.12). وهذا يشير إلى أن أغلبية العينة يعتقدون أن الخدمات التي يقدمها

جدول رقم (16)

إجابات أفراد عينة البحث على فقرات بُعد الخدمات المقدمة من المركز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة التطبيقية
1	يستفيد الطلبة من خدمات المكتبة من حيث المطالعة والإعارة	4.14	0.95	83% عالية
2	يحصل الطلبة بسهولة على المطبوعات والأدلة المتوفرة حول البرنامج	3.74	1.08	75% عالية
3	يتميز نظام الإعارة في المكتبة بمرونة تنسجم مع احتياجات الطلبة	4.12	1.00	82% عالية
4	القاعات الدراسية مناسبة من حيث السعة	4.00	1.16	80% عالية
5	تتوفر في القاعات الدراسية التجهيزات المطلوبة في التدريس	3.82	1.00	76% عالية
6	توجد في المكتبة مراجع علمية كافية يستفيد منها الطلبة.	3.76	1.06	75% عالية
	المستوى الكلي	3.93	0.85	79% عالية

المركز بشكل عام مُرضية لهم، حيث تتوافر مكتبة حديثة تضم الكتب والمراجع اللازمة للطلبة، ويتوفر نظام إعارة مرن يتوافق مع طبيعة عمل الطلبة، كما تتوفر القاعات المجهزة بالوسائل التعليمية اللازمة للعملية التعليمية.

مناقشة النتائج

من خلال النتائج السابقة أظهرت الدراسة أن مركز تطوير الإدارة العامة بجامعة صنعاء يقوم بدور بارز في إعداد القيادات الإدارية للجهاز الإداري اليمني، حيث أسهم منذ تأسيسه وحتى نهاية العام 2023م في تأهيل ما يصل إلى (986) قائدًا إداريًا من مختلف الجهات والمستويات الإدارية ومن أغلب محافظات الجمهورية. ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها أنه تم إعداده وفقًا لأفضل الممارسات العالمية من خلال الشراكة مع جامعة ليدن الهولندية، كما تم إشراك ممثلين من مختلف الأطراف ذات العلاقة في الجهاز الإداري اليمني والمؤسسات الأكاديمية خلال مرحلة تحديد احتياجات الجهاز الإداري من المهارات والمعارف، ومن ثم إعداد الخطة الدراسية بما يتوافق مع تلك الاحتياجات بحيث تسهم في تزويد القيادات بالمعارف الحديثة والمهارات القيادية اللازمة. وتم توفير البيئة التعليمية الملائمة من حيث المقر والقاعات الدراسية والمكتبة والتجهيزات الفنية المطلوبة لنجاح العملية التعليمية، كما تم إشراك الأساتذة في برنامج خاص لتنمية مهاراتهم التدريسية في هذا النوع من البرامج. ولتسهيل التحاق القيادات بالبرنامج تم مراعاة تنظيم المحاضرات خلال نهاية الأسبوع بحيث يتيح لهم الحضور دون تأثير على ممارستهم لأعمالهم ووظائفهم القيادية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (صالح، 2018)، من أن هناك دورًا مباشرًا وأساسيًا لبرنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية في مؤسسات القطاع العام الفلسطينية بدرجة مرتفعة، وأن المساقات التدريبية في برنامج إعداد القادة تنسجم مع الاحتياجات الفعلية لتطوير الإدارة العامة، وتتواءم مع نماذج الإدارة الحديثة في الدول المتطورة، وأن هناك آليات علمية واضحة ومحددة لمعرفة مدى استفادة المتدربين وتقييمها. كما تتوافق مع دراسة (الأحمدي وأبو خضير، 2009) التي أكدت أن الحلقات التطبيقية التي يقدمها معهد الإدارة العامة السعودي تسهم بدرجة عالية في تمكين القيادات الإدارية وإحداث التغيير الهادف.

كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى إجراء بعض التحديثات والتطوير في بعض جوانب البرنامج سواء من حيث الخطة الدراسية واستحداث بعض المقررات الجديدة أو على صعيد أعضاء هيئة التدريس. فعلى صعيد محتوى البرنامج هناك حاجة لإجراء بعض التحسينات، حيث يدرس الطالب 16 مقررًا دراسيًا إضافة إلى الرسالة، وهو عدد كبير مقارنة بالممارسات الجيدة في البرامج المماثلة، وهنا يمكن العمل على تقليص عدد المقررات إلى 12 فقط. كما أن هناك بعض المقررات التي يمكن دمجها معًا، على سبيل المثال، يمكن دمج مقرر الإدارة المحلية مع الإدارة المحلية المعاصرة، ودمج مقرري الإصلاح الإداري في مقرر واحد، ودمج مقرري السياسات العامة في مقرر واحد، ودمج مقرر مناهج البحث وقاعة البحث في مقرر واحد. وسيكون من المفيد استحداث مقررات جديدة مثل إدارة الأزمات، الحوكمة، نظرًا لأهمية مثل هذه المقررات ومواكبتها للمستجدات واحتياجات الجهات. تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (العبادلة، 2015) التي أكدت أهمية تطوير برامج الدراسات العليا في الجامعات في محافظات غزة لتواكب التطورات والمستجدات. وكذلك مع دراسة (جبارة والفقيه، 2019م) التي أوصت بمراجعة برامج الدراسات العليا بجامعة تعز وتحديثها لتواكب التطورات التكنولوجية والمعرفية عربيًا وعالميًا. ودراسة (Darling-Hammond et al., 2009) التي أكدت أهمية إعداد البرامج والمناهج الدراسية بشكل جيد يتوافق مع المعايير المهنية.

وعلى صعيد أعضاء الهيئة التدريسية في المركز، أظهرت الدراسة: أهمية توفير نظام حوافز لتشجيعهم على مزيد من التطوير الذاتي من خلال تنظيم برامج تدريبية دورية لتنمية المهارات التدريسية وتطوير قدراتهم على الاستفادة

من التكنولوجيا التعليمية الجديدة، وتشجيع وتمويل إجراء البحوث والنشر العلمي والمشاركات الدولية وغيرها بما ينعكس إيجاباً على طرق التدريس ومحتوى البرنامج ويتواءم مع التطورات المتسارعة على الصعيدين المحلي والدولي، بالإضافة إلى توفير مزيد من الأعضاء المتخصصين في حقل الإدارة العامة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (Darling-Hammond et al., 2009) من أن من بين العناصر الرئيسية لنجاح برامج إعداد القيادة النموذجية توفير هيئة تدريس ذات خبرة تتلاءم مع طبيعة البرنامج.

الخاتمة

في ضوء النتائج السابقة، يمكن القول إن مركز تطوير الإدارة العامة قد أسهم بشكل واضح في تأهيل القيادات الإدارية وتزويد الجهاز الإداري الحكومي بالقيادات المؤهلة منذ تأسيسه وحتى تاريخ إعداد هذا البحث، حيث توزع الخريجون على مختلف الجهات الحكومية وعلى مختلف المستويات الإدارية. وبشكل عام أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن أداء المركز وخدماته تلي حاجاتهم وتطلعاتهم العلمية والعملية، وتسهم في تطوير أدائهم من خلال تنمية المعارف والمهارات اللازمة للعمل وتوجيه البحوث لمناقشة ومعالجة المشكلات والقضايا الإدارية التي تهم الجهاز الحكومي، كما أن طرق التدريس المتبعة وطرق التقويم تتسم بالقبول من وجهة نظر العينة، نتيجة التنوع فيها ومراعاتها لطبيعة المقررات وطبيعة عمل القيادات الإدارية.

ومع التقييم الجيد لدور مركز تطوير الإدارة العامة في إعداد القيادات الإدارية اليمنية، هناك العديد من الملاحظات التي يمكن استخلاصها من نتائج البحث والتي تتطلب العمل على تطويرها. فعلى صعيد المقررات الدراسية من المهم عمل مراجعة ودمج لبعض المقررات التي تقدم بحيث تتاح فرصة لتوفير مقررات جديدة تواكب المستجدات مثل مقرر إدارة الأزمات ومقرر الحوكمة، بالإضافة إلى توفير وتحديث المراجع العلمية الملائمة. وفيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس، من الضروري العمل على تطوير معارف الأساتذة وتحديثها بشكل مستمر، وهذا يتطلب العمل على توفير الحوافر اللازمة لتشجيع الأساتذة على البحث العلمي وحضور المؤتمرات الدولية في مجال التخصص للتعرف عن كثب على أبرز الممارسات والنجاحات في حقل الإدارة العامة، وتنظيم دورات تدريبية دورية لهم لتعزيز مهاراتهم التدريسية واستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

ولتحقيق الفائدة القصوى من العملية التعليمية في المركز وربطه بالجهات الحكومية، يمكن تقديم عدد من المقترحات؛ منها: استضافة قيادات من الجهات الحكومية من ذوي الكفاءة المشهود لها لتقديم مداخلات في عدد من المقررات، تنظيم زيارات ميدانية للطلبة لبعض الجهات للاطلاع على تجاربها العملية وخاصة المنظمات الناجحة، دعوة قيادات جهة العمل محل البحث لحضور مناقشة مشاريع التخرج حتى يتم فعلاً التحقق من واقعية نتائج البحوث وملاءمتها لاحتياجات وإمكانات الجهات التي يعملون فيها. يمكن تنظيم مؤتمر سنوي تُدعى لحضوره مختلف المنظمات الحكومية وغير الحكومية في اليمن، تُستعرض فيه نتائج بحوث التخرج مع تصنيفها بحسب القطاعات الرسمية في الدولة، وعمل قاعدة بيانات لكل البحوث والتقارير المقدمة للاستفادة منها من قبل الجهات الحكومية وغير الحكومية.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- الأحمدي، حنان، وأبو خضير، إيمان. (2009). دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات النسائية من مواجهة تحديات القيادات: دراسة ميدانية على المشاركات في الحلقات التطبيقية المقدمة من معهد الإدارة العامة. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة مج (49)، العدد (4)، 515-558، السعودية.
- جامعة صنعاء، قرار رئيس الجامعة رقم (72) لسنة 2007 بشأن اللائحة الداخلية لمركز تطوير الإدارة العامة. صنعاء
- جامعة صنعاء. (2007). قرار رئيس الجامعة رقم (727) لسنة 2007 بشأن لائحة برنامج الدراسات العليا بمركز تطوير الإدارة العامة. صنعاء.
- جامعة صنعاء. (2010). دليل مركز تطوير الإدارة العامة، 2010. مركز تطوير الإدارة العامة صنعاء.
- جامعة صنعاء. (2006). إحصاءات بعدد الطلبة للأعوام 2006-2023. مركز تطوير الإدارة العامة، قسم شؤون الطلاب صنعاء.
- جبارة، سمير؛ والفقيه، عبد الباسط. (2019). تقويم جودة برامج الدراسات العليا في كلية التربية بجامعة تعز، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج (8)، العدد (7)، 80-92. الأردن.
- شيحا، إبراهيم عبد العزيز. (1993). الإدارة العامة: العملية الإدارية، ط2، بيروت: الدار الجامعية.
- عبد النبي، سعاد بسيوني. (1998). تطوير نظام تدريب القادة التربويين بجمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات المعاصرة، وزارة التربية والتعليم والبنك الدولي، القاهرة.
- صالح، نسرين مروان. (2018). دور برنامج إعداد القادة في بناء القدرات الإدارية؛ دراسة حالة المدرسة الوطنية للإدارة الفلسطينية، المؤتمر الدولي لبناء القدرات، المنعقد بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) ورئاسة الحكومة التونسية ومعهد الإدارة العامة التونسي، تونس، 25-29/06/2018م.
- الطائي، محمد. (2011). الإدارة العامة، بيروت: دار المحجة البيضاء للطباعة.
- العبادل، سمير. (2015). تقويم برامج الدراسات العليا في الجامعات في محافظات غزة باستخدام نموذج القرارات المتعددة CIPP، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية التربية.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الفعر، علي. (2016). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. مجلة التربية، 4(169)، 124-161.
- المخلافي، شوقي عبد المجيد. (2009). معوقات إعداد القيادات الإدارية في الجمهورية اليمنية: دراسة مقارنة بين منظمات الإدارة العامة ومنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، قسم العلوم السياسية، جامعة صنعاء.
- المجذوب، طارق. (2003). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، بيروت: منشورات الحلبي.
- ناصر، أحمد محمد. (2014). تطوير أداء مركز تطوير الإدارة العامة في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Ali, A. (2012). Leadership and its Influence in Organizations: A Review of Intellections. *International Journal of Learning and Development*, 2 (6), 73-85. <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i6.2690>
- Almaweri, A. (2022). Public Administration Reform and the Challenges of Rebuilding the State in Yemen. *Hikama*, (4). 35- 61. <https://doi.org/10.31430/10.31430/KXPD9249>

- Alkaweri, A. (2023). Local Administration in Conflict: The Case of Yemen. *Hikama*, 4 (7). 35-63. <https://doi.org/10.31430/KTFU1105>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5 (1), 6-14. https://ed.fullerton.edu/lift/_resources/pdfs/just_leadership/A%20REVIEW%20OF%20LEADER-SHIP.pdf
- Benmira, S., & Agboola, M., (2021). Evolution of leadership Theory. *BMJ Leader*. 5: 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bright, L., & Graham Jr, C. B. (2016). Predictors of Graduate Student Satisfaction in Public Administration Programs. *Journal of Public Affairs Education*. 22.17-34. (1) <https://doi.org/10.1080/15236803.2016.12002226>
- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M., & Orr, M. T. (2009). **Preparing Principals for a Changing World: Lessons from Effective School leadership Programs**. John Wiley & Sons.
- Elmuti, D., Minnis, W., & Abebe, M. (2005). Does Education have a Role in Developing Leadership Skills? *Management Decision*, 43 (7/8), 1018-1031. <https://doi.org/10.1108/00251740510610017>
- Farazmand, A. (2009). Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-first Century. *Public Administration Review*, 69 (6), 1007-1020. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02054.x>
- Greve, C., & Pedersen, A. R. (2017). Denmark's Master of Public Governance Program: Assessment and lessons learned. *Teaching Public Administration*, 35 (1), 22-37. <https://doi.org/10.1177/0144739416665880>
- Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in Emerging Countries in Response to COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5 (1), 21-36. <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03>
- Raboca, H. M., & Solomon, A. (2010). Measuring the Quality of a master's Program Course in Public Administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 6 (29). 125-143. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/107>
- Reichard, C. (2017). Academic Executive Programs in Public Administration and Management: Some Variety Across Europe. *Teaching Public Administration*, 35 (1), 126-138. <https://doi.org/10.1177/0144739416645651>
- Soeari, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. (2023). The Role of leadership in the Development of Public Organizations. *Journal of Governance*, 7 (4), 877-884. <http://dx.doi.org/10.31506/jog.v7i4.17903>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 73 (4). 553-565. <http://www.jstor.org/stable/42003076>
- Wessels, J. S. (2020). Challenges to inform the Curricula of Master of Public Administration Programmes. *Teaching Public Administration*. 38 (2). 144-167. <https://doi.org/10.1177/0144739419864130>

The Role of the Public Administration Development Center in the Preparation of Governmental Administrative Leaderships in the Republic of Yemen

Dr. Ahmed M. Naser

Public Administration Development Center
Sana'a University, Yemen

Dr. Ahmed M. Almaweri

Public Administration Program
Doha Institute for Graduate Studies, Qatar

ABSTRACT

The research aimed to identify the role of Public Administration Development Center in preparing administrative leaderships for public organizations in the Republic of Yemen, and the extent of students' satisfaction about the center's performance. A questionnaire was distributed to 65 administrative leaders enrolled in the Center's Executive Master's Program of Public Administration.

The study concluded that the center plays a vital role in preparing leaderships for the governmental Organizations and providing them with the necessary knowledge and practical skills to enable them to conduct their duties and lead the development process in governmental agencies.

The study also showed that the center's students in the master's program are highly satisfied with the nature of the program, its content, and its faculty members, as well as the services provided. It also concluded that it is necessary to work on making some improvements in the program such as: reducing the number of courses, merging some of them, and providing new courses that keep pace with developments in the field of public administration locally and internationally, in addition to motivating faculty members in the program towards developing their performance through constructive participation in international conferences and the provision of more training programs to enable them to use modern technologies in the educational process, which will reflect positively on their academic performance.

Keywords: *Public Administration Development Center, administrative leaderships, Public Administration, Republic of Yemen.*