



القدرة المؤسسية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران - اليمن

د. أحمد محمد المنجدي²

استاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية المجتمع عمران (اليمن)

أ.م.د. منصور صالح العبدى*

استاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك

جامعة عمران (اليمن)¹

Institutional capacity and its relationship to strategic orientation at community colleges in Amran Governorate - Yemen

¹Dr. Mansour Saleh Al-Abdi*

Associate Professor College of Education,
Applied Sciences and Arts

¹Amran University (Yemen)

mansouralabdi2018@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0620-0259>

²Dr.Ahmed Mohammed Al-Mungdi

Assistant Professor of Educational
Administration and Planning Amran

²Community College| (Yemen)

ahmedalmangidi@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-3972-444x>

تاريخ النشر: 2023 /12/01

تاريخ القبول: 2023 /10/22

تاريخ الاستلام: 2023/09/13

الملخص:

سعت الدراسة لاستكشاف طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران - اليمن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، طبقت على مجتمع البحث (حصر شامل) مكونة من (70 مفردة) من الكادر الإداري والتدريسي في (5) كليات شملها مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للقدرة المؤسسية بكليات المجتمع المستهدفة بالدراسة كان بدرجة (عالية)، في حين كان مستوى التوجه الاستراتيجي بتلك الكليات بدرجة (متوسطة)، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية في كليات المجتمع بمدينة عمران تبعاً لتغيري (الوظيفة، والكلية)، وأخيراً أسفرت النتائج عن وجود علاقة معنوية متوسطة وطردية بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بكليات المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية بتعزيز التوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع الحكومية والأهلية بما يساعدها على تنمية قدرتها المؤسسية وتطويرها، وذلك تجسيدا لأهمية الدور المنوط بهذه المؤسسات في إعداد وتأهيل شريحة كبيرة من أفراد المجتمع.

الكلمات المفتاحية: القدرة المؤسسية، التوجه الاستراتيجي، مؤسسات التعليم الفني، كليات المجتمع، اليمن.

Abstract:

The study sought to explore the relationship nature between institutional capacity and strategic orientation of community colleges in Amran governorate, The survey analytical descriptive method is used in this study. The questionnaire was used as a tool for this study, It applied to research population consisting of

* المؤلف المرسل.

(70 persons) of administrative and teaching staff in (5) colleges included in the study population, and the results of the study showed that the general level of institutional capacity in the community colleges targeted by the study was (medium), while the level of strategic direction in those colleges was (medium), as it was not found statistically significant differences in the assessment of the members of the study sample in the institutional capacity level in community colleges in Amran city, it followed the variables (Function, and College), finally, the study results showed a strong moral relationship between institutional capacity and strategic direction in community colleges. The study recommended the need for the Yemeni Ministry of Technical Education and Vocational Training to enhance the strategic orientation of government and private community colleges in order to help them develop their institutional capacity, embodying the importance of the role entrusted to these institutions in preparing and qualifying a large part of social persons.

Keywords: Institutional capacity, Strategic orientation, technical education institutions, Community colleges, Yemen.

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ على موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها أوضاع بيئة الأعمال، مما يحتم عليها أن تستجيب لتلك التحديات عن طريق اعتماد آليات متجددة، ويمثل مدخل القدرة المؤسسية فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، بوصفه أحد المرتكزات الأساسية في تدعيم توجهات المؤسسة نحو التقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز.

وفي ظل التحديات التي يشهدها عالمنا المعاصر، فإن المؤسسات المختلفة تحاول الحصول على فلسفات جديدة تضمن استدامتها، وتحدد من خلالها الخطط وأطر صنع القرار، وطبيعة نطاق أنشطتها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة⁽¹⁾، إذ تسعى المنظمات في العصر الحالي لبذل أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين متطلبات العملية الإدارية واستراتيجيات التطوير والتجديد، بهدف تحسين جودة الأداء في إطار التطورات الجديدة⁽²⁾.

ويُعد التوجه الاستراتيجي أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تمكن المنظمات من الوصول إلى السبق والتميز على المنظمات الأخرى في مجالات متعددة⁽³⁾، حيث يسهم التوجه الاستراتيجي في قيادة المنظمة نحو الأهداف بعيدة المدى، وذلك ما أكدت عليه دراسة (Abualoush, et. al., 2018)⁽⁴⁾ بأن التوجه الاستراتيجي يساعد على تحديد توجهات استراتيجية تحقق نمواً مستقبلياً للمنظمة، وذلك من خلال تكوين معلومات ذات

قيمة عالية يُستفاد منها في عدة جوانب من الأداء المؤسسي، الأمر الذي يُمكن المنظمة أن تكون سباقة ومبدعة في ممارساتها الإدارية، وتوجهاتها المستقبلية⁽⁵⁾.

فضلاً عن أن التوجه الاستراتيجي يُمكن المنظمات من استيعاب المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة، وتجعل السلوكيات تتماشى مع متطلبات استدامة الأداء⁽⁶⁾، حيث يضمن التوجه الاستراتيجي استجابة المنظمات وتفاعلها مع التحديات والتعقيدات التي تشهدها وستشدها بيئة الأعمال مستقبلاً، مما يمكنها من خلق المبادرات الريادية، واستغلال الفرص والمبادرات الجديدة، وتوليد الفرص الابتكارية، والكشف المبكر عن الأخطار التي تهددها، ومن ثم مواجهتها بفعالية⁽⁷⁾.

ومن ناحية أخرى؛ يركز مدخل القدرات المؤسسية Institutional Capacity على البيئة التي تعمل بها المنظمة، والمجتمع المحيط بها، والأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة، بهدف إقامة بيئة داعمة لبناء قدرات التطوير المستدام⁽⁸⁾، وتمثل القدرة المؤسسية في ما تقوم به المنظمة بفعالية وكفاءة، بوصفها عملية مستمرة تهتم بتنمية الموارد بكافة أشكالها؛ البشرية والمؤسسية والمادية والمعلوماتية⁽⁹⁾، كما أنها تعبر عن تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية من خلال مجموعة القواعد، والشروط المحددة لبنيتها التنظيمية، وإمكاناتها البشرية والمادية⁽¹⁰⁾.

ومن هذا المنطلق سعت مؤسسات عديدة نحو التركيز على بناء قدرتها المؤسسية من ناحية، وإلى تنمية توجهاتها الاستراتيجية من ناحية أخرى، الأمر الذي استدعى توجه مؤسسات التعليم لا سيما قطاع التعليم الفني والتدريب المهني؛ بوصفه من ميادين الحياة المهمة التي تُعنى بالنمو المجتمعي والاقتصادي، كما "أن الاهتمام بهذا النوع من التعليم بكافة مستوياته وأنواعه يشكل محكاً حقيقياً يتمحور حوله ناتج التنمية بمختلف مستوياتها⁽¹¹⁾.

تهتم مؤسسات التعليم المهني والتقني بإعداد الكوادر المؤهلة التي يتطلبها سوق العمل، كما تسعى إلى تطوير التعليم سواءً من ناحية الاستيعاب لأعداد المتعلمين المتزايدة عاماً بعد عام، أو من خلال قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات المستقبلية لسوق العمل⁽¹²⁾، ولذا، تهدف هذه المؤسسات إلى تطوير الأفراد لذواتهم، عن طريق البرامج التعليمية التخصصية التي يخضعون لها، التي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية الأفراد، وتحسين قدراتهم للعمل⁽¹³⁾، وفي هذا السياق، ترى (أسماء مراد؛ وآخرون، 2017)⁽¹⁴⁾ أنه كلما تحسنت جودة مخرجات التعليم المهني والتقني كانت أكثر موائمة مع الاحتياجات الكمية والنوعية لمتطلبات التنمية، بما يساعد على مواجهة الحلل الهيكلي بين العرض والطلب في أسواق العمل.

واستناداً على ما سبق، تحاول الدراسة الحالية الوقوف على طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بالتطبيق على كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات في إعداد وتأهيل شريحة كبيرة من أفراد المجتمع.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تُعد كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية أحد قطاعات التعليم الحيوية والمهمة في تأهيل وتدريب شريحة كبيرة من أفراد المجتمع، ويلاحظ إقبال الطلاب من خريجي الثانوية العامة للالتحاق بهذه الكليات خلال السنوات الأخيرة. في حين أن كليات المجتمع تواجه العديد من التحديات الناتجة عن التغيرات والأحداث التي تشهدها اليمن مؤخراً، والتي أثرت بشكل ملحوظ على التعليم بمختلف مستوياته، وهو ما أكدت عليه دراسة (عبدالمالك مزارق؛ وخالد العدواني، 2022) ⁽¹⁵⁾ بأن كليات المجتمع - لا سيما الكليات الخاصة- تواجه عدة صعوبات منها ما يتعلق بنيتها التحتية، وكادرها التدريسي. الأمر الذي يستدعي الوقوف على واقع القدرة المؤسسية لدى هذه الكليات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجهات الاستراتيجية في هذه الكليات، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي: "ما طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران بالجمهورية اليمنية؟"، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) ما مستوى القدرة المؤسسية لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن؟
- 2) ما مستوى التوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن؟
- 3) هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية في كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن تبعاً لمتغيري: (الوظيفة، والكلية)؟
- 4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران، وبصورة أكثر تحديداً فإن الدراسة الحالية تحاول تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- 1) تعرف المستوى العام للقدرة المؤسسية لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن.
 - 2) تعرف مستوى التوجه لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن.
 - 3) تعرف مستوى الفروق الإحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية في كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن تبعاً لمتغيري: (الوظيفة، والكلية).
 - 4) الكشف عن طبيعة واتجاه العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها إحدى الدراسات النادرة التي تناولت العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى مؤسسات التعليم الفني على المستوى المحلي -على حد علم الباحثين.-
- إثراء المعرفة لدى الباحثين والدارسين بمدخلي القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بوصفهما من المداخل الحديثة والمهمة في الفكر الإداري المعاصر.
- قد تثير هذه الدراسة دافعية باحثين آخرين لإجراء مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال المهم، مما يشكل إضافة نوعية للمعرفة العلمية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- استفادة الجهات المعنية في مجال التعليم الفني والتدريب المهني وخاصة كليات المجتمع، للاهتمام بتعزيز القدرات المؤسسية بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة في هذه الكليات.
- ما تتوصل إليه الدراسة الراهنة من توصيات مقترحة لتفعيل ممارسة القدرات المؤسسية في مؤسسات التعليم الفني، مما يساعدها بشكل كبير لتصبح أكثر ديناميكية، وأكثر تنافس مع مؤسسات التعليم المحلية والإقليمية العربية.
- تسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في توجيه انتباه قادة مؤسسات التعليم الفني اليمنية نحو تبني مدخل القدرة المؤسسية للارتقاء بمستوى أداء هذه المؤسسات، والمساهمة في خدمة المجتمع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القدرة المؤسسية "كمتغير مستقل" على المجالات الآتية: (القيادة والحوكمة، الجودة، الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، المشاركة وخدمة المجتمع)، في حين اقتصر في تناولها لموضوع التوجه الاستراتيجي "كمتغير تابع" على الأبعاد الآتية: (التوجه نحو الابتكار، التوجه نحو الاستباقية، التوجه نحو المبادرة).

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كليات المجتمع الحكومية والأهلية بمحافظة عمران بالجمهورية اليمنية .

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة قصدية من الكادر الإداري والتدريسي العامل في كليات المجتمع المستهدفة بالدراسة لما يتمتعون به من خبرة ودراية واسعة بجميع شؤون تلك الكليات.

الحدود الزمنية: طبقت أدوات هذه الدراسة ميدانياً خلال شهر يناير 2023م.

– مصطلحات الدراسة:

يستعرض الباحثان بعض التعريفات المتعلقة بمصطلحات الدراسة، على النحو الآتي:

أولاً: القدرة المؤسسية Institutional capacity

تُعرف القدرة المؤسسية بأنها: مقدرة المنظمة أو استطاعتها تأدية الوظائف المنوطة بها بفعالية وكفاءة وباستدامة⁽¹⁶⁾، أو هي التي تمكن المنظمة من تأدية الوظائف والأنشطة المطلوبة منها، من خلال التوظيف الفعال للمهارات والموارد المادية والبشرية، وكذلك العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات النهائية المرجوة من المنظمة⁽¹⁷⁾، وعرفها (الحارثي، 2020)⁽¹⁸⁾ على أنها قدرة المنظمة على الاختيار، وإنتاج المزيد من الموارد، وتحسين التعلم الفردي والجماعي والخبرة، وتفعيل التعاون وتيسيره من أجل تحسين جودة عمليات التعليم.

ويُقصد بالقدرة المؤسسية إجرائياً في هذه الدراسة أنها: قدرة مؤسسات التعليم الفني ممثلة بكليات المجتمع بمدينة عمران- اليمن على استغلال مواردها الخاصة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتتضمن خمسة أبعاد فرعية هي: (القيادة والحوكمة، الجودة، الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، المشاركة وخدمة المجتمع)، وينبثق عن هذه المجالات الفرعية مجموعة من المؤشرات، يمكن الاستدلال عليها في ضوء استجابات أفراد عينة الدراسة على القسم الأول من الأداة المعدة في هذه الدراسة.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي Strategic orientation

تباينت وجهات نظر الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي، وذلك باختلاف المسار الذي تسعى المؤسسة إلى التوجه نحوه في إطار بيئتها، وبشكل عام؛ فإنه يُقصد بالتوجهات direction تلك الاتجاهات التي يمكن ترجمتها إلى تغيرات إيجابية في ممارسات إدارات المؤسسة في ظل التحديات المختلفة التي تواجهها في بيئتها⁽¹⁹⁾، أو هي مجموعة المبادئ والاتجاهات التي تضعها أو تتبناها المؤسسة لتوجيه العمل بكافة وحداتها التنظيمية⁽²⁰⁾.

ويُقصد بالتوجه الاستراتيجي إجرائياً في هذه الدراسة أنه: تواجد نظام داخل مؤسسات التعليم الفني يقوم على رصد وجمع متغيرات البيئة الخارجية باستمرار من أجل الكشف عن الفرص لاستغلالها، وتجنب التهديدات من خلال تقدم المنافسين والتنبؤ بما سيحدث في مؤسسات التعليم الأخرى المماثلة من أجل اتخاذ قرار يساعد على التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ويمكن قياسه عن طريق مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة في الاستجابة عن المحور الثاني من الاستبيان المتعلق بقياس التوجه الاستراتيجي بمتغيراته: (التوجه نحو الابتكار، التوجه نحو الاستباقية، التوجه نحو المبادرة).

ثالثاً: كليات المجتمع Community Colleges :

جاء تعريف كليات المجتمع في (قانون إنشاء كليات المجتمع اليمنية رقم (5) لسنة 1996)⁽²¹⁾، كالآتي:

- كليات المجتمع: هي الكليات التي تُنشأ وفقاً لأحكام هذا القانون لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية المتوسطة في المجالات المختلفة.
- كليات المجتمع الخاصة: الكليات التي ينشئها القطاع الخاص الوطني أو أي جهة أجنبية أو أي اتفاقيات خاصة بمقتضى هذا القانون.

ويُتصد بكليات المجتمع إجرائياً في هذه الدراسة أنها: كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة عمران في الجمهورية اليمنية، التي تقدم برامج تعليمية متنوعة تحقق أهداف المجتمع، وتعمل على تخرج كوادر بشرية مؤهلة لسوق العمل.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثان عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي: استهدفت دراسة (سماح الحياصي، 2022)⁽²²⁾ الكشف عن طبيعة العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات اليمنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الحكومية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية في الجامعات الحكومية اليمنية.

استهدفت دراسة (وليد المصباحي، 2022)⁽²³⁾ الكشف عن طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وصناعة القرار لدى قادة الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء الأداء الإداري، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للأداء الإداري في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وصناعة القرار لدى القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات الأهلية اليمنية.

هدفت دراسة (عدنان قطيط، 2022)⁽²⁴⁾ إلى اقتراح مجموعة من الممكنات لتحسين أبعاد القدرة المؤسسية لدى مؤسسات تعليم الكبار بدولة مصر، اعتمدت الدراسة في معالجة البيانات على المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأداة استطلاع رأي مجموعة من الخبراء، وخلصت الدراسة إلى تقديم إطار من المقترحات والتوصيات الموجهة لأهم الممكنات التي تؤدي إلى تحسين القدرة المؤسسية وأبعادها المتعلقة بالحوكمة، والجودة والتمويل، بما ينعكس إيجاباً على النواتج المتعلقة بالمرادود والأداء العام لتعليم الكبار في مصر.

هدفت دراسة (محمد البدوي، 2022)⁽²⁵⁾ إلى تحديد درجة ممارسة مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية- مصر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مدارس التعليم الفني، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية جاء بتقدير متوسط، وأن معامل ارتباط اليقظة الاستراتيجية بالقدرة المؤسسية كان مرتفعاً، وإلى أنه يُمكن التنبؤ بدرجة توافر مجالات القدرة المؤسسية بمدارس التعليم الفني من خلال درجات اليقظة الاستراتيجية.

هدفت دراسة (بدر مسعود؛ وآخرون، 2021)⁽²⁶⁾ إلى اكتشاف واقع أبعاد القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر بمصر، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مختلف كليات جامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القدرة المؤسسية: (الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي) بدرجة متوسطة، في حين جاء بُعدا (الموارد المالية والمادية، والقيادة والحوكمة) بدرجة ضعيفة.

هدفت دراسة (هشام شو، 2021)⁽²⁷⁾ إلى الكشف عن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي من خلال الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط لدى شركات الطيران السودانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتحليل المسار والانحدار المتعدد لاختيار العينات غير الاحتمالية والبالغ عددها (222) استبانة وُجّهت للإدارة العليا والوسطى في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي، وأيضاً وجود دور إيجابي للهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات الطيران السودانية موضع الدراسة.

هدف دراسة (M.E. Eckel, and A.J. Kezar, 2020)⁽²⁸⁾ إلى تحليل أثر القدرة المؤسسية على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع بيانات الدراسة من المؤسسات التعليمية العليا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة المؤسسية لها أثر إيجابي على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسات التعليمية العليا، وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وتعزيز التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية في المؤسسة.

هدفت دراسة (A. Asif, and M. A. Shaukat, 2019)⁽²⁹⁾ إلى تحليل العلاقة بين القدرة المؤسسية والمرونة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي في باكستان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مؤسسات التعليم العالي الباكستانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القدرة المؤسسية والمرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة للابتكار والتغيير، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيير.

هدفت دراسة (يوسف المواضية، 2019)⁽³⁰⁾ إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كمتغير وسيط في الشركات الاردنية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من (37) شركة اردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال اليقظة الريادية كعامل معدل لدى المؤسسات موضع الدراسة.

هدف دراسة (R.L. Geiger, and J.C. Birnbaum, 2018)⁽³¹⁾ إلى تحليل العلاقة بين القدرة المؤسسية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت بيانات إحصائية من المؤسسات التعليمية العليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القدرة المؤسسية والأداء الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية العليا، وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيير. أشارت الدراسات والبحوث المذكورة أعلاه إلى أهمية مدخلي القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بوصفهما مداخل إدارية حديثة ينبغي على المؤسسات المختلفة تبنيهما بما يمكنها من مسايرة التوجهات المعاصرة، وتزداد أهمية هذين المدخلين الإداريين في المؤسسات التعليمية، لا سيما كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، بوصفها مؤسسات لها هيكل تنظيمي وخطط وأهداف وغايات وموارد بشرية، وتسعى للتميز والنجاح في تأدية مهامها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. الأمر الذي يؤيد الحاجة إلى مزيد من الدراسات والبحوث لفهم العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي في كليات المجتمع اليمنية.

المبحث الأول

الإطار النظري

أولاً: القدرة المؤسسية *Institutionnel capacity* :

القدرة المؤسسية هي مجموعة الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح. إذ تشير القدرة المؤسسية إلى قوة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وأداء واجباتها بكفاءة وفعالية. وفيما يلي توضيح لأهمية القدرة المؤسسية، وميزاتها، وأبعادها:

أهمية القدرة المؤسسية

للقدرة المؤسسية أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، وتتمثل أهميتها في الآتي (32) :

- تُساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها بكفاءة وفعالية.

- تُساهم في زيادة رضا العملاء.
- تُساعد المؤسسة على التكيف مع التغييرات البيئية.
- تُساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تُساعد المؤسسة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

مميزات القدرة المؤسسية:

تتمثل مميزات القدرة المؤسسية في الآتي (33)(34):

- **تحقيق الأهداف الاستراتيجية Strategic goals:** تسهم القدرة المؤسسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية وكفاءة، مما يتيح للقائمين عليها التخطيط والتنفيذ الجيدين لتحقيق النجاح والتميز.
- **التنافسية المستدامة Sustainable competitiveness:** تُعد القدرة المؤسسية إحدى المميزات التنافسية الرئيسة للمؤسسات، فعندما تمتلك المؤسسة قدرات فريدة وصعبة التقليد، يكون لديها القدرة على تحقيق تفوق تنافسي والبقاء في السوق على المدى الطويل.
- **المرونة والتكيف Flexibility:** تساعد القدرة المؤسسية المؤسسات على التكيف مع التحديات والمتغيرات في البيئة الخارجية، حيث تمكنها من تعديل استراتيجياتها وعملياتها وهياكلها التنظيمية للتأقلم مع المتغيرات.
- **تحسين الأداء Performance improvement:** تساعد القدرة المؤسسية على تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي يمكن للموظفين الاعتماد على البنية التحتية والأنظمة القائمة لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.

أبعاد القدرة المؤسسية:

في ضوء مراجعة الباحثان للدراسات والأبحاث السابقة التي تضمنتها هذه الدراسة مثل: (الحياصي، 2022- قسيط، 2022، البدوي، 2022)، فقد وجدنا اغلب تلك الدراسات تركزت في قياسها لأبعاد القدرة المؤسسية على الأبعاد الآتية:

1. **القيادة والحوكمة Governance & Leadership:** تُعد القيادة والحوكمة من أهم أبعاد القدرة المؤسسية، حيث تؤثران بشكل كبير على أداء المؤسسة. وتتمثل القيادة في قدرة المؤسسة على تحديد الرؤية والاستراتيجية والأهداف، وتحفيز الموظفين على تحقيقها. أما الحوكمة فهي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحكم عمل المؤسسة، وتضمن كفاءتها وفعاليتها.
2. **الجودة Quality:** تُعد الجودة من أهم العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة على المنافسة والنجاح. وتتمثل الجودة في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

3. الموارد المالية والمادية Financial and Material Resources: تُعد الموارد المالية والمادية من العوامل الأساسية التي تدعم قدرة المؤسسة على النمو والتوسع. وتتمثل الموارد المالية في رأس المال والموارد النقدية التي تمتلكها المؤسسة، أما الموارد المادية فتتمثل في الأصول المادية مثل المباني والمعدات والمرافق.

4. الموارد البشرية Human Resources: تُعد الموارد البشرية من أهم أبعاد القدرة المؤسسية، حيث تتمثل في الموظفين الذين يعملون في المؤسسة. وتتمثل الموارد البشرية في مهارات وقدرات الموظفين، ومدى تحفيزهم والتزامهم بالمؤسسة.

5. المشاركة وخدمة المجتمع Participation and Community service: تُعد المشاركة وخدمة المجتمع من الأبعاد المهمة للقدرة المؤسسية، حيث تعكس التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية. وتتمثل المشاركة وخدمة المجتمع في مساهمة المؤسسة في تطوير المجتمع وتحسين حياة أفراد.

وفي ضوء ما سبق؛ يمكن القول إن القدرة المؤسسية تُعد عنصرًا حاسمًا لتحقيق التنافسية والنجاح المستدام في عالم الأعمال، من خلال تطوير قدرات فريدة وصعبة التقليد واستغلالها، كما تتمكن المؤسسة من التكيف مع التحديات، وتحقيق الابتكار والتطوير، وتحقيق الفوائد المستدامة على المدى الطويل.

ثانياً: التوجه الاستراتيجي Strategic orientation:

التوجه الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف والرؤية العامة للمنظمة أو المؤسسة، وتحديد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثمّ يسهم التوجه الاستراتيجي في توجيه الجهود وتحسين إدارة الموارد وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

أهمية التوجه الاستراتيجي:

يُعد التوجه الاستراتيجي أمرًا حيويًا لنجاح أي منظمة أو مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو نشاطها. وفيما يأتي بعض النقاط لأهمية التوجه الاستراتيجي (35) (36):

• **التخطيط الفعال Effective planning**: يساعد التوجه الاستراتيجي في وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. يتم تحليل الظروف الحالية والمستقبلية وتحديد الخطوات والمبادرات التي يجب اتخاذها لتحقيق النتائج المرجوة.

• **تحقيق الأهداف Achieve targets**: يساعد التوجه الاستراتيجي في تحديد الأهداف الرئيسية التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، مع توجيه جميع الجهود والنشاطات نحو تحقيق تلك الأهداف وتحقيق النجاح المستدام.

• **توجيه اتخاذ القرار Taking a decision**: يوفر التوجه الاستراتيجي قاعدة قوية لاتخاذ القرارات المستقبلية، فهو يساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد، وتوجيه الأولويات، وتحديد الفرص الاستراتيجية، وتقييم النتائج.

- **تعزيز التنافسية Competitive:** يساعد التوجه الاستراتيجي المؤسسات على تحقيق تفوق تنافسي، عن طريق تحليل البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير استراتيجيات للتفوق على المنافسين.
 - **تحسين التنظيم والتنسيق Organization & Coordination:** يعزز التوجه الاستراتيجي التنظيم والتنسيق داخل المؤسسة. يوفر إطارًا مشتركًا لجميع أفراد المؤسسة للعمل بتنسيق وتكامل أكبر، حيث يعمل الجميع وفقًا للأهداف والاستراتيجيات المحددة.
- أبعاد التوجه الاستراتيجي:**

في ضوء مراجعة الباحثان للدراسات والأبحاث السابقة التي تضمنتها هذه الدراسة، فقد وجدنا أغلب تلك الدراسات تركزت في قياسها لأبعاد التوجه الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة على التوجهات الاستراتيجية الآتية:

1- **التوجه نحو الابتكار Innovation:** ويقصد به قدرة المؤسسة على المبادرة في طرح أفكار مبتكرة، وتشجيعها ودعمها لتحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام وسائل وأساليب عمل مبتكرة، أو إنتاج خدمات مبدعة ومتميزة وتقديمها، أو ابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة⁽³⁷⁾.

2- **التوجه نحو الاستباقية Proactive:** وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث، وتكون سبابة في ذلك عن مثيلاتها في سوق العمل، فلا بد أن تتحكم المؤسسة في التغيير الحادث من حولها باستشعاره وتحديده، ومحاولة التنبؤ به وتوقعه، ومن ثم الاستعداد له وسرعة الاستجابة له، واتخاذ إجراءات عمل استباقية، أو تقديم مخرجات متميزة ومبتكرة⁽³⁸⁾.

3- **التوجه نحو المبادرة Initiative:** وتعني تمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم، خاصة الجديدة والمبدعة منها، التي تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الإيجابية؛ بما يحقق الأداء الأفضل للمؤسسة، وأن يبادروا في السعي نحو تحقيقها بشجاعة وثقة وإيجابية، مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد لتحقيق ذلك⁽³⁹⁾.

كما سبق؛ يمكن القول إن التوجه الاستراتيجي أمرٌ حيويٌّ للمؤسسات، فهو يهتم بتحديد الأهداف والرؤية طويلة الأمد للمؤسسة أو منظمة معينة، وتحديد السبل والخطط لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يوفر إطارًا استراتيجيًا قويًا يوجه اتخاذ القرارات، ويساعد في تحقيق الأهداف وتحقيق التميز التنافسي، ويساعد أيضاً على تنسيق الجهود وتعزيز الكيفية والمرونة، مما يسهم في نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي بما يتناسب مع طبيعة توجهات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والمتمثلة في التعرف على مستوى القدرة المؤسسية بمؤسسات التعليم الفني، وكذا التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي لدى قياداتها الإدارية، بالإضافة إلى إيجاد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين بأبعادهما المختلفة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة بالكادر الاداري والتدريسي في كليات المجتمع التابعة لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية اليمنية، ممثلة بكليات المجتمع الواقعة بمدينة عمران، البالغ عددها (5) كليات استهدفت جميعها لتطبيق أداة الدراسة الحالية فيها، ويتكون مجتمع الدراسة من (70) موظفا ثابتا؛ حيث تم استبعاد الموظفين المتعاقدين بنظام الساعة لكونهم يعملون في معظم الكليات، ونظراً لصغر حجم المجتمع أعداه الباحثان عينة الدراسة بما يمثل الحصر الشامل، ولذلك تم توزيع (70) استبانة على المجتمع، وبلغ عدد الاستبانات المستعادة (55) استبانة، تم استبعاد (5) استبانات لعدم استكمالها، وبذلك أصبح الصالح منها (50) استبانة تم إدخالها البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بنسبة (71%)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة والاستبانات المسترجعة الصحيحة بحسب الكلية والوظيفة تبعاً لكل كلية تم استهدافها بالتطبيق الميداني.

الجدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الكلية والوظيفة

النسبة %	المجموع	كادر تدريسي	كادر إداري	الكلية
24%	17	11	6	المجتمع
20%	10	7	3	الحكومية
20%	14	9	5	التطبيقية
20%	10	7	3	الاستبانات المسترجعة
22%	15	9	6	المجتمع
20%	10	6	4	الاستبانات المسترجعة
17%	12	7	5	أرض سبأ

20%	10	6	4	الاستبيانات المسترجعة	
17%	12	7	5	المجتمع	الوطنية
20%	10	6	4	الاستبيانات المسترجعة	
100%	70	43	27	المجتمع	
100%	50	32	18	الاستبيانات المسترجعة	المجموع
		64%	67%	نسبة الاستبيانات الى مجتمع الدراسة	

المصدر: الباحثان بالاستناد إلى بيانات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وقد تكونت من (57) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين، اهتم المحور الأول منها بقياس درجة توافر مؤشرات ومجالات المتغير المستقل (القدرة المؤسسية) في كليات المجتمع، واهتم المحور الثاني بقياس درجة امتلاك قادة كليات المجتمع لفقرات وأبعاد المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، وشملت الاستبانة المعلومات العامة للمستجيب؛ ثم فقرات كل محور على حدة، موضحاً أمام كل فقرة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارث" خماسي التدرج للموافقة/ عدم الموافقة، والذي يتراوح بين (1) غير موافق تماماً، و(5) موافق تماماً، والجدول (2) يوضح توزيع فقرات الاستبيان تبعاً لأبعاد الدراسة ومتغيراتها.

جدول 2: فقرات أداة الدراسة تبعاً لمجالات/ أبعاد متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات في الاستبانة
المستقل	القيادة والحوكمة	9	9-1
	الجودة	6	15-10
	الموارد المالية والمادية	9	24-15
	الموارد البشرية	7	31-25
	المشاركة وخدمة المجتمع	6	37-32
التابع	التوجه	7	44-38
	التوجه نحو الاستباقية	8	53-45
	التوجه نحو المبادرة	5	58-54
المجموع	(8) أبعاد		فقرة (57)

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

لمعرفة صدق الأداة، تم إيجاد كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي، حيث عُرضت الاستبانة على (6) مختصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية والنفسية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، وكانت نسبة الاتفاق في آرائهم (90.36%)، مع الاسترشاد بآرائهم في تعديل صياغة بعض الفقرات، كما تم معرفة الصدق البنائي بحساب (معاملات الارتباط) بين كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للأداة لغرض اختبار صدق الأداة، وكذلك حساب (معامل ألفا كرونباخ) لكل مجال من مجالات الدراسة والأداة ككل لغرض اختبار ثبات الأداة، والجدول (3) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 3: معاملات الارتباط، وقيم ألفا كرونباخ لأبعاد أداة الدراسة

محاور الأداة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ
القدرة المؤسسية	القيادة والحوكمة	9	.899**	.955
	الجودة	6	.816**	.955
الموارد البشرية	الموارد المالية والمادية	9	.774**	.947
	الموارد البشرية	7	.695**	.946
المحور بالأداة ككل	المشاركة وخدمة المجتمع	6	.910**	.939
	التوجه نحو الابتكار	37	.637**	.986
التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو الاستباقية	7	.791**	.921
	التوجه نحو المبادرة	8	.647**	.898
الأداة ككل	المحور بالمبادرة ككل	5	.800**	.884
	المحور بالأداة ككل	20	.507**	.961
		57		.961

** دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول 3: أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الأداة، كما يتضح أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي على عينة الدراسة.

- الأساليب الإحصائية:

لتحليل نتائج الدراسة الحالية تم استخدام برنامج (IBM SPSS v.23)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا

كروناخ لحساب الثبات، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent sample t-test وتحليل التباين الأحادي One way anova.

المبحث الثالث

نتائج الدراسة وتفسيراتها

- تصحيح أداة الدراسة:

بعد تطبيق أداة الدراسة؛ تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.23)، حيث تم ادخال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم إعطاء القيم الآتية: أوافق بشدة (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، وأوافق (4) درجات، وأوافق إلى حد ما (3) درجات، ولا أوافق (2) درجتان، ولا أوافق بشدة (1) درجة واحدة وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، كما تم تحديد مستويات الاستجابة على بدائل فقرات الاستبيان من خلال حساب المدى بين البدائل الخمسة، على النحو الآتي: المدى = $(5-1=4 \div 5=0.8)$ ، والجدول (4) يبين درجة التصحيح لبدايل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، ومستوى الموافقة وفقاً لكل بديل من بدائل الاستجابة.

جدول 4: مستويات الموافقة وفقاً لبدايل الاستجابة

مستوى الموافقة	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية				بدايل الاستجابة ودرجة التصحيح	
	النسبة %	الحد الأعلى	النسبة %	الحد الأدنى	الدرجة	بديل الاستجابة
منخفض جداً	35.80%	1.79	20%	1	1	لا أوافق بشده
منخفضة	51.82%	2.59	36%	1.80	2	لا أوافق
متوسطة	67.80%	3.39	52%	2.60	3	أوافق إلى حد ما
مرتفعة	83.80%	4.19	68%	3.40	4	أوافق
مرتفعة جداً	100%	5	84%	4.20	5	أوافق بشده

نتائج التساؤل الأول للدراسة:

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى القدرة المؤسسية لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على القسم الأول من الاستبانة المتعلق بقياس أبعاد القدرة المؤسسية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (5) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 5: مستوى القدرة المؤسسية وأبعادها وفق استجابات أفراد العينة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	القيادة والحوكمة	3.66	0.99	73.20%	عال
2	الجودة	3.28	1.14	65.60%	متوسط
3	الموارد المالية والمادية	3.85	0.96	77.00%	عال
4	الموارد البشرية	3.42	1.13	68.40%	عال
5	المشاركة وخدمة المجتمع	3.31	1.12	66.20%	متوسط
	الدرجة الكلية لمتغير القدرة المؤسسية	3.52	1.01	70.40%	عال

يتضح من الجدول (5): أن مستوى القدرة المؤسسية في كليات المجتمع بمدينة عمران (عال) بمتوسط حسابي (3.52) بانحراف معياري (1.01)، ونسبة مئوية (70.40%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن كليات المجتمع بمدينة عمران الحكومية منها والأهلية تعمل على تنفيذ خطة موحدة صادرة عن وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وكل منها تسعى إلى امتلاك القدرات لكي تتمكن من تنفيذ تلك الخطة بسهولة ويسر وكفاءة وفاعلية، وأن أهم ما تهتم به تلك المؤسسات وفقاً لنتيجة الدراسة هو بُعد الموارد المالية والمادية، حيث حصل على مستوى تقدير (عال) بمتوسط حسابي قدره (3.85) بانحراف معياري (0.96)، ونسبة مئوية (77%)، ويرجع ذلك الاهتمام بهذا البعد من قبل كليات المجتمع إلى بناء القدرة المؤسسية من حيث توفير متطلبات المعامل المادية من مواد ثابتة (تجهيزات) ومستهلكة، بالإضافة إلى حرص الكليات على أن تكون مرافقها مزودة بالتكنولوجيا الحديثة، وتعمل جاهدة على ترشيد الإنفاق، في حين إن بُعد الجودة قد حصل على أقل متوسط حسابي (3.28) بانحراف معياري (1.18)، ونسبة مئوية (65.60%)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الكليات لم تطبق معايير الجودة الشاملة كما ينبغي، وجهودها محدودة في نشر ثقافة الجودة بين منتسبيها، وبما أن أغلب هذه الكليات كليات خاصة فبتمثل هدفها الرئيس بالربح وهذا ما جعلها تبدي اهتماماً أكثر بالجودة الشاملة، وما يؤكد ذلك زيادة الإقبال في الالتحاق ببرامج تلك الكليات نظراً لقلّة الفرص أمام الطلبة للالتحاق ببرامج أخرى.

نتائج التساؤل الثاني للدراسة:

ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى التوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على القسم الثاني من الاستبانة المتعلق بقياس أبعاد التوجه الاستراتيجي من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (6) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول 6: مستوى التوجه الاستراتيجي وأبعاده وفق استجابات أفراد العينة

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	التوجه نحو الابتكار	2.97	0.92	59.40%	متوسط
2	التوجه نحو الاستباقية	3.13	0.97	62.60%	متوسط
3	التوجه نحو المبادرة	2.91	0.89	58.20%	متوسط
	الدرجة الكلية لمتغير التوجه الاستراتيجي	2.92	0.84	58.40%	متوسط

يتضح من الجدول (6): أن مستوى التوجه الاستراتيجي في كليات المجتمع بمدينة عمران بشكل عام كان بمستوى تقدير (متوسط) بمتوسط حسابي (2.92)، وانحراف معياري (0.84)، وبنسبة مئوية (58.40%)، وحصل بُعد التوجه نحو الاستباقية على متوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.97). بمستوى تقدير (متوسط)، ويمثل الترتيب الأول ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود بعض الممارسات لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران سواء أكانت حكومية أم أهلية تتمثل في تقديم أفضل الخدمات لمنتسبيها، والتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، ويتمثل لك في الاستعداد للتهيئة للمعملية وتوفير الكادر التدريسي المتميز، كما أن بُعد (التوجه نحو المبادرة) حصل على أقل المتوسطات الحسابية (2.91) وانحراف معياري (0.89)، وهذه النتيجة قد تكون مقبولة، وذلك كون كليات المجتمع الأهلية تعد مؤسسات ربحية، وحريصة على عدم المخاطرة؛ لاعتقادها أن العمل على تشجيع المبادرة لدى كل من منتسبيها قد ينعكس سلباً على أدائها في ظل بيئة غير مستقرة، لكونها بيئة صراع.

نتائج التساؤل الثالث للدراسة:

ينص التساؤل الثالث على: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية في كليات المجتمع بمحافظة عمران تبعاً لمتغيري: (الوظيفة، والكلية)؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام الاختبارات المعلمية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، لكون العينة أسلوب الحصر الشامل، منها الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent sample t-test لمعرفة الفروق

تبعاً لمتغير الوظيفة، واختبار تحليل التباين الأحادي One way anova لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الكلية، كما هو موضح في الجدولين الآتيين:

(1) متغير الوظيفة (كادر إداري- كادر تدريسي)

جدول 7: يوضح نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent sample t-test لمتوسط تقدير أفراد عينة

الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم الفني بمدينة عمران تبعاً لمتغير الوظيفة

م	الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (p.valu)	نوع الدلالة
1	القيادة والحوكمة	إداري	18	7.78	2.41	1.230	.225	غير دالة
		تدريسي	32	7.06	1.68			
2	الجودة	إداري	18	7.11	2.42	1.292	.203	غير دالة
		تدريسي	32	6.25	2.17			
3	الموارد المالية والمادية	إداري	18	8.06	2.21	977	.334	غير دالة
		تدريسي	32	7.50	1.76			
4	الموارد البشرية	إداري	18	7.44	2.20	1.432	.159	غير دالة
		تدريسي	32	6.50	2.26			
5	المشاركة وخدمة المجتمع	إداري	18	7.11	2.42	1.167	.249	غير دالة
		تدريسي	32	6.34	2.12			
	محور الدررة المؤسسية	إداري	18	7.50	2.41	1.207	0.233	غير دالة
		تدريسي	32	6.78	1.77			

يتضح من الجدول (7): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدي عينة الدراسة في تقديرهم لمحور مستوى القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم الفني بمدينة عمران تبعاً لمتغير الوظيفة، حيث بلغت قيمة (T) في الاختبار التائي لعينتين مستقلتين Independent sample T- test بمسئوى دلالة (0.233) وهي غير دالة ، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدي عينة الدراسة في تقديرهم لكل بعد من أبعاد القدرة المؤسسية الخمسة (القيادة والحوكمة، الجودة، الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، المشاركة وخدمة المجتمع)، ويُرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن الكادر الإداري والتدريسي يعملان تحت ظروف واحدة ولذلك نظراهم متوافقة، مع كل أبعاد القدرة المؤسسية في كلياتنا لمجتمع بمدينة عمران.

متغير الكلية:

جدول 8: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي *One way anova* لمتوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى

القدرة المؤسسية لكليات المجتمع بمحافظة عمران تبعاً لمتغير الكلية

م	الأبعاد	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
1	القيادة والحوكمة	بين المجموعات	4	8.680	2.17	.53	.71	غير
		داخل المجموعات	45	184.200	4.09	0	دالة	
		المجموع	49	192.880				
2	الجودة	بين المجموعات	4	36.920	9.23	1.9	.12	غير
		داخل المجموعات	45	217.400	4.83	11	دالة	
		المجموع	49	254.320				
3	الموارد المالية والمادية	بين المجموعات	4	6.600	1.65	.42	.79	غير
		داخل المجموعات	45	175.900	3.91	2	دالة	
		المجموع	49	182.500				
4	الموارد البشرية	بين المجموعات	4	46.920	11.8	2.5	.05	غير
		داخل المجموعات	45	203.800	4.53	90	دالة	
		المجموع	49	250.720				
5	المشاركة وخدمة المجتمع	بين المجموعات	4	18.880	4.72	.93	.45	غير
		داخل المجموعات	45	226.900	5.04	6	دالة	
		المجموع	49	245.780	2.17			
محور التوجه الاستراتيجي	محور التوجه الاستراتيجي	بين المجموعات	4	6.720	1.680	.38		غير دالة
		داخل المجموعات	45	195.200	4.338	7	.817	
		المجموع	49	201.920				

يتضح من الجدول (8): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدي عينة الدراسة في تقديرهم محور مستوى القدرة المؤسسية لمؤسسات التعليم الفني بمدينة عمران تبعاً لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA (0.378) بمستوى دلالة (0.817) وهي غير دالة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدي عينة الدراسة في تقديرهم لكل بعد من أبعاد القدرة المؤسسية الخمسة (القيادة والحوكمة، الجودة، الموارد المالية والمادية، الموارد البشرية، المشاركة وخدمة

المجتمع)، ويُرجع الباحثان النتيجة إلى أن الكليات الحكومية والأهلية تعملان تحت قيادة واحدة متمثلة بالمجلس التنفيذي لكليات المجتمع، واللوائح موحدة، بالإضافة
نتائج التساؤل الرابع للدراسة:

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران؟" وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد معامل الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة على أبعاد المتغير المستقل (القدرة المؤسسية)، وكذلك على أبعاد المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (9) النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول 9: قيم معاملات الارتباط على أبعاد القدرة المؤسسية وأبعاد التوجه الاستراتيجي

الدرجة الكلية	أبعاد القدرة المؤسسية					أبعاد التوجه الاستراتيجي
	مخبر القدرة المؤسسية	الشراكة وخدمة المجتمع	الموارد البشرية	الموارد المالية والمادية	الجودة	
التوجه نحو الابتكار	.695**	.737**	.767**	.771**	.695**	.762**
التوجه نحو الاستباقية	.774**	.460**	.695**	.695**	.774**	.857**
التوجه نحو المبادرة	.828**	.657**	.612**	.744**	.781**	.781**
الدرجة الكلية لمخبر التوجه الاستراتيجي	.637**	.800**	.662**	.460**	.737**	.625**

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (9): وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين محور القدرة المؤسسية بأبعاده المختلفة ومحور التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وبشكل عام كان مستوى العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بدرجة متوسطة طردية، حيث بلغ معامل ارتباط (بيرسون) (**.64)، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى أن كليات المجتمع الحكومية والخاصة موضوع الدراسة تسعى جاهدة للعمل بكل ما هو متاح لها من أجل زيادة قدراتها المؤسسية بكل أبعادها الخمسة، لذلك انعكست هذه الجهود بزيادة العلاقة الطردية (الإيجابية) بينها وبين أبعاد التوجه الاستراتيجي الثلاثة (التوجه نحو الابتكار، التوجه نحو الاستباقية، التوجه نحو المبادرة) حيث بلغت معاملات الارتباط (**.695، **.774، **.828)، على التوالي.

الخلاصة:

- خلاصة نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية:
- ✓ مستوى القدرة المؤسسية لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران كان بمستوى تقدير (عال).
 - ✓ أعلى بُعد من أبعاد القدرة المؤسسية هو بُعد الموارد المالية والمادية.
 - ✓ مستوى التوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران كان بمستوى تقدير (متوسط).
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في تقدير عينة الدراسة لمستوى القدرة المؤسسية لكليات المجتمع بمدينة عمران تبعا لمتغيري (الوظيفة، والكلية).
 - ✓ وجود علاقة متوسطة وطردية بين القدرة المؤسسية والتوجه الاستراتيجي بكليات المجتمع.
- توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ يوصي الباحثان بالآتي:
1. ضرورة اهتمام وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية بتعزيز التوجه الاستراتيجي لدى كليات المجتمع الحكومية والأهلية بما يساعدها في تنمية قدرتها المؤسسية وتطويرها، وذلك تجسيدا لأهمية الدور المنوط بهذه المؤسسات في إعداد شريحة كبيرة من أفراد المجتمع وتأهيلهم.
 2. أن تولي الكليات اهتماما أكبر ببرامج الجودة، ابتداء من نشر ثقافة الجودة بالكلية، من خلال لقاءات وملصقات وبرامج توعوية لكافة منتسبيها: إداريين وأكاديميين وفنيين وطلبة، ومن ثم عقد دورات تدريبية وورش عمل، والالتزام بمخرجاتها، ويجب على الكليات توفير متطلبات التحسين والتطور المادية لكافة الأقسام في الكلية ومعاملها.
 3. تفعيل المشاركة بين الكلية والمجتمع، ويكون ذلك بعد إدراك الكلية لأهمية هذه المشاركة، كون المجتمع هو الذي أوجد الكلية، ويكون ذلك من خلال إقامة الفعاليات داخل الكلية، أو مشاركة المجتمع في فعاليتهم الدينية والاجتماعية، عمل مجموعات عبر وسائل التواصل الاجتماعية لأولياء أمور الطلبة على مستوى كل قسم ومستوى دراسي، وتشجيعهم على طرح الآراء والمقترحات والمشكلات والعمل على حلها.
 4. أن ترصد الكليات جوائز سنوية تشجع بها القدرة على الابتكار من قبل كافة منتسبيها (إداريين، أكاديميين، فنيين، طلبة).
 5. العمل على تنمية التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في كليات المجتمع، من خلال إقامة دورات تدريبية تمكنهم من القيام بالتحليل الاستراتيجي البيئي للكليات، ومن ثم توقع المخاطر وآثارها والعمل على الحد من تلك الآثار على الكلية.

6. نشر ثقافة المبادرة وتنميتها في أوساط منتسبي كليات المجتمع بوصفها سلوكًا فرديًا وجماعيًا، بل وواجبًا دينيًا وأخلاقيًا، من خلال تشكيل مجموعات على مستوى الأقسام العلمية، يشترك فيها الكادر التدريسي والإداري مع الطلبة.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية

- أسماء مراد؛ ونجلاء حامد؛ ونجوى جمال الدين. تطوير التعليم الفني بمصر في ضوء الخبرة الفنلندية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، مج (7)، ع (2)، (2017). ص 190.
- أكرم محسن الياسري؛ ومناف عبد الكريم القطان، تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، العراق، مج (16). ع (45)، (2020). ص 23.
- بدر حامد مسعود؛ ومحمد صبري محمود؛ وأحمد يونس فكري. واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر. مج (5)، ع (18)، (2021). ص ص 680 - 712.
- الجمهورية اليمنية، الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع، الإحصاء السنوي لكليات المجتمع. (2023).
- الجمهورية اليمنية، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني. استراتيجية التعليم الفني والتدريب المهني (2005 - 2014)، صنعاء، اليمن. (2014).
- الجمهورية اليمنية، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، قانون كليات المجتمع اليمني رقم (5) لسنة (1996)، المادة (2).
- جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. ملف التقدم لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي - مرحلة التعليم الثانوي الفني (2020 - 2021).
- سعود بن عبد الجبار الحارثي. متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، دار سمات للدراسات والأبحاث (2020).
- سماح محمد الحياصي. الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2022.
- شادي حليبي. واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي: دراسة حالة الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج (2)، ع (28)، (2012)، 399 - 434.
- عبدالمملك حسن مزارق، وخالد مطهر العدواني. واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع (88). (2022). ص 63.
- عدنان محمد قطيط. تحسين القدرة المؤسسية لمؤسسات تعليم الكبار في مصر: دراسة في تحليل الممكنات. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج. ع (100)، (2022). 2 - 49.

- عمر ياسين السابر. العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، م (12)، ع (51)، (2017). ص425.
- محمد جابر البدوي. اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (2022).
- محمد عبدالعال الشواهين. أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان. *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*. (2017).
- هشام أبو القاسم شمو. الدور الوسيط للهيكلة التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الطيران السودانية. *اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان*، (2021).
- وليد عبدالله المصباحي. التوجه الاستراتيجي وعلاقته بصناعة القرار لدى القيادات الإدارية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء الأداء الإداري. *اطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن*، 2022.
- يوسف عطوي المواضية. أتمودج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في تعزيز المزايا التنافسية: دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية*، مج (15)، ع (3)، (2019). ص 331 - 347.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Abualoush, Shadi & Masa'deh , Ra'ed & Bataineh, Khaled and Alrowwad, Ala'aldin. The Role of knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, (2018). P 13.
- Alshaer, S. A. The Effect of Strategic Vigilance on Organizational. **Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks**. Vol. 14, No. 6, 2020. p. 77.
- Asif, and M. A. Shaukat. Institutional capacity and strategic agility in higher education institutions: A case study. **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 34, No. 34, 2019, pp. 21-36
- Barreto, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, Vol. 42, No. 5, 2016, pp. 1295-1339.
- Chahal, H., Dangwal, R.C., Raina, S. Marketing Orientation, Strategic Orientation and their Synergistic Impact on Business Performance: A case of SMEs in Emerging Context (India). **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, Vol. 18, No. 1, 2016.
- Dess G., Lumpkin G., Eisner A., and Mcnamara G. Strategic management: creating competitive advantage" 7th Edition, Mcgraw hill Education. (2014).
- Dimitriou, H. T., & Papalexandris, A.. Dynamic capabilities and organizational ambidexterity in the context of new product development. **European Management Journal**, Vol. 34, No. 6, 2016, pp. 635-647.

- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance, K., & Rezaei, S. Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, Vol. 53, No. 8, 2016, pp. 1348-1380.
- Farooq, R. & Vij, S. Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation, **Pacific Business Review International**, Vol. 10, No. 8, 2018, pp. 174-194.
- Heizer J., Render B., and Munson, C. Operations management: sustainability and supply chain management", 12th Edition, Pearson always learning, U.S. (2017).
- Jiang, F., Wang, G. & Jiang, X. Enter Aepreneurial orientation and organizational knowledge creation: A Configurationally approach, **Journal of Business Strategy**, Vol. 9, No. 3, 2018, pp. 17-31.
- Kraus, S., & Kauranen, I. Dynamic capabilities and firm performance: A systematic review and future research directions. **Review of Managerial Science**, Vol. 12, No. 4, 2018, pp. 1009-1057.
- M.E. Eckel, and A.J. Kezar. The impact of institutional capability on strategic implementation in higher education institution. **Journal of Educational Administration**, Vol. 61, No. 4, 2020, pp. 456-476.
- Makadok, R.. Toward a synthesis of dynamic capabilities and strategy process research. **Journal of Management**, Vol. 45, No. 2, 2019, pp. 592-622.
- R.L. Geiger, and J.C. Birnbaum. The relationship between institutional capability and strategic performance in higher education institutions. **Higher Education**, Vol. 76, No. 2, 2018, pp. 182-202.
- Teece, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, Vol. 86, (2017). Pp. 202-216.
- Tengku-Mudzaffar, T. E. S., & Yusof, M. H. M. The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and Organizational Performance. *Procardia Economics and Finance*, Vol. 35, (2016). pp. 362-367.

الهوامش:

(1) أكرم محسن الياسري؛ مناف عبد الكريم القناف. تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة التعليمية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، العراق، م (6) ع (45)، (2020) ص 24.

(2) Dimitriou, H. T., & Papalexandris, A. Dynamic capabilities and organizational ambidexterity in the context of new product development. *European Management Journal*, 34(6), (2016) p.640

(3) Abualoush, Shadi & Masa'deh , Ra'ed & Bataineh, Khaled and Alrowwad , Ala'aldin The Role of knowledge Management Process and Intellectual Capital as *Intermediary Variables Between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance*, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, .(2018). p 13.

(4) عمر ياسين السايير. العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعيّنة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،(2017). ص 425.

(5) Dess G., Lumpkin G., Eisner A., and Mcnamara G. "Strategic management: creating competitive advantage" 7th Edition, Mcgraw hill Education. (2014).p.112

(6) محمد عبد العال الشواهين. أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن (2017). ص 13.

(7) Dess et al. Opcit.p54

(8) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد المصرية. ملف التقدم لاعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي - مرحلة التعليم الثانوي الفني (2021). ص 68.

(9) Sawsan Alshaer, Opcit, p.136,

(10) استراتيجية التعليم الفني والتدريب المهني اليمن (2005 - 2014)، ص 82

(11) شادي حلمي. واقع التعليم المهني والتقني ومشكلاته في الوطن العربي: دراسة حالة الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. (2012).، ص 28. ع (2)، ص 412.

(12) Kraus, & Kauranen, Dynamic capabilities and firm performance: A systematic review and future research directions. Review of Managerial Science, (2018) 12(4), p.1021

(13) أسماء مراد واخرون. تطوير التعليم الفني بمصر في ضوء الخبرة الفنلندية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص 155 ع (2) (7) (2017).

(14) أسماء مراد واخرون. المرجع نفسه ص 164.

(15) عبدالمملك حسم مرزاق، خالد مطهر العدواني. واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع (88). (2022). ص 63.

(16) Farooq, R. & Vij, Linking Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Mediating Role of Knowledge Management Orientation, Pacific Business Review International, 10(8), (2018) p182

(17) Chahal, et.al Marketing Orientation, Strategic Orientation and their Synergistic Impact on Business Performance: A Case of SMEs in Emerging Context (India). Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, (2016). 18(1).p187

(18) سعود بن عبد الجبار الحارثي. متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. ص 81 ع (1). ع (9). ص 81

(19) محمد أبو عزيزة وأخرون. العلاقة والأثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية على الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين التقنية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، ص 154 ع (3) (10). (2022).

(20) Heizer et.al. Operations management: sustainability and supply chain management", 12th Edition, Pearson always learning, U.S.(2017). P271.

(21) المادة(2): قانون كليات المجتمع , رقم (5) لسنة (1996), التسمية والتعاريف, ص 2

(22) سماح محمد الحياصي. الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات

الحكومية اليمنية. اطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2022.

(23) وليد عبدالله المصباحي. التوجه الاستراتيجي وعلاقته بصناعة القرار لدى القيادات الإدارية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء

الأداء الإداري. اطروحة دكتوراه غير منشورة. تخصص إدارة وتخطيط تربوي، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن، 2022.

(24) عدنان محمد قطييط.. تحسين القدرة المؤسسية لمؤسسات تعليم الكبار في مصر: دراسة في تحليل الممكنات. المجلة التربوية، كلية

التربية، جامعة سوهاج. مج 1. ع (100). (2022).، ص 34

(25) محمد جابر البدوي.. اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني: دراسة ميدانية بمحافظة

الإسكندرية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ع (117)، (2022) ص 998.

(26) بدر حامد مسعود؛ محمد صبري محمود؛ أحمد يونس فكري، واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر: دراسة ميدانية، مجلة التربية،

كلية التربية، جامعة الأزهر. مج (5) ع (18)، (2021). ص 680.

(27) هشام أبو القاسم. شمو. الدور الوسيط للهيكل التنظيمي في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية

على شركات الطيران السودانية. اطروحة دكتوراه جامعة النيلين، السودان، ص 78.

(28) M.E. Eckel, and A.J. Kezar. The impact of institutional capability on strategic implementation in higher education institution. **Journal of Educational Administration**, Vol. 61, No. 4, 2020, p. 456.

(29) Asif, and M. A. Shaukat. Institutional capacity and strategic agility in higher education institutions: A case study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 34, No. 34, 2019, p. 21

(30) يوسف عطوي المواضية.. أنموذج تكاملي للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي ودور اليقظة الريادية المؤسسية كعامل معدل في

تعزير المزايا التنافسية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج (3) ع (15) (2019). ص 331

(31) R.L. Geiger, and J.C. Birnbaum. The relationship between institutional capability and strategic performance in higher education institutions. **Higher Education**, Vol. 76, No. 2, 2018, p. 182.

(32) Tengku-Mudzaffar, T. E. S., & Yusof, M. H. M. The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, and Organizational Performance. *Procardia Economics and Finance*, 35, (2016). p 362..

(33) Teece, D. JDynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, . (2017). p202.

(34) Kraus, & Kauranen, Opcit. p 1032

(35) Barreto, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 42(5), (2016). 1295.

(³⁶) Makadok, R. Toward a synthesis of dynamic capabilities and strategy process research. *Journal of Management*, 45(2), (2019) p 592.

(³⁷)Chahal, et.al *Opcit*.p194.

(³⁸) Jiang, F., Wang, G. & Jiang, X. Entrepreneurial orientation and organizational knowledge creation: A Configurationally approach, *Journal of Business Strategy*, 9(3), .(2018).p 17.

(³⁹) Farooq, R. & Vij, *Opcit*. p171