

أثر الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية لدى مؤسسات التدريب التقني: دراسة تطبيقية على المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية

مبروك صالح السوداني^{1*}، محمد قاسم قحوان^{1**}

¹كلية العلوم التطبيقية والانسانية- جامعة عمران.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية لدى مؤسسات التدريب التقني، من خلال التطبيق على المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي تألف من جميع الكادر العامل في المعهد والبالغ عددهم (53) فرداً، وبتطبيق أسلوب المسح الشامل بلغت العينة الصالحة للتحليل (45) إدارياً ومدرباً. وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتوافر القدرة المؤسسية في المعهد كان بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على القدرة المؤسسية بشكل عام، حيث فسرت أبعاد الإدارة الاستراتيجية ما نسبته (49.6%) من التباين في القدرة المؤسسية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة انتقال المعهد من الممارسات الجزئية إلى تبني نموذج متكامل للإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على تعزيز قدراته المالية والبشرية، كما أوصت بتقديم الدعم الفني من قبل وزارة التعليم الفني لتعميم منهج الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التدريب المهني والتقني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، القدرة المؤسسية، مؤسسات التدريب التقني، المعهد اليمني الصيني.

Abstract: This study aimed to analyze the impact of strategic management on enhancing the institutional capacity of technical training institutions, specifically applied to the Yemeni-Chinese Institute for Technical Sciences. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as the tool for data collection from the study population, which consisted of all staff working at the institute, numbering (53) individuals. By applying the comprehensive survey method, the sample valid for analysis reached (45) administrators and trainers. The results showed that the level of strategic management application and the availability of institutional capacity at the institute were moderate. A strong, statistically significant positive correlation was found at the significance level (0.05). Furthermore, the results revealed a statistically significant positive effect at the significance level (0.05) of strategic management, with its various dimensions, on institutional capacity in general. The dimensions of strategic management explained (49.6%) of the variance in institutional capacity. In light of these findings, the study recommended the necessity for the institute to transition from partial practices to adopting an integrated model of strategic management, with a focus on strengthening its financial and human capabilities. It also recommends providing technical support by the Ministry of Technical Education to generalize the strategic management approach in vocational and technical training institutions.

1. إطار الدراسة العام

1.1. مقدمة

في خضم التحولات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم تجد مؤسسات التعليم والتدريب التقني والمهني نفسها أمام تحدٍ وجودي، يتمثل في ضرورة التكيف المستمر مع متطلبات سوق العمل

المتغيرة وضمان جودة مخرجاتها؛ إذ إن تحقيق التنمية المستدامة للدول لم يعد يعتمد فقط على وفرة الموارد، بل أصبح مرهوناً بمدى قدرة مؤسساتها على بناء رأس مالها البشري وتنميته. وفي هذا السياق تبرز "القدرة المؤسسية" بوصفها عاملاً حاسماً يحدد مدى نجاح هذه المؤسسات في أداء رسالتها، فالقدرة المؤسسية لا تقتصر على مجرد امتلاك الموارد، بل تتجاوز ذلك لتعكس الكفاءة الكلية للمؤسسة في حشد هذه الموارد وتوظيفها بفاعلية، وتطوير عملياتها الداخلية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية (الحارثي، 2020). وعليه، فإن بناء قدرة مؤسسية راسخة يُعد مطلباً جوهرياً لمؤسسات التدريب التقني؛ لضمان استدامتها وقدرتها على المنافسة (البنك الدولي، 2024).

ولتحقيق هذه الغاية لا يمكن للمؤسسات الاعتماد على ردود الفعل العفوية أو القرارات الآنية، بل يتوجب عليها تبني منهج إداري استراتيجي ومنظم، وهنا يأتي دور "الإدارة الاستراتيجية" بوصفها أداة علمية وعملية تمكن المؤسسة من رسم مسارها المستقبلي بوضوح (Sinaya et al., 2023)، فالإدارة الاستراتيجية بعملياتها المتكاملة بدءاً من التحليل والتخطيط وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة توفر إطاراً متكاملًا؛ لاتخاذ قرارات رشيدة تضمن المواءمة بين طموحات المؤسسة وإمكانياتها المتاحة، وبذلك تؤدي دوراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي (الزرعزي، 2024).

وتؤيد الأدبيات وجود علاقة سببية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة المؤسسية؛ فالممارسات الاستراتيجية الناضجة تسهم بشكل كبير في بناء القدرات المؤسسية الكامنة وتعززها؛ ذلك أن النهج الاستراتيجي يوفر إطار عمل منظم يدعم اتخاذ القرارات وتهيئة الموارد بما يحسن الأداء العام (Adeyeye & Adebisi, 2019).

وفي السياق اليمني الذي يؤدي فيه التدريب المهني والتقني دوراً مهماً في تطوير مهارات الشباب (مرزاق والعدواني، 2022)، يصبح تبني الإدارة الاستراتيجية لتعزيز القدرة المؤسسية خياراً لا غنى عنه، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها هذه المؤسسات (العبدوي والمنجدي، 2023). ويُعد المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية، أحد النماذج الرائدة في هذا المجال، بيئة خصبة لدراسة هذه العلاقة، وعليه تتطلع هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية في هذا المعهد، سعياً لتقديم رؤى علمية تسهم في تطوير أدائه وأداء المؤسسات المماثلة مستقبلاً.

2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تواجه مؤسسات التعليم الفني والتقني في اليمن تحديات جسيمة تعيق قدرتها على أداء دورها التنموي بفاعلية، حيث تشير الأدبيات المحلية إلى أن هذه المؤسسات تعاني من نقص حاد في الموارد، وتآكل في البنية التحتية، وضعف في الارتباط بسوق العمل، وغياب للرؤى الاستراتيجية الواضحة (القادري والغيري، 2024؛ مرزاق والعدواني، 2022)، وهذه التحديات مجتمعةً كان لها انعكاسات سلبية على قدرة تلك المؤسسات على تبني مداخل إدارية حديثة، وبناء قدرة مؤسسية قادرة على مواكبة المستجدات والتطورات المعاصرة.

ومن خلال المتابعة الأولية لاحظ الباحثان أنه على الرغم من الجهود المبذولة في بعض المؤسسات التقنية، مثل المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية، فإن هناك مؤشرات على وجود قصور في الممارسة المنهجية والمتكاملة لعمليات الإدارة الإستراتيجية؛ فقد يتركز الاهتمام على جانب "التخطيط" وصياغة الوثائق، بينما لا تحظى مراحل "التطبيق" و"التقويم" بالقدر نفسه من الاهتمام، مما قد يحد من قدرة المعهد على بناء قدراته المؤسسية وتعزيزها بشكل مستدام. ومع أن دراسة (السلامي وعبد الله، 2024) قد أشارت إلى أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين في المعهد ذاته، إلا أنه توجد فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي حلت "أثر" عملية الإدارة الإستراتيجية المتكاملة في القدرة المؤسسية بشكل معمق في سياق مؤسسات التدريب التقني تحديداً، لذا تأتي هذه الدراسة لتسد جزءاً من هذه الفجوة المعرفية.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية لدى المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية؟** وينفرد عنه التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية من وجهة نظر الكادر العامل فيه؟

2. ما مستوى توافر مؤشرات القدرة المؤسسية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية من وجهة نظر الكادر العامل فيه؟

3. ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية؟

4. ما مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية؟

3. 1. فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفروض الصفرية الآتية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$):

1. لا توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفرضي والمحسوب لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الفرضي والمحسوب لمستوى توافر القدرة المؤسسية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية.

3. لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية في المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية.

4. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية لدى المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية.

4. 1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل عام إلى بيان تأثير الإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية في مؤسسات التعليم الفني والتقني من خلال التطبيق على المعهد اليمني للصيني للعلوم التقنية، وبصورة أكثر تحديداً تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المعهد اليمني للعلوم التقنية.
 2. تحديد درجة توافر مؤشرات القدرة المؤسسية في المعهد اليمني للعلوم التقنية.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية في المعهد اليمني للعلوم التقنية.
 4. قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية في المعهد اليمني للعلوم التقنية.
- 5. 1. أهمية الدراسة**

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من جوانب متعددة، يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- **الأهمية العلمية:** تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية اليمنية المتعلقة بقطاع التدريب التقني، كما أنها توسع نطاق المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وبناء القدرات المؤسسية، من خلال توظيف منهجية مختلطة توفر نتائج أكثر شمولية وعمقاً.
- **الأهمية العملية:** تقدم الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في مؤسسات التدريب التقني تمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المؤسسي، كما تقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق؛ لتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات المعاصرة، خصوصاً في بيئة استثنائية كاليئة اليمنية.

6. 1. حدود الدراسة

التزمت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل أثر الإدارة الإستراتيجية " بوصفها متغيراً مستقلاً" بأبعادها (التخطيط الإستراتيجي، القيادة الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للعمليات، إدارة المخاطر الإستراتيجية) في القدرة المؤسسية "بوصفها متغيراً تابعاً" بأبعادها (القدرة المؤسسية الإستراتيجية، القدرة المؤسسية التشغيلية، القدرة المؤسسية التنظيمية، القدرة المؤسسية البشرية، القدرة المؤسسية المالية).

- **الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة في المعهد اليمني للعلوم التقنية بالعاصمة صنعاء، اليمن.

- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الكادر العامل في المعهد اليمني للعلوم التقنية.
- **الحدود الزمنية:** جمع الباحثان البيانات الميدانية لهذه الدراسة خلال شهر أبريل من العام (2024م).

7. 1. مصطلحات الدراسة

فيما يأتي تحديد للمصطلحات الرئيسة على النحو الذي تبنته الدراسة:

- **الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management):** تُعرّف بأنها: عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتطوير إستراتيجيات مناسبة (Sinaya et al., 2023, p. 40). وتُعرّف أيضاً بأنها: عملية إدارية متكاملة تشمل تحليلاً شاملاً لبيئة المنظمة، وتحديد

أهدافها الإستراتيجية ، وتطوير إستراتيجيات مناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها (Al-Maaitah & Al-Maaitah, 2020, p. 5)، ويُقصد بالإدارة الإستراتيجية إجرائياً في سياق هذه الدراسة أنها: عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم القرارات التي تؤثر في أداء المعهد اليمني للعلوم التقنية على المدى الطويل، بوصفها عملية مستمرة وتفاعلية تتطلب تقييماً منتظماً لبيئته الداخلية والخارجية، وتطوير إستراتيجيات جديدة لتحقيق أهدافه.

• القدرة المؤسسية (Institutional Capacity):

تُعرّف بأنها: العملية التي تهدف إلى تعزيز القدرات الداخلية للمنظمة وتطويرها، بما يمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية عالية، ويدعم استمراريتها على المدى الطويل (قطيبي، 2022، ص. 15). كما تُعرّف بأنها: استطاعة المنظمة تأدية الأنشطة المطلوبة منها بكفاءة واستدامة، من خلال التوظيف الفعال للمهارات والموارد المادية والبشرية والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية للمنظمة (الحارثي، 2020، ص. 80). ويُقصد بالقدرة المؤسسية إجرائياً في سياق هذه الدراسة أنها: عملية مستمرة وشاملة لكل جوانب الأداء داخل المعهد اليمني للعلوم التقنية، بما يُمكنه من تأدية وظائفه بكفاءة وفاعلية، والاستغلال الأمثل لموارده المتاحة للتكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، وتحقيق أهدافه الإستراتيجية.

• المعهد اليمني للعلوم التقنية:

يُعدّ من أقدم مراكز التدريب المهني والتقني اليمنية، أنشئ عام (1969م) في صنعاء، ويقدم برامج الدبلوم التقني والثانوية الفنية في تخصصات متنوعة (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية، 2023). ويُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: البيئة التطبيقية التي تمثل مجتمع الدراسة، حيث يتم قياس يُقاس مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية وتوافر القدرة المؤسسية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الجزء الأسس النظرية التي تقوم عليها الدراسة، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين: الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية، وتوضيح العلاقة التكاملية بينهما، ومن ثم الانتقال إلى مراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.

2.1. الإطار النظري للدراسة

2.1.1. الإدارة الإستراتيجية

في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، لم تعد الإدارة الإستراتيجية مجرد خيار، بل أصبحت ضرورة حتمية للمنظمات الساعية نحو تحقيق الاستدامة والتميز؛ إذ إنها توفر للمؤسسات - على اختلاف أنواعها- البوصلة التي توجه قراراتها وتضمن مواءمة مواردها مع أهدافها طويلة الأجل (Fumasoli & Hladchenko, 2024).

• مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يُعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم متعددة الأبعاد في الفكر الإداري الحديث؛ إذ يمكن تعريفها بأنها: "عملية إدارية متكاملة تشمل تحليلاً شاملاً لبيئة المنظمة، وتحديد أهدافها الإستراتيجية، وتطوير إستراتيجيات مناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتنفيذها، ومتابعة النتائج وتقييمها" (Al-Maaitah & Al-Maaitah, 2020). ويركز هذا التعريف على الطبيعة الشمولية والمنهجية للعملية الإدارية المستندة إلى الإدارة الإستراتيجية.

وفي سياق مشابه، تُعرّف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عملية اتخاذ القرارات ووضع الخطط الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتطوير إستراتيجيات مناسبة بالاستفادة من نقاط القوة والفرص المتاحة" (Sinaya et al., 2023, p. 40). وهذا التعريف يبرز الجانب التحليلي والقراري في العملية الإستراتيجية، أما (الزعرعي، 2024، ص. 318) فيصفها بأنها: "جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وتنفيذ إجراءات تشكل وتوجه ماهية المنظمة، وماذا تفعل، ولماذا تفعله".

وبصفة عامة، توضح هذه التعريفات أن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكمن في كونها عملية ديناميكية ومستمرة تهدف إلى تحقيق التوافق الإستراتيجي بين المنظمة وبيئتها.

• أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تنبثق أهمية الإدارة الإستراتيجية من الدور الحيوي الذي تؤديه في تحسين الأداء المؤسسي وضمان بقاء المنظمة ونموها؛ فهي تساعد المنظمات على تحديد رؤيتها المستقبلية بوضوح، مما يوحد جهود العاملين ويوجهها نحو غايات مشتركة (شجاع، 2023). كما أنها تمكّن المنظمة من تحليل بيئتها الخارجية بشكل منهجي، لتحديد الفرص المتاحة واقتناصها، والتعرف على التهديدات المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمواجهتها (المريخي، 2023).

وعلى الصعيد الداخلي، يسهم التحليل الإستراتيجي في تحديد نقاط القوة لتعزيز الاستفادة منها، ونقاط الضعف لمعالجتها وتطويرها (Alatailat et al., 2019)، إضافة إلى ذلك، تُعد الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لتخصيص الموارد المتاحة بكفاءة، وتوجيهها نحو الأولويات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية (محمد وآخرون، 2021). وبهذا الصدد، أكدت دراسة (العنزي والمهوس، 2024) على فعالية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التكامل بين القيادة والموظفين، مما يعزز ثقافة العمل الجماعي ويحسن الأداء العام.

• أبعاد الإدارة الاستراتيجية:

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من سلسلة من المراحل أو الأبعاد المترابطة والمتكاملة التي تشكل دورة مستمرة، وقد تبنت دراسات سابقة البحث في الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة: جعيد (2024)، شجاع (2023)، (Alireza et al., 2021)، وتتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من:

1. **التخطيط الاستراتيجي:** يُعد هذا البُعد نقطة الانطلاق في العملية الإستراتيجية، حيث يتضمن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها، وتحديد أهدافها طويلة الأجل، كما يشمل إجراءً تحليلياً إستراتيجياً شاملاً للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT Analysis) لتوفير قاعدة معلوماتية متينة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
2. **القيادة الإستراتيجية:** يؤدي هذا البُعد دوراً محورياً في توجيه العملية الإدارة الإستراتيجية، وضمان نجاحها. فالقيادة الإدارة الإستراتيجية هي المسؤولة عن بناء الالتزام بالرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وتوفير الموارد اللازمة، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار.
3. **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** يركز هذا البُعد على موازنة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع الإدارة الإستراتيجية العامة للمنظمة، ويتضمن ذلك تخطيط القوى العاملة، واستقطاب الكفاءات، وتدريبها وتطويرها، وتصميم نظم تقييم أداء وحوافز تدعم تحقيق الأهداف الإدارية الإستراتيجية.
4. **الإدارة الإستراتيجية للعمليات:** يهتم هذا البُعد بترجمة الإستراتيجيات إلى واقع ملموس من خلال تصميم العمليات التشغيلية الأساسية للمنظمة وتطويرها بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، ويشمل ذلك إدارة الجودة، وتطوير الخدمات، وتحسين الإنتاجية بما يخدم التوجه الإستراتيجي.
5. **إدارة المخاطر الإستراتيجية:** يُعنى هذا البُعد بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر التي قد تهدد قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ووضع الخطط والإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر وتقليل آثارها السلبية المحتملة.

• المنطلقات النظرية للإدارة الإستراتيجية:

تستند الإدارة الإستراتيجية إلى عدة نظريات إدارية تفسر كيفية تحقيق المنظمات للميزة التنافسية، من أبرز هذه النظريات نظرية الموارد المعتمدة (Resource-Based View - RBV)، التي تفترض أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تتبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها. وعليه، فإن الإدارة الإستراتيجية من هذا المنظور تركز على تحديد هذه الموارد الداخلية وتمييزها واستغلالها (Makadok, 2019). وكتطور لهذه النظرية ظهرت نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)، التي تركز على قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات سريعة التغيير. فالقدرات الديناميكية هي التي تمكن المنظمة من تعديل إستراتيجياتها وتجديد مواردها بشكل مستمر (Wu & Chaturvedi, 2023).

2.1.2. القدرة المؤسسية

تُعد القدرة المؤسسية مفهوماً محورياً في دراسات التنمية والتطوير التنظيمي؛ إذ إنها تعكس الصحة العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها بفاعلية واستدامة، فبناء القدرات لم يُعد يُنظر إليه بوصفه هدفاً بحد ذاته، بل بأنه وسيلة أساسية لتعزيز الأداء وتحقيق الأثر المنشود (البنك الدولي، 2024).

• مفهوم القدرة المؤسسية:

يمكن تعريف القدرة المؤسسية بأنها: "استطاعة المنظمة تأدية الأنشطة المطلوبة منها بكفاءة واستدامة، من خلال التوظيف الفعال للمهارات، والموارد المادية، والبشرية، والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات النهائية المرجوة للمنظمة" (الحارثي، 2020، ص. 80). ويركز هذا التعريف على جانب الأداء والكفاءة، ومن منظور أوسع، يُنظر إليها بأنها "العملية التي تهدف إلى تعزيز وتطوير القدرات الداخلية للمنظمة، بما يمكنها من تحقيق رسالتها بفعالية عالية، ويدعم استمراريتها على المدى الطويل" (قطيط، 2022، ص. 15). ويبرز هذا التعريف الطبيعة الديناميكية والتطويرية للمفهوم، وفي الإطار الجامعي، تُعرّف القدرة المؤسسية بأنها قدرة الجامعة على إدارة هياكلها وحوكمتها بفعالية؛ لتحقيق أهدافها (Luo et al., 2024). وبشكل عام، تشير القدرة المؤسسية إلى مجموعة متكاملة من الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تمكن المنظمة من العمل والنمو.

• أهمية القدرة المؤسسية:

تكمن أهمية القدرة المؤسسية في كونها المحدد الرئيس لفاعلية المنظمة وقدرتها على التكيف والنجاح. فالمؤسسات ذات القدرات العالية تكون أكثر قدرة على تصميم برامجها وتنفيذها بفاعلية، وتحقيق نتائج ذات جودة (مسعود وآخرون، 2021). كما أن القدرة المؤسسية القوية تمكن المنظمة من جذب الموارد (المالية والبشرية) والمحافظة عليها، وتعزز من مصداقيتها لدى أصحاب المصلحة (Kraus & Kauranen, 2018).

إضافة إلى ذلك، تُعد القدرة المؤسسية ضرورية لضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل، حيث تمنحها المرونة اللازمة؛ لمواجهة التحديات البيئية والتكيف مع المتغيرات (Eckel & Kezar, 2020)، وفي سياق مؤسسات التعليم التقني، فإن تعزيز القدرة المؤسسية ينعكس بشكل مباشر على جودة التدريب ومواءمة المخرجات مع احتياجات سوق العمل (Alosani et al., 2020).

• أبعاد القدرة المؤسسية:

القدرة المؤسسية مفهوم مركب يشمل جوانب متعددة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي تناولتها دراسات سابقة مثل دراسة: (سلامة وأبو ربيع، 2023)، الحياصي (2022)، (Asif & Shaukat, 2019)، وهذه الأبعاد هي:

1. القدرة المؤسسية الإستراتيجية: تشير إلى قدرة المؤسسة على التفكير والتخطيط بشكل إستراتيجي، ووضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة، وترجمة هذه الأهداف إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.
2. القدرة المؤسسية التشغيلية: وتتعلق بكفاءة العمليات والأنشطة اليومية للمؤسسة وفعاليتها، وتشمل جودة تصميم الخدمات وتقديمها، وكفاءة استخدام الموارد، ووضوح الإجراءات والسياسات الداخلية.
3. القدرة المؤسسية التنظيمية: تركز على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلى مدى ملاءمته لتحقيق أهدافها، وتشمل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفاعلية نظم الاتصال والتنسيق، ومرونة الهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف.

4. القدرة المؤسسية البشرية: تتمثل في المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري في المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات استقطاب الكفاءات، وتدريبها، وتطويرها، وتحفيزها، والمحافظة عليها.
5. القدرة المؤسسية المالية: وتتعلق بقدرة المؤسسة على تخطيط مواردها المالية وإدارتها واستخدامها بكفاءة وشفافية، وتشمل إعداد الموازنات، وتعبئة الموارد، والرقابة المالية، والاستدامة المالية.
- المنطلقات النظرية للقدرة المؤسسية:

يمكن فهم القدرة المؤسسية من خلال النظرية المؤسسية (Institutional Theory)، التي تفسر كيف تتأثر المنظمات بالضغوط الخارجية (القانونية، المعيارية، الثقافية) في بيئتها، وكيف تسعى إلى التوافق مع هذه الضغوط لكسب الشرعية والموارد (Bresciani, 2021). وبناء القدرة المؤسسية، من هذا المنظور فالقدرة المؤسسية هي عملية تكيف إستراتيجي مع توقعات البيئة الخارجية، كما ترتبط القدرة المؤسسية بنظرية تعلم المنظمة (Organizational Learning Theory) التي ترى أن المنظمات القادرة على التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وتكيف سلوكها بناءً على المعرفة الجديدة، هي الأكثر قدرة على البقاء والنمو؛ ذلك أن بناء القدرات هو في جوهره عملية تعلم وتطور مستمرة (Wu & Chaturvedi, 2023).

2.1.3. العلاقة التكاملية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية

إن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية ليست مجرد علاقة ارتباط، بل هي علاقة تأثير وتأثر متبادلة وعميقة؛ فالإدارة الاستراتيجية الفعالة هي الآلية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تبني قدراتها وتعززها بشكل منهجي وموجه، وقد أكدت العديد من الدراسات، مثل (Adeyeye & Adebisi, 2019) على هذه العلاقة التكاملية، حيث تُعد الإدارة الإستراتيجية نهجاً محورياً لتعزيز القدرات المؤسسية، من خلال توفير إطار عمل منظم يدعم اتخاذ القرارات الفعالة وتهيئة الموارد والعمليات بما يحسن الأداء المؤسسي بشكل عام.

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال مراحل العملية الإستراتيجية نفسها؛ فمرحلة التحليل الإستراتيجي تساعد المؤسسة على تشخيص قدراتها الحالية وتحديد الفجوات بين ما تملكه وما تحتاج إليه لتحقيق أهدافها. أما مرحلة صياغة الإستراتيجية، فهي تتضمن بالضرورة وضع أهداف تتعلق ببناء قدرات محددة (بشرية، تكنولوجية، تنظيمية) تُعد ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية المختارة، وتُعد مرحلة تطبيق الإستراتيجية هي المرحلة التي يتم فيها تحويل النوايا إلى أفعال، حيث يتم تخصيص الموارد وتنفيذ البرامج والمبادرات الهادفة إلى بناء القدرات المستهدفة وتطويرها. وأخيراً، تأتي مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية لقياس مدى التقدم المحرز في بناء القدرات، وتحديد ما إذا كانت هذه القدرات الجديدة قد أسهمت فعلاً في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف (Abubakar et al., 2019).

وبهذا المعنى، فإن الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر على تحديد "ما الذي" تريد المنظمة تحقيقه، بل تهتم أيضاً بكيفية بناء القدرة اللازمة لتحقيق "الكيفية"، وقد أشار (سلامة وأبو ربيع، 2023) إلى أن الإدارة

الإستراتيجية أداة فعالة لتحقيق التوازن بين طموحات المؤسسة وقدراتها. وقد أظهرت دراسات تطبيقية مثل: (العمرى، 2021؛ الجابري، 2019؛ Alireza et al., 2021) وجود أثر إيجابي ومباشر للإدارة الاستراتيجية في القدرة المؤسسية في سياقات متنوعة.

ومن منظور نظري، يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نظرية القدرات الديناميكية، التي ترى أن الإدارة الاستراتيجية هي التي توجه عمليات "الاستشعار" (Sensing) للفرص والتهديدات، و"الاقتناص" (Seizing) لتلك الفرص، و"إعادة التشكيل" (Reconfiguring) لموارد وقدرات المنظمة لمواكبة التغيرات، وهذه العمليات الثلاث هي جوهر بناء القدرة المؤسسية في بيئة ديناميكية (Beresford-Dey et al., 2024).

يتضح مما سبق أن الأدبيات العلمية تؤكد بقوة على وجود علاقة عضوية وتكاملية بين الإدارة الاستراتيجية والقدرة المؤسسية، فالإدارة الاستراتيجية توفر الخريطة والبوصلة، بينما تمثل القدرة المؤسسية المحرك والأدوات التي تمكن المؤسسة من السير في الطريق المرسوم. ويرى الباحثان أن النماذج النظرية كنظرية الموارد المعتمدة ونظرية القدرات الديناميكية، تقدم أساساً نظرياً متيناً لتفسير كيف يمكن للممارسات الاستراتيجية الموجهة أن تتحول إلى قدرات مؤسسية راسخة ومستدامة. وعلى الرغم من وضوح هذه العلاقة في الأدبيات، فإن فهم كيفية تجليها في سياقات محددة، مثل قطاع التدريب التقني والمهني في اليمن بظروفه وتحدياته الخاصة، لا يزال يتطلب مزيداً من البحث الميداني، وهذا ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

2.2. الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لأبرز الدراسات الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية أو جوانب منها، مرتبة ترتيباً زمنياً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

- هدفت دراسة محمد (2025) إلى فحص أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة في التميز المؤسسي، بالتطبيق على قطاع شركات الاتصالات المصرية. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على عينة من (250) من العاملين في هذه الشركات، توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي للإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة، كل على حدة، في تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين وجود تأثير أكبر للمتغيرين مجتمعين.

- وسعت دراسة فونج (Vuong, 2025) إلى استكشاف أثر الإدارة الاستراتيجية في الإبداع التنظيمي وتأثير ذلك في الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، باتباع المنهج الكمي، وجمع البيانات عبر استبانة وزعت على عينة مكونة من (320) من مديري هذه المؤسسات، أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية تعزز بشكل كبير من الإبداع التنظيمي، الذي بدوره يؤدي دوراً وسيطاً إيجابياً في تحسين الأداء المالي.

- تناولت دراسة الجعيد (2024) أثر القيادة الاستراتيجية في بناء الجامعات الذكية، مع اختبار الدور المعدل للذكاء الإستراتيجي، وذلك في سياق الجامعات الحكومية المصرية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (384) من القيادات الأكاديمية. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي للقيادة الإستراتيجية في بناء الجامعات الذكية، وأن الذكاء الإستراتيجي يعزز ويعدل هذه العلاقة بشكل إيجابي.
- هدفت دراسة الزعزي (2024) إلى تحديد دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية في اليمن، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (150) من مديري وموظفي المنظمات الحكومية. توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تؤدي دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، خاصةً من خلال صياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح.
- هدفت دراسة سلامة وأبو ربيع (2023) إلى تحليل دور الإدارة الإستراتيجية؛ بوصفها أداة لتعزيز القدرة المؤسسية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام المقابلات والوثائق أدوات لجمع البيانات من عينة من الخبراء والأكاديميين. أظهرت النتائج أن تبني المنظمات للإدارة الإستراتيجية يعزز بشكل كبير قدرتها على التكيف، والابتكار، وتحقيق الأهداف طويلة المدى.
- هدفت دراسة العبدى والمنجدي (2023) إلى استكشاف العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوجه الإستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران في اليمن، باتباع المنهج الوصفي، واستخدام استبانة أداة لجمع البيانات من عينة قوامها (86) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القدرة المؤسسية والتوجه الإستراتيجي، مما يشير إلى أن القدرات المؤسسية هي أساس النجاح الإستراتيجي.
- هدفت دراسة أجبا وآخرين (Ajba et al., 2023) إلى بيان تأثير الإدارة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي في إحدى المؤسسات المالية التعاونية في أوغندا، بالاعتماد على المنهج المختلط (الكمي والكيفي) واستخدام الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من (60) من الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء التنظيمي.
- هدفت دراسة البدوي (2022) إلى فحص دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني في محافظة الإسكندرية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (250) من المعلمين والمديرين. أظهرت النتائج أن اليقظة الإستراتيجية، بوصفها جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية، تسهم بشكل كبير في بناء قدرات المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات والتخطيط للمستقبل.
- فحصت دراسة علي رضا وآخرون (Alireza et al., 2021) العلاقة المتبادلة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات المؤسسية في منظمات القطاع العام بباكستان، من خلال منهج دراسة الحالة

الوصفي، وباستخدام المقابلات وتحليل الوثائق بوصفها أدوات لجمع البيانات من المديرين في هذه المنظمات، أسفرت نتائج الدراسة عن أن للإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في تطوير القدرات المؤسسية، وأن هناك علاقة تفاعلية بين أبعاد المتغيرين.

• سعت دراسة العمري (2021) إلى قياس أثر الإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية في قطاع الصناعة بالدول العربية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق استبانة على عينة من (150) من مديري الشركات الصناعية في الأردن، خلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الإستراتيجية في تعزيز القدرة المؤسسية لهذه الشركات.

• هدفت دراسة Eckel & Kezar (2020) إلى فحص العلاقة بين القدرة المؤسسية والتوافق الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، باستخدام المنهج النوعي، والاعتماد على المقابلات مع (40) من القادة الأكاديميين. أظهرت النتائج أن التوافق الإستراتيجي هو عامل أساسي في تعزيز القدرة المؤسسية، حيث يضمن توجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفعالية.

• هدفت دراسة الحارثي (2020) إلى تحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، واتباع المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (74) مشرفاً تربوياً. توصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات رئيسة لبناء القدرة المؤسسية، مثل توفير الموارد الكافية وتطوير القيادة، وكلها عوامل تتأثر بشكل مباشر بالإدارة الإستراتيجية.

• هدفت دراسة Adeyeye & Adebisi (2019) إلى استكشاف العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات المؤسسية في المنظمات النيجيرية، واتباع المنهج الكمي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من (200) مديراً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الإدارة الإستراتيجية وتطوير القدرات المؤسسية، كما تبين أن ممارسات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي ضرورية لبناء الموارد والمهارات الداخلية.

2.3. تعقيب عام على الدراسات السابقة

تظهر المراجعة النقدية للدراسات السابقة وجود إجماع واسع على وجود علاقة إيجابية وتأثير متبادل بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات الأداء المؤسسي والقدرة التنظيمية، حيث أكدت العديد من الأبحاث أن التخطيط الإستراتيجي الفعال، والقيادة الإستراتيجية، والمرونة الإستراتيجية تعد محددات رئيسة لتعزيز قدرة المنظمات على التكيف والنمو.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التوافق، تكشف الدراسات التي استعرضناها عن وجود فجوة بحثية بارزة تتعلق بنطاق تطبيقها وسياقاتها؛ فعلى الرغم من أن بعض الأبحاث تناولت العلاقة بين المتغيرين في سياقات عربية وأجنبية، فإن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تبحث في الأثر المتكامل للإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية بشكل مباشر في السياق اليمني، وتحديداً في قطاع التدريب التقني والمهني.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال سعيها لمعالجة هذه الفجوة، فهي لا تكتفي بتأكيد العلاقة النظرية، بل تسعى إلى تقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للظاهرة في بيئة تطبيقية محددة لم تحظ بالبحث بشكل كافٍ. إن التركيز على قطاع التدريب التقني والمهني في اليمن يمنح هذه الدراسة أهمية خاصة؛ نظراً للتحديات الفريدة التي يواجهها هذا القطاع والحاجة الملحة إلى تطويره. ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية ومناسبة تساهم في تعزيز القدرة المؤسسية لهذه المنظمات في بيئتها الخاصة.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

يستعرض هذا الجزء المنهجية المتبعة والإجراءات التي تم من خلالها تنفيذ هذه الدراسة ميدانياً.

3.1. منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية؛ حيث يساهم في وصف واقع متغيري الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية في المعهد المبحوث كما هو في الواقع، ومن ثم، تحليل البيانات التي جُمعت كمياً؛ بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

3.2. مجتمع الدراسة وعينتها

3.2.1. مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية بالعاصمة صنعاء، ووفقاً للسجلات الرسمية للموارد البشرية في المعهد للعام (2024م)، بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (53) فرداً، توزعوا بين (12) إدارياً، و(41) مدرساً.

3.2.2. عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع الكلي للدراسة، استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل (Census Survey)، حيث وُزعت أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع البالغ عددهم (53) فرداً. وقد استرد الباحثان (48) استبانة، منها (45) صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (84.9%)، وهي نسبة جيدة لتمثيل المجتمع الأصلي للدراسة. ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة المستجيبة:

جدول (1): توزيع مجتمع وعينة الدراسة

الفئة	مجتمع الدراسة	العينة المستجيبة	الاستبانة الصالحة للتحليل	النسبة المئوية للعينة من المجتمع
الكادر الإداري	12	11	11	91.7%
الكادر التدريسي	41	37	34	82.9%
المجموع	53	48	45	84.9%

3.3. أداة الدراسة

اعتمد الباحثان على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية اللازمة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وقد صممها الباحثان بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري البحث، تكونت

الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء، وشملت (55) فقرة موضوعية، خُصص المحور الأول لقياس متغير الإدارة الإستراتيجية من خلال (29) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، بينما خُصص المحور الثاني لقياس متغير القدرة المؤسسية من خلال (26) فقرة موزعة أيضاً على خمسة أبعاد، وكانت الاستجابة على الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). ويوضح الجدول (2) الهيكل التفصيلي لأداة الدراسة.

3.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

• صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة ومناسبة فقراتها وشموليتها في تغطية أبعاد المتغيرات المبحوثة، عُرضت على خمسة من ذوي الاختصاص في مجال العلوم الإدارية؛ لاستطلاع آرائهم حول مدى صلاحيتها لما صُممت من أجله، والاسترشاد بآرائهم في تجويد محتوى الأداة، كما تحقق الباحثان من صدق الأداة بحساب قيمة الاتساق الداخلي، عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ودرجة المحور المنتمية إليه، مع إيجاد مستوى دلالة كل منها، ويوضح الجدولان (3)، و(4) النتائج التي توصلنا إليها.

جدول (2): متغيرات الدراسة، وأبعادها، وعدد فقرات كل بُعد منها

أرقام الفقرات في الاستبانة	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات	
7-1	7	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية	المستقل
12-8	5	القيادة الإستراتيجية		
17-13	5	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية		
23-18	6	الإدارة الإستراتيجية للعمليات		
29-24	6	إدارة المخاطر الإستراتيجية		
35-30	6	القدرة المؤسسية الإستراتيجية	القدرة المؤسسية	التابع
40-36	5	القدرة المؤسسية التشغيلية		
45-41	5	القدرة المؤسسية التنظيمية		
50-46	5	القدرة المؤسسية البشرية		
55-51	5	القدرة المؤسسية المالية		
فقرة (55)		(10) أبعاد	المجموع	

جدول (3) قيمة الاتساق الداخلي لفقرات محور الإدارة الإستراتيجية

إدارة المخاطر الإستراتيجية		الإدارة الإستراتيجية للعمليات		الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية		القيادة الإستراتيجية		التخطيط الإستراتيجي	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0,765	1	**0,773	1	**0,712	1	**0,777	1	**0,709	1
**0,709	2	**0,756	2	**0,753	2	**0,769	2	**0,745	2
**0,783	3	**0,704	3	**0,755	3	**0,781	3	**0,780	3
**0,713	4	**0,769	4	**0,772	4	**0,795	4	**0,771	4
**0,772	5	**0,765	5	**0,718	5	**0,713	5	**0,743	5
**0,769	6	**0,772	6					**0,769	6
								**0,739	7

جدول (4): قيمة الاتساق الداخلي لفقرات محور القدرة المؤسسية

القدرة المؤسسية المالية		القدرة المؤسسية البشرية		القدرة المؤسسية التنظيمية		القدرة المؤسسية التشغيلية		القدرة المؤسسية الإستراتيجية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0,765	1	**0,775	1	**0,702	1	**0,786	1	**0,749	1
**0,739	2	**0,736	2	**0,753	2	**0,719	2	**0,775	2
**0,783	3	**0,794	3	**0,775	3	**0,790	3	**0,725	3
**0,779	4	**0,799	4	**0,792	4	**0,775	4	**0,731	4
**0,711	5	**0,736	5	**0,756	5	**0,717	5	**0,779	5
								**0,781	6

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدولين (3)، و(4) أعلاه أن جميع فقرات الأداة ترتبط بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث حصلت كل قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة على درجة أكبر من (0.70)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01)، وهو ما يُشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

• ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاستبانة طبق الباحثان تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis)، وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) التي تتلخص في إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبانة، فإذا كان معامل الثبات (0.70) فأكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يُعد كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها، والجدول (5) يوضح النتائج التي توصل إليها الباحثان.

جدول (5): اختبار ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات بالتجزئة النصفية	قيم الارتباط		قيم التجزئة النصفية		عدد العبارات	مؤشر الثبات للمتغيرات والأداة ككل	
	معامل التصحيح	معامل الارتباط	النصف الثاني	النصف الأول		المتغير المستقل	المتغير التابع
0.864	0.875	0.869	0.871	0.877	29	الإدارة الإستراتيجية	المتغير التابع
0.853	0.837	0.808	0.826	0.769	26	القدرات المؤسسية	المتغير التابع
0.877	0.879	0.810	0.881	0.794	55	الأداة ككل	

يتبين من الجدول (5)، أن قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمتغير الإدارة الإستراتيجية بلغت (0.864)، أما متغير القدرة المؤسسية فبلغت قيمة معامل الثبات: (0.853)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة: (0.877)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين النصف الأول والثاني: (0.810)، وبعد تصحيح معامل الارتباط هذا بواسطة معادلة (Spearman-Brown) أصبح: (0.879)، وتدل هذه النتائج على توافر الثبات المطلوب لأداة الدراسة بجميع فقراتها المكونة من (55) فقرة، وهو ما يمنح الثقة لاعتماد عبارات الاستبيان الرهن بوصفه أداة تُفيد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من أفراد عينة الدراسة.

3.5. معيار أداة الدراسة وطريقة تصحيحها

فُرِغَت بيانات الاستبانة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.27)، حيث أُدخِلت استجابات أفراد العينة عليها وفقاً لمقياس "ليكرت" خماسي التدرج، حصل (أوافق بشدة) على (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح في الفقرة، وحصل (أوافق) على (4) درجات، وحصل (أوافق إلى حد ما) على (3) درجات، و (لا أوافق) على درجتين، و (لا أوافق بشدة) على درجة واحدة، وهي أدنى درجة في سلم التصحيح في الفقرة، كما حُدِدت مستويات الاستجابة على بدائل فقرات الاستبيان من خلال حساب المدى بين البدائل الخمس، كالاتي: المدى = $(5-1) \div 5 = 0.8$ ، والجدول (6) يبين درجة التصحيح لبدايل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية، والنسبة المئوية، ومستوى الموافقة تبعاً لكل بديل من بدائل الاستجابة:

جدول (6): مستويات الموافقة تبعاً لبدايل الاستجابة

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

ومن ناحية أخرى؛ استخرج الباحثان الوسط الفرضي معياراً لمقارنة المتوسطات المحسوبة لاستجابات أفراد العينة بحسب صيغة المعادلة الآتية: $\mu = (1+2+3+4+5) \div 5 = 3$ ، فإذا كان المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي، فإن ذلك يدل على ارتفاع درجة الموافقة، أما إذا كان المتوسط المحسوب أصغر من المتوسط الفرضي، فإن ذلك يدل على انخفاض درجة الموافقة.

3.6. الأساليب الإحصائية

أُستخدِمت مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، شملت الأدوات الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics): المتوسطات، الانحراف المعياري، النسب المئوية لتحديد مستويات تطبيق الإدارة الإستراتيجية والقدرات المؤسسية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2. اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test): لمقارنة المتوسطات المحسوبة مع المتوسط الفرضي ($M=3$) وتحديد دلالات الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

3. تحليل الانحدار (Regression Analysis): لقياس مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية (المتغير المستقل) في القدرات المؤسسية (المتغير التابع).

4. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لتحديد طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات المؤسسية.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بشأن اختبار صحة الفروض المطروحة فيها:

4.1. نتائج الفرض الأول للدراسة

ينص الفرض الأول على أنه: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الوسط الفرضي والمحسوب في مستوى توافر مدخل الإدارة الإستراتيجية في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية والتطبيقية"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحثان اختبار (t-test) لعينة واحدة؛ بغرض المقارنة بين المتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب(3)، والمتوسط الحسابي المحسوب لتقدير أفراد العينة لمستوى توافر "المتغير المستقل" الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وذلك عند درجة حرية قدرها (44)، والجدول (7) يوضح النتائج التي توصل إليها الباحثان.

جدول (7): الفروق الإحصائية في مستوى توافر الإدارة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة

مدخل الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	قيمة T	مستوى الدلالة اللفظية
التخطيط الإستراتيجي	3.09	0.93	0.093	61.80%	متوسط	0.675	غير دالة
القيادة الإستراتيجية	3.22	1.02	0.222	64.40%	متوسط	1.467	غير دالة
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	2.99	1.07	-0.006	59.80%	متوسط	0.040	غير دالة
الإدارة الإستراتيجية للعمليات	3.47	1.04	0.467	69.40%	مرتفع	3.007	دالة
إدارة المخاطر الإستراتيجية	3.06	1.26	0.063	61.20%	متوسط	0.335	غير دالة
الأبعاد ككل	3.16	0.86	0.163	63.20%	متوسط	1.278	غير دالة

يتبين من الجدول (7)، توافر مدخل الإدارة الإستراتيجية لدى المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية بمستوى (متوسط) من وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.16) من أصل (5 درجات)، بانحراف معياري قدره (0.86)، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد الإدارة الإستراتيجية للعمليات بمستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي قدره (3.47)، بينما جاءت بقية الأبعاد بمستوى (متوسط)، بترتيب تنازلي: (القيادة الإستراتيجية (3.22)، (التخطيط الإستراتيجي (3.09)، (إدارة المخاطر الإستراتيجية (3.06)، و(الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (2.99).

وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط المحسوب والمتوسط الفرضي على المستوى الكلي للأبعاد، حيث بلغت قيمة اختبار T (1.278) بمستوى دلالة (0.208)، مما يؤكد قبول الفرض الأول. وتبين أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى توافر أبعاد مدخل الإدارة الاستراتيجية، ما عدى بُعد (الإدارة الاستراتيجية للعمليات) كان مستوى التوافر فيه دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة اختبار "T" (3.007) بمستوى دلالة (0.004).

وتتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة (محمد، وآخرون، 2021) التي وجدت أيضاً توافراً متوسطاً للإدارة الاستراتيجية. في المقابل، تختلف عن دراسات أخرى كدراسة (شجاع، 2023) التي وجدت توافراً مرتفعاً. يعكس هذا التباين أهمية السياق، حيث قد تؤثر العوامل البيئية المحلية في مدى تبني وتطبيق الممارسات الاستراتيجية.

4.2. نتائج الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني على: "لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الوسط الفرضي والمحسوب في مستوى توافر مدخل القدرة المؤسسية في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية والتطبيقية، ولتحقق من صحة هذه الفرضية، استخدم الباحثان اختبار (t-test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي الفرضي المقدر بـ (3)، والمتوسط الحسابي المحسوب لتقدير أفراد العينة لمستوى توافر "المتغير التابع" القدرة المؤسسية بأبعاده المختلفة، وذلك عند درجة حرية قدرها (44)، والجدول (8) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8): الفروق الإحصائية في مستوى توافر القدرة المؤسسية بأبعاده المختلفة

مدخل القدرة المؤسسية	المتوسط المحسوب	الانحراف المعياري	الفروق بين المتوسطات	الأهمية النسبية	مستوى التوافر	قيمة T	مستوى الدلالة	الدالة اللفظية
القدرة المؤسسية الإستراتيجية	3.20	1.10	0.196	64.00%	متوسط	1.201	.236	غير دالة
القدرة المؤسسية التشغيلية	2.96	1.13	-0.036	59.20%	متوسط	-0.211	.834	غير دالة
القدرة المؤسسية التنظيمية	3.01	1.04	0.013	60.20%	متوسط	0.086	.932	غير دالة
القدرة المؤسسية البشرية	3.26	1.02	0.258	65.20%	متوسط	1.696	.097	غير دالة
القدرة المؤسسية المالية	2.89	1.22	-0.111	57.80%	متوسط	-0.612	.544	غير دالة
الأبعاد ككل	3.07	0.94	0.069	61.40%	متوسط	0.496	.623	غير دالة

يتبين من الجدول (8)، توافر مدخل القدرة المؤسسية لدى المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية بمستوى (متوسط) من وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.07)، بانحراف معياري قدره (0.94)، أما على مستوى الأبعاد فقد توافرت جميع أبعاد القدرة المؤسسية بمستوى (متوسط)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.26) كأعلى قيمة لُبعد قدرة المؤسسة البشرية، و(2.89) كأقل قيمة لُبعد قدرة المؤسسة المالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: (العبدى والمنجدي، 2023)،

(البدوي، 2022)، (مسعود وآخرون، 2021) التي أظهرت نتائجها توافر مدخل القدرة المؤسسية بدرجة "متوسطة" في المؤسسات المبحوثة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى توافر مدخل القدرة المؤسسية لدى المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية، حيث بلغت قيمة اختبار "T" (0.496)، وتبين أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى توافر أبعاد هذا المدخل، واتساقاً مع هذه النتيجة كان قبول الفرض الثاني للدراسة.

ويعزو الباحثان توافر مدخلي الإدارة الإستراتيجية، والقدرة المؤسسية بمستوى متوسط نظراً للعوامل الآتية:

- تأثير الأوضاع السياسية والاقتصادية في اليمن، وانعكاساتها السلبية على القدرة التنظيمية والمالية؛ فهناك قيود مالية وتحديات في توفير الموارد اللازمة لتطوير الإدارة الإستراتيجية، وبناء القدرة المؤسسية.

- وجود تحديات ثقافية وهيكلية تؤثر في القدرة على تنفيذ الإدارة الإستراتيجية، وبناء القدرة المؤسسية، فهناك تفضيل للتركيز على الجوانب التشغيلية والفنية أكثر من التركيز على تطوير الإستراتيجيات، والقدرات المؤسسية.

- وجود نقص في الدعم المؤسسي من الحكومة أو الجهات المانحة فيما يتعلق بتطوير الأداء المؤسسي العام، فهناك قدر محدود من الموارد المتاحة لتعزيز القدرات المؤسسية، وللتخطيط الإستراتيجي وتنفيذه.

4.3. نتائج الفرض الثالث للدراسة

ينص الفرض الثالث على: "لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية والتطبيقية"، ولاختبار صحة هذه الفرضية حسب الباحثان معامل ارتباط بيرسون بين الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على أبعاد متغيري الدراسة، والجدول (9) يوضح النتائج التي توصلوا إليها.

جدول (9): العلاقة الارتباطية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية على وفق استجابات أفراد العينة

الدرجة الكلية	المتغير النابع (القدرة المؤسسية)					المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية)
	القدرة المالية	القدرة البشرية	القدرة التنظيمية	القدرة التشغيلية	القدرة الإستراتيجية	
.736**	.625**	.613**	.606**	.583**	.693**	التخطيط الإستراتيجي
.592**	.375**	.455**	.535**	.548**	.598**	القيادة الإستراتيجية
.473**	.416**	.342**	.411**	.429**	.410**	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
.464**	.451**	.359**	.413**	.456**	.304**	الإدارة الإستراتيجية للمعاملات
.572**	.431**	.391**	.525**	.591**	.496**	إدارة المخاطر الإستراتيجية
.704**	.576**	.539**	.615**	.641**	.620**	الدرجة الكلية

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من الجدول (9)، وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية" بأبعادها المختلفة، وبين المتغير التابع "القدرة المؤسسية" بأبعادها المختلفة، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بشكل عام (0.704)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). أما على مستوى الأبعاد فقد تبين وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية" مع جميع أبعاد المتغير التابع "القدرة المؤسسية"، وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما سعت قيادة معهد التدريب المهني والتقني الصيني لممارسة أساليب: التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات الداخلية، وإدارة المخاطر، زادت معها فرص تعزيز قدرة المعهد: الإستراتيجية، والتشغيلية، والتنظيمية، والبشرية، والمالية. وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الثالثة للدراسة، وتُقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية.

إن العلاقة الطردية الإيجابية، والدالة إحصائياً بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية التي توصلت إليها الدراسة الحالية، تُشير إلى أنه كلما ازدادت فاعلية ممارسة مدخل الإدارة الاستراتيجية، ازداد بناء القدرة المؤسسية وتعزيزها لدى معهد التدريب المهني والتقني الصيني، وتعكس هذه العلاقة تكامل هذين المدخلين الإداريين وتفاعلها بما يسهم في تعزيز الأداء، والفعالية، والجودة في هذه المؤسسات، وهو ما أشارت إليه دراسة: (سلامة، وأبو ربيع، 2023) بأن الإدارة الإستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز القدرة المؤسسية، حيث تُسهم الإدارة الإستراتيجية في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، مما يسهم في تعزيز تركيزها على أهدافها، وتعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة مما يساعد على تطوير منتجاتها وخدماتها، وتعزيز التعلم والنمو وذلك بدوره يسهم في تعزيز كفاءة العاملين داخل المؤسسة.

ويرى الباحثان أن تفعيل مدخل الإدارة الإستراتيجية يُسهم في بناء القدرة المؤسسية وتعزيزها لدى مؤسسة التدريب المهني والتقني محل الدراسة، فعن طريق وضع خطط إستراتيجية واضحة، ومنهجيات فعالة لتنفيذها، يمكن للمؤسسة أن تعزز قدرتها على التنظيم والتخطيط والتنفيذ والتقييم. كما أن تجسيد القدرات المؤسسية بفعالية يُمكن المؤسسات من تنفيذ الإدارة الإستراتيجية بكفاءة؛ فعندما تكون المؤسسات قادرة على تخصيص الموارد بشكل فعال، وتنسيق الجهود والعمليات بين الأقسام المختلفة، ومتابعة الأداء وقياسه، فإنها تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المنشودة.

4.4. نتائج الفرض الرابع للدراسة

ينص الفرض الرابع على: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية لدى المعهد اليمني الصيني للعلوم والتقنية والتطبيقية. ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحثان أسلوب تحليل الانحدار الخطي للبيانات لاختبار مستوى تأثير المتغير المستقل "الإدارة الإستراتيجية" بأبعاده المختلفة في المتغير التابع "القدرة المؤسسية" بشكل عام، ويوضح الجدولان (10)، و(11) النتائج التي توصل إليها الباحثان.

جدول (10) معامل الانحدار الخطي لتأثير الإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية

المتغير التابع: القدرة المؤسسية								ملخص النموذج	المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية
اختبار (T)			معامل الانحدار			نتائج اختبار التباين (ANOVA)			
الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة (T)	Beta	الخطأ المعياري	B	قيمة (F)	الدالة		
دالة	0.000	6.500	.704	.673	.771	0.000	42.251	.496	.704a

كما هو موضح في الجدولين (9) و(10)، أظهر التحليل وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية، حيث:

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.496، وهو ما يشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية تفسر حوالي 49.6% من التباين في القدرة المؤسسية.
- بلغت قيمة F (42.251) بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.
- كما أظهر التحليل وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكل بُعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية بشكل عام.

جدول (11) تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية بشكل عام

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة T	القيمة المعيارية Beta	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار B	المتغير التابع القدرة المؤسسية بشكل عام	أبعاد المتغير المستقل
دالة	0.000	4.708	0.146	0.030	0.147	التخطيط الإستراتيجي	
دالة	0.006	4.511	0.140	0.027	0.148	القيادة الإستراتيجية	
دالة	0.000	4.887	0.143	0.030	0.147	إدارة الموارد البشرية	
دالة	0.009	4.011	0.105	0.022	0.102	إدارة الإستراتيجية للعمليات	
دالة	0.001	4.626	0.139	0.029	0.131	إدارة المخاطر الإستراتيجية	
دالة	0.005	4.019	0.183	0.043	0.198	ثابت الانحدار	
معامل التحديد $R^2=0.698$				معامل الارتباط $R=0.713$			
القيمة الاحتمالية = 0.005				قيمة (F) المحسوبة $F=8.362$			

وتفسر هذه النتائج بأن التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية يساعد المعهد على تحقيق توجهه الإستراتيجي، وتحسين أدائه، وتطوير قدرته على التكيف مع التحديات. كما تعكس مدى اهتمام قيادة المعهد في توجيه أبعاد مدخل الإدارة الإستراتيجية نحو زيادة فاعلية قدرة المعهد المؤسسية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات سابقة مثل دراسة (Alireza, et al., 2021)، ودراسة (العمرى، 2021) التي أكدت على أن للإدارة الإستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في القدرة المؤسسية. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة وتُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية.

وفي ضوء ما سبق من نتائج، يؤكد الباحثان على أهمية تقديم الدعم اللازم للمعهد اليمني الصيني خاصة ومؤسسات التدريب المهني والتقني عامة؛ نظراً لأهمية الدور المناط بهذه المؤسسات في تدريب وتأهيل شريحة ليست بقليلة من أفراد المجتمع، وأهمية دورها في الدفع بعجلة التنمية الوطنية.

4.5. ملخص بنتائج الدراسة

- قيم الباحثان مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المعهد بمستوى "متوسط" (المتوسط الحسابي = 3.16).
- قيم الباحثان مستوى توافر القدرات المؤسسية بمستوى "متوسط" (المتوسط الحسابي = 3.07).
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرات المؤسسية (معامل الارتباط = 0.704).
- توجد علاقة تأثير إيجابية ومباشرة وذات دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في القدرات المؤسسية، حيث تفسر ما يقرب من نصف التباين في القدرات المؤسسية.

5. الاستنتاجات والتوصيات

يستعرض هذا الجزء أهم استنتاجات الدراسة، ويقدم توصيات عملية، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

5.1. استنتاجات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. إن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتوافر القدرة المؤسسية في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية بمستوى متوسط يُشير إلى أن المعهد يمتلك وعياً بأهمية الممارسات الإستراتيجية ولكنه لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في تطبيقها.
2. توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية، يؤكد على أن تبني المعهد لممارسات إستراتيجية يُعزز من قدراته الداخلية بشكل مباشر.
3. إن التأثير الإيجابي والدال إحصائياً للإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية؛ يدل على أن الإدارة الإستراتيجية ليست مجرد عامل مرتبط، بل هي متغير فاعل ومؤثر يمكن من خلال تفعيله إحداث تحسين ملموس في بناء قدرات المعهد المختلفة وتطويرها.
4. تتأثر مستويات تطبيق الإدارة الإستراتيجية والقدرة المؤسسية بشكل كبير بالعوامل البيئية المحيطة، مثل الظروف السياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى التحديات الثقافية والهيكلية.

5.2. توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحثان باعتماد التوصيات الإستراتيجية الآتية مع تحديد آليات تنفيذية منهجية لضمان تفعيلها:

1. تبني نموذج الإدارة الإستراتيجية المتكاملة

التوصية: الانتقال من الممارسات الجزئية والمنقطعة للإدارة إلى تبني نموذج متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية (Strategic Management Model) كإطار عمل مؤسسي دائم.
الآلية التنفيذية المقترحة:

- **صياغة الخطة الإستراتيجية:** تطوير خطة إستراتيجية لمدة (3-5 سنوات) تحدد بوضوح الرؤية (Vision)، والرسالة (Mission)، والقيم الجوهرية (Core Values).
- **المشاركة المؤسسية:** ضمان المشاركة الفعالة لجميع الأطراف المعنية في مراحل صياغة الخطة الإستراتيجية، وترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية (Operational Objectives) قابلة للقياس والمساءلة.

2. تنمية وتطوير القدرة البشرية (Human Capacity)

التوصية: الاستثمار المنهجي في الكوادر البشرية من خلال رفع كفاءتها المعرفية والمهارية لضمان استدامة تطبيق الممارسات الإدارية الإستراتيجية.
الآلية التنفيذية المقترحة:

- **برامج التنمية القيادية:** تصميم وتنفيذ برامج تدريب نوعية ومستمرة تستهدف القيادات الإدارية والكوادر الأكاديمية، مع التركيز على مهارات التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking)، والتحليل البيئي (Environmental Analysis)، وإدارة الأداء (Performance Management).
- **التعاقب الوظيفي:** تطوير خطة لإدارة المواهب والتعاقب الوظيفي (Talent and Succession Planning) لضمان استمرارية القيادة والكفاءات التشغيلية.

3. تحسين القدرة التشغيلية والتقنية (Operational and Technical Capacity)

التوصية: تحديث العمليات والإجراءات الداخلية وتجويدها؛ لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness) في تقديم خدمات التدريب التقني.
الآلية التنفيذية المقترحة:

- **هندسة الإجراءات:** إجراء مراجعة شاملة لجميع العمليات التشغيلية (Business Process Reengineering) الرئيسة في المعهد (مثل القبول، التسجيل، التدريب، التقييم)؛ بهدف تبسيطها وأتمتها.
- **الاستثمار التقني:** تبني نظم معلومات إدارية (MIS) متطورة؛ لدعم اتخاذ القرار وتسهيل عملية المتابعة والتقييم للأداء الإستراتيجي.

4. تطوير الملاءة المالية وتنويع مصادر التمويل (Financial Capacity)

التوصية: تعزيز الاستقلالية والمرونة المالية للمعهد؛ لضمان استدامة الخطط الإستراتيجية والمشاريع التطويرية.
الآلية التنفيذية المقترحة:

• **تنويع الإيرادات:** تطوير إستراتيجية متكاملة لتنويع مصادر الدخل، تشمل بناء شركات طويلة الأمد مع القطاع الخاص (لتقديم برامج تدريبية متخصصة مدفوعة)، وتقديم مقترحات لمشاريع تمويلية للمنظمات الدولية والمانحين.

• **الحوكمة المالية:** تطبيق معايير حوكمة مالية (Financial Governance) صارمة لضمان كفاءة تخصيص الموارد، وربط الميزانيات السنوية بشكل مباشر بأولويات الخطة الإستراتيجية.

5. تفعيل إدارة المخاطر الإستراتيجية (Strategic Risk Management)

التوصية: تأسيس إطار عمل مؤسسي لتحديد، وتقييم، ومعالجة المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks) التي قد تعيق تحقيق أهداف المعهد.

الآلية التنفيذية المقترحة:

• **وحدة إدارة المخاطر:** تشكيل فريق أو وحدة متخصصة تكون مسؤولة عن تطوير سجل شامل للمخاطر (Risk Register) يشمل المخاطر السياسية، والاقتصادية، والتشغيلية، ووضع خطط استباقية (Contingency Plans) لمواجهتها وتخفيف أثرها.

6. بناء الشراكات الإستراتيجية وطلب الدعم الحكومي

التوصية: تعظيم الاستفادة من العلاقات الخارجية والدعم الحكومي؛ لتعزيز القدرة التنافسية والمؤسسية للمعهد.

الآلية التنفيذية المقترحة:

• **الشراكات الدولية والمحلية:** إبرام مذكرات تفاهم واتفاقيات تعاون فعالة مع مؤسسات تدريب تقني مرموقة إقليمياً ودولياً؛ بهدف نقل المعرفة (Knowledge Transfer) وتبادل الخبرات (Best Practices).

• **التواصل الحكومي:** تقديم ملفات احترافية ومقترحات مشاريع واضحة ومحددة الأهداف إلى وزارة التعليم الفني والتدريب المهني لطلب الدعم المالي والتقني اللازم لتطوير البنية التحتية وتعميم منهج الإدارة الإستراتيجية في قطاع التدريب التقني.

5.3. مقترحات الدراسة

كـمـجال لـلاـمـتـداد البـحـثـي، يـقـتـرـح البـاحـثـان العـناوـين الآتـية لدراسات مستقبلية:

1. المرونة الإستراتيجية وأثرها في القدرات المؤسسية في ظل الأزمات: دراسة حالة في قطاع التعليم الفني باليمن.

2. دور القيادة التحويلية في تعزيز أبعاد الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية.

3. أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الأداء المؤسسي في القطاع العام اليمني: دراسة مقارنة.

5.4. خاتمة الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإدارة الإستراتيجية في القدرة المؤسسية في المعهد اليمني الصيني للعلوم التقنية. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي دال إحصائياً بين المتغيرين، على الرغم من أن مستوى تطبيقهما لا يزال متوسطاً بسبب التحديات البيئية. تؤكد هذه النتائج على أن تبني الممارسات الإستراتيجية الفعالة هو محرك رئيس لتعزيز القدرات المؤسسية، مما يمنح المعهد القدرة على التكيف، والابتكار، وتحقيق أهدافه في بيئة معقدة. ولذا، توصي الدراسة بضرورة وضع خطط إستراتيجية شاملة وتوفير الدعم اللازم لتعزيز هذه القدرات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

البدوي، محمد جابر. (2022). اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرة المؤسسية لمدارس التعليم الفني: دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة*، (117)، 933-1056.
البنك الدولي. (2024). *تعزيز القدرة المؤسسية في نظم التعليم والتدريب التقني والمهني* (تقرير/مذكرة سياسة). واشنطن: البنك الدولي.

الجابري، علي محمد. (2019). أثر الإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية في المؤسسات العربية الكبرى. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربي*، (3)9، 234-256.
الجعيد، سامية. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على بناء الجامعات الذكية: الدور المعدل للذكاء الاستراتيجي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (3)25، 479-517.

<https://doi.org/10.21608/jsst.2024.275274.1769>

الحارثي، سعود. (2020). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، (1)9، 74-87.

الحياصي، سماح محمد. (2022). *الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التطوير التنظيمي وبناء القدرة المؤسسية للجامعات الحكومية اليمنية* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة صنعاء.

الزعرعي، إدريس عبدالله. (2024). الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات الحكومية. *مجلة بحوث جامعة تعز - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية والتطبيقية*، (39)، 314-345.

سلامة، محمد، وأبو ربيع، مروان. (2023). الإدارة الإستراتيجية كأداة لتعزيز القدرة المؤسسية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة والتنمية*، (1)36، 128-157.

السلامي، عبده صالح، وعبد الله، عماد الدين حسين. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم المهني في اليمن: دراسة حالة المعهد الصيني للعلوم التقنية والتطبيقية

(2019-2021). *المجلة الديمقراطية للعلوم الإدارية*، (1)3، 45-67.
<https://democraticac.de/?p=95560>

شجاع، مؤنس أسعد. (2023). دور الإدارة الإستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، (2)43، 203-238.

العبدى، منصور، والمنجدي، أحمد. (2023). القدرة المؤسسية وعلاقتها بالتوجه الإستراتيجي لدى كليات المجتمع بمحافظة عمران- اليمن. *مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث*، (16)4، 419-448.

العمرى، محمد عبد الله. (2021). أثر الإدارة الإستراتيجية على القدرة المؤسسية: دراسة تطبيقية في قطاع الصناعة العربية. *مجلة الإدارة والاقتصاد العربي*، (2)12، 123-145.

العنزي، فرحان، والمهوس، خولة. (2024). فعالية الإدارة الإستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، (3)4، 47-71.

القادري، مفيد أحمد، والغيري، نبيل أحمد. (2024). واقع خصائص القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية (دراسة تحليلية). *مجلة العلوم الإدارية والتطبيقية*، (1)1، 1-20.

<https://doi.org/10.69844/ve1gfk47>

قطيط، عدنان محمد. (2022). تحسين القدرة المؤسسية لمؤسسات تعليم الكبار في مصر: دراسة في تحليل الممكنات. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (100)1، 2-49.

محمد، باسم نبيل. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، (12)4، 1-26.

https://journals.ekb.eg/article_402674.html

محمد، عبد الرحمن، وفراج، حشمت، والهنداوي، أحمد. (2021). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، (190)2، 467-514.

مرزاق، عبد الملك، والعدواني، خالد. (2022). واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (88)، 52-78.

المريخي، غنام. (2023). درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإنسانية بجامعة حائل*، (1)19، 101-122.

مسعود، بدر، ومحمود، محمد، وفكري، أحمد. (2021). واقع القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر: دراسة ميدانية. *مجلة التربية بجامعة الأزهر*، (18)5، 680-712.

وزارة التعليم الفني والتدريب المهني اليمنية. (2023). *التقرير السنوي لمعاهد التدريب المهني والتقني*. إصدار الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى للتدريب المهني.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abubakar, A., Elrehail, H., Alatailat, M., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style, and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104-114.
2. Adeyeye, A., & Adebisi, M. (2019). Exploring the nexus between strategic management and institutional capabilities. *African Journal of Management Studies*, 10(2), 200–215.
3. Ajba, A., Tortasingora, J., & Kabagambe, J. (2023). Strategic management and organizational performance: The case of Lyamujungu Sacco, Kabale District, Uganda. *International Journal of Islamic Business and Management Review*, 3(1), 50-60.
4. Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. (2019). High performance work practices, organizational performance, and strategic thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
5. Alireza, M., Shaukat, A., & Asif, A. (2021). The interplay of strategic management and organizational capabilities: A case study analysis. *Management Science Journal*, 29(1), 45–62.
6. Al-Maaitah, M. (2020). Strategic management and its role in enhancing organizational capacity. *Journal of Organizational Studies*, 15(3), 120–134.
7. Al-Maaitah, R., & Al-Maaitah, A. (2020). The impact of strategic management on organizational performance: Evidence from Jordanian pharmaceutical companies. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 1-12.
8. Alosani, M., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation and Management Review*, 17(1), 2-24.
9. Asif, M., & Shaukat, A. (2019). Institutional capacity and strategic agility in higher education institutions: A case study. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(1), 21-36.
10. Beresford-Dey, M., Howden, S., & Martindale, L. (2024). Complexity Leadership Theory and its application in higher education: Using duoethnography to explore enabling leadership during a time of uncertainty. *International Journal of Leadership in Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2361667>
11. Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2021). Mastering the digital transformation through organizational capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, e120713. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120713>
12. Eckel, P., & Kezar, A. (2020). Institutional capacity and strategic alignment: Enhancing organizational performance. *Higher Education Research Journal*, 24(4), 331–345.
13. Fumasoli, T., & Hladchenko, M. (2024). Strategic management in higher education: Conceptual insights, lessons learned, emerging challenges. *Tertiary Education and Management*, 29, 331–339. <https://doi.org/10.1007/s11233-024-09134-5>
14. Kraus, S., & Kauranen, I. (2018). Dynamic capabilities and firm performance: A systematic review and future research directions. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1009-1057.
15. Luo, Z., Ma, J., Abbasi, B. N., & Li, Z. (2024). Institutional structure and governance capability in universities: An empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1035. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03558-5>
16. Makadok, R. (2019). Toward a synthesis of dynamic capabilities and strategy process research. *Journal of Management*, 45(2), 592-622.

17. Sinaya, T., Adam, M., & Mahdi, B. (2023). The strategic management process: The role of decision-making style and organizational performance. *Journal of Applied Labor Management*, 15(1), 37-50.
18. Vuong, T. K. (2025). The impact of strategic management on organizational creativity and its influence on the financial performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 21(1), 43–57. <https://doi.org/10.7341/20252113>
19. Wu, L., & Chaturvedi, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of dynamic capabilities. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>