

خدمات أكاديمية

كفاءات وطنية

معايير عالمية

دراسة
للإستشارات والدراسات والترجمة

UNIVERSITY

drasah 1 | 00966555026526

00966560972772

www.drasah.com | info@drasah.com

خدماتنا



توفير المراجع العربية والأجنبية



التحليل الاحصائي وتفسير النتائج

الاستشارات الأكاديمية



جمع المادة العلمية

الترجمة المعتمدة



 drasah1

 Info@drasah.com

 00966555026526

 00966560972772

 drasah.com



دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة



تواصل معنا



00966555026526

00966560972772



متواجدون على مدار الساعة



جامعة حجة
HAJJAH UNIVERSITY

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حجة
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية

التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية والعلوم الإنسانية، جامعة حجة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية – تخصص إدارة وتخطيط تربوي

إعداد الطالب

عادل راجح محسن النخيف

إشراف

الأستاذ الدكتور / محمد عبدالله حسن حميد

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك

قسم العلوم التربوية والنفسية

كلية التربية والعلوم الإنسانية

جامعة حجة

1444هـ - 2022م

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Vice Presidency for Postgraduate Studies and Scientific Research
Department of Psychological and Educational Sciences
Faculty of Education and Human Science
Hajjah University



Strategic Planning and It's Role in Improving Institutional Performance in The Community Colleges of Republic of Yemen

**Submitted to The Department of Psychological and Educational Sciences in Partial
Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master in Education-
Administration and Educational Planning**

**By:
Adel Rajeh Mohsen Alnokheif**

**Supervisor
Dr. Mohammed Abdullah Hassan Humaid
Associate Professor of Administration and Strategic Planning
Department of Psychological and Educational Sciences
Faculty of Education and Human Science
Hajjah University**

Academic Year: 1443/1444

ملخص

هدف البحث إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (253) فرداً من أعضاء الكادر الإداري والأكاديمي بكليات المجتمع الخاصة، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للبحث ، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل لها البحث: التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع كان بدرجة عالية بشكل عام، وعلى مستوى المجالات الفرعية؛ فقد جاء مجال الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، ومجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ثم مجال الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، ويليه التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المرتبة الرابعة، ومجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في المرتبة الخامسة، والخيار الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، وحصل أداء كليات المجتمع المؤسسي على درجة عالية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي، وأداء كليات المجتمع تعزى للمتغيرات التالية (النوع، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخدمة في الكلية)، كما بينت النتائج وجود دور إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وأداء كليات المجتمع ، وخرج البحث بعدة توصيات أهمها: إجراء بحوث علمية ودراسات حول التخطيط الاستراتيجي في وزارات التعليم وغيرها من الوزارات، وعمل بحوث ودراسات تحوي التخطيط الاستراتيجي وربطها بوسائل تقنية حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي والرقمي.

Abstract

This research aimed at identifying the degree of application of strategic planning and its role in improving institutional performance in the private community colleges of the Republic of Yemen.

The descriptive analytical method was used. The research sample consisted of (253) members of the administrative and academic staff in private community colleges. To achieve the objectives of the study, the researcher used a questionnaire. The researcher used the statistical package (SPSS) program to analyze the responses of the sample members and used the appropriate statistical methods to analyze the data. In light of this, the research reached a set of results. The most important results were: Strategic planning in community colleges was of a high degree, as well as at the level of sub-domains. The field of strategic mission ranked first, the field of strategic vision came in the second rank, then the field of strategic goals ranked third, followed by the strategic analysis of the internal environment in the fourth rank. The domain of strategic analysis of the external environment ranked in the fifth place. , and the strategic choice, ranked in the last position. The performance of institutional community colleges was high. There were no statistically significant differences at the significance level of 0.05 for the strategic planning and performance of community colleges due to the following variables (type, nature of work, qualification, years of service in the college). The study also showed that there was a positive correlation for the strategic planning and performance of community colleges. The study came up with important recommendations; the importance of conducting scientific research and studies on strategic planning in ministry of education and other ministries and carrying out research and studies that transform strategic planning and linking them to modern technical means and keeping pace with technological and digital development .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية .
ب	قرار لجنة المناقشة والحكم
د	إهداء .
هـ	شكر وتقدير .
و	ملخص .
ز	فهرس المحتويات .
ي	فهرس الجداول .
ل	فهرس الأشكال .
م	فهرس الملاحق .
الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة	
2	أولاً: الإطار العام للبحث .
2	1- مقدمة
6	2- مشكلة البحث .
7	3- أسئلة البحث .
7	4- فرضيات البحث .
8	5- أهداف البحث .
8	6- أهمية البحث .
9	7- دواعي ومبررات اختيار الموضوع .
9	8- متغيرات البحث .
10	9- حدود البحث .
10	10- مصطلحات البحث .
12	ثانياً: الدراسات السابقة .
12	أولاً- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي .
17	ثانياً- الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي .

19	ثالثاً- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي .
28	التعقيب على الدراسات السابقة.
29	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
43 - 30	أولاً : التخطيط الاستراتيجي:
31	1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
33	2- أهمية التخطيط الاستراتيجي.
34	3- أهداف التخطيط الاستراتيجي.
36	4- مميزات وفوائد التخطيط الاستراتيجي.
37	5- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
43	6- معوقات التخطيط الاستراتيجي.
58 - 44	ثانياً : الأداء المؤسسي:
44	1- مفهوم الأداء.
45	2- مفهوم الأداء المؤسسي .
45	3- أنواع الأداء.
48	3- أبعاد الأداء.
51	4- محددات الأداء.
52	5- معوقات الأداء.
52	6- تقييم الأداء.
57	7- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي.
58	8- دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء.
70 - 59	ثالثاً: كليات المجتمع:
59	1- التطور التاريخي لكليات المجتمع.
60	2- نشأة كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
60	3- تعريف كلية المجتمع.
63	4- الخطة الاستراتيجية للجهاز التنفيذي لكليات المجتمع في الجمهورية اليمنية .
65	5- أهداف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية.

65	6- التنظيم الإداري لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
66	7- وظائف كليات المجتمع.
69	8- وظائف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية.
83-71	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث
72	تمهيد.
72	أولاً: منهج البحث.
72	ثانياً: مجتمع البحث.
72	ثالثاً: عينة البحث.
76	رابعاً: أداة البحث.
82	خامساً: تطبيق أداة البحث.
82	سادساً: المعالجة الإحصائية للبحث.
113-84	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات
85	المقدمة.
85	أولاً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.
85	1- عرض نتيجة السؤال الأول ومناقشته وتفسيره.
97	2- عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره.
100	3- عرض نتيجة السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره.
104	4- عرض نتيجة السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره.
112	ثانياً: الاستنتاجات.
112	ثالثاً: توصيات البحث.
113	رابعاً: مقترحات البحث.
144-114	قائمة المصادر والمراجع
115	المصادر.
115	المراجع العربية.
126	المراجع الأجنبية .
129	الملاحق.
140	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع.	72
2	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية.	73
3	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير طبيعة العمل.	74
4	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	74
5	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الكلية.	75
6	وصف الاستمارة بصورتها الأولية.	77
7	تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات.	78
8	معاملات الارتباط لفقرات مجالات التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بالدرجة الكلية للمجال.	79
9	معاملات الارتباط لمجالات التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع ببعضها بالدرجة الكلية للمجال.	80
10	معاملات الارتباط لفقرات الأداء المؤسسي في كليات المجتمع بالدرجة الكلية للمجال.	80
11	معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.	81
12	كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.	82
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.	86
14	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للرسالة الاستراتيجية للكلية.	88
15	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للرؤية الاستراتيجية للكلية.	89
16	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأهداف الاستراتيجية للكلية.	91
17	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).	92
18	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).	94

95	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للخيار الاستراتيجي	19
97	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأداء المؤسسي في كليات المجتمع.	20
100	الدور بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.	21
101	الدور بين الرؤية الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية	22
101	الدور بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية	23
102	الدور بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية	24
102	الدور بين التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والخارجية) وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.	25
103	الدور بين الخيار الاستراتيجي وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.	26
104	اختبار كولموكروف- سميرنوف لمعرفة التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة.	27
105	الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير النوع.	28
107	الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير طبيعة العمل.	29
109	مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي.	30
110	مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير سنوات الخدمة في الكلية.	31

فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	متغيرات البحث (إعداد الباحث).	9
2	مراحل التخطيط الاستراتيجي (تصميم الباحث).	37
3	نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن	50
4	الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع وجهازه التنفيذي.	64
5	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع.	72
6	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير طبيعة العمل.	74
7	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	75
8	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الكلية.	76
9	المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.	88
10	المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي في كليات المجتمع وفقراته	99

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
130	الاستبانة في صورتها الأولية.	1
135	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين.	2
136	الاستبانة في صورتها النهائية.	3

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

أولاً: الإطار العام للبحث.

ثانياً: الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار العام للبحث:

1- مقدمة:

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، فالتعليم استثمار ناجح يؤتي ثماره في كل جيل صاعد، وقد تطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي في البحث عن سبل تطوير أدائهم، من خلال تطبيق نظريات الإدارة التربوية الحديثة التي تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرفي بها، والتغلب على كل التحديات التي تعترضها، فتحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا لم يعد الغاية التي تقف عندها جهود الأفراد والمؤسسات، وإنما أصبح الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء الذي يصل إلى التميز هو الغاية المنشودة التي يطمح الجميع للوصول إليها، امتثالاً لتعاليم ديننا الحنيف، وتطبيقاً لسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم، قَالَ تَعَالَى: **أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿٨٨﴾** وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَضَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾ النمل: 88 يقول صلى الله عليه واله وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (الألباني، 106).

إن التخطيط أحد الموضوعات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على هذه الأرض، حيث كان الهدف العام من خلافتهم هو عمارة الأرض، وعبادة الله سبحانه قَالَ تَعَالَى: **أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿٥٦﴾** وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾ (الذاريات: 56)، وحث على التخطيط والإعداد لمواجهة تحديات المستقبل قَالَ تَعَالَى: **أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿٦٠﴾** وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِمْ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَعَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمْ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾ (الأنفال: 60).

كما أن التخطيط من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقات تكاملية وثيقة بكافة المفاهيم الإدارية الأخرى التي تسهم في الارتقاء بجودة الأداء الفعلي للمؤسسة كالجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والأداء المتوازن وغيرها (الدجني، 2011: 29).

وتتمثل أهمية التخطيط في كونه امراً مهماً، وضرورياً لمواجهة احتياجات ومتطلبات المجتمع المستقبلية، للتغلب على المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتوقع حدوثها في المجتمع، وتعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، علماً بأنه لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال بدون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان، حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره (الحري، 2007: 17).

التخطيط الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة في الإدارات الربحية وغير الربحية، فقد تم استخدام المصطلح من قبل الجيش ويعود استخدامه لأول مرة في الإدارة إلى أواخر الخمسينيات من القرن الماضي. وأوائل الستينيات القرن الماضي (Olsen, Eadie, 1984:360).

ويعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط هذا المفهوم عند بداية ظهوره بالمفاهيم العسكرية، ثم الصناعية إلا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية جاء متأخراً مع بداية التسعينات (الدجني، 2006: 17).

والتخطيط الاستراتيجي أداة إدارية لمساعدة المؤسسة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتساعد جميع العاملين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المؤسسة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، ويعد المورد البشري من أهم عوامل نجاح الخطة الاستراتيجية لأي مؤسسة (المرسى وثابت، 2017: 23).

أصبح الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي أكثر أهمية لكي تواجه المؤسسات مشكلاتها دون أي مفاجئة لها، لأن المؤسسات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها وتزيد من كفاءة أفرادها العاملين، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر الطريقة التي تمكن المسؤولية من توجيه المؤسسة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات والمشكلات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق متطلباتها في البيئة المحيطة بهم، والإدارة الاستراتيجية كذلك تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطاقه وأبعاده، لذا فإن التخطيط الاستراتيجي أصبح أحد أهم العناصر المهمة للإدارة الاستراتيجية.

والهدف من التخطيط التربوي والإدارة التعليمية منه في مجال التعليم يتمثل في تعزيز عملية التكيف والانسجام مع المؤسسة التعليمية والبيئية التي يغلب عليها طابع التغيير، وذلك بتطوير تصور قابل للتعديل يمكن تطبيقه من أجل مستقبل المؤسسات التعليمية، وعلى ذلك فإن "روبرت

كوب" ينظر إليه على أساس أنه عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع، ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية؛ لتعمل على التوفيق بين برامجها، والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع (العجمي، 2008: 371).

إن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، فهو يمكن المسؤولين من توجيه المؤسسة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بها، ويعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، باعتباره يمثل أسلوباً للتفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل الملائمة للإمكانات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي.

ومن جانب آخر يعد الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويكاد يكون الموضوع الرئيس لمجمل فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، وقد ركز عدد من الباحثين عليه، إلا أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، ومع ذلك بقي الاهتمام في دراساتهم على موضوع الأداء متصلاً بالمفهوم، ومناقشة أبعاد المفهوم ومستوياته، والقواعد الأساسية لقياسه وتقييمه (أم العز ، 2012: 11).

ويرتكز جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير ومؤشرات على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات، والنظم، وتطوير الهياكل، وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد، وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية، ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة، بغية تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة في إطار من مرونة الأداء المتكامل الهادف إلى التطوير، والتحسين المستمر (بن حبتور، 2004: 9).

إن الأداء والتخطيط مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، يظهر ذلك من خلال دورة عملية الأداء، والتي تبدأ بالتخطيط، ويتم فيها تطوير أهداف الأعمال أو مقاييس الأداء على مستوى الأفراد وفرق العمل الذين يتحملون المسؤولية عن أدائهم السنوي، ويتم بعدها الفعل، أي تنفيذ الأنشطة

الضرورية للوصول إلى النتائج المرغوبة، ليتم في الخطوة التي تليها التقييم أو الحكم على كيفية أداء الأفراد، وفرق العمل وانجازاتهم والنتائج المتوقعة، إلا أنها تحتاج في المرحلة التالية إلى التعليم أو التدريب، والتي يتم من خلالها تطوير العلاقات مع الآخرين؛ للارتقاء بإنجازاتهم تجاه الأهداف، ومن خلال تغذية عكسية بناءة، ومداولات تتركز على السلوك والعمليات والنتائج إزاء المسؤولية، ومن ثم القيام بنمذجة السلوكيات المرغوبة، أما التعويض فهي آخر مرحلة في هذه الدورة، حيث يتم فيها تعويض العاملين سلباً أو إيجاباً استناداً إلى الأداء المتحقق في الأنشطة من الناحية الكمية والنوعية، والدرجة التي تم تحقيقها من قبلهم عند قياس الأهداف (إدريس والغالبى، 2009: 126).

ولذا فإن تحسين الأداء المؤسسي لا يأتي من فراغ، بل يأتي عن طريق التخطيط الاستراتيجي الذي يمر بمراحل متعددة من خلال عمل برامج تمكن هذه الكليات من مواجهة ظروف المستقبل، والمتطلبات في كل وقت وفقاً للظروف، وذلك من خلال المحافظة على ارتفاع معدلات جودة الأداء المؤسسي للعاملين بها.

إن إدراك أهمية الموضوع بالدرجة الأولى خاصة فيما يتعلق بالعامل الأول التخطيط الاستراتيجي، وما إذا كانت كليات المجتمع قائمة على أسس ومعايير التخطيط الاستراتيجي، وتطبيقه على أرض الواقع دون تجاهل تحسين الأداء لاسيما أن نجاح كليات المجتمع في تحقيق أهدافها راجع إلى وضع خطط استراتيجية لمواجهة مشكلاتها، وتحقيق أهدافها.

حيث تؤدي كليات المجتمع دوراً مهماً في مرحلة التعليم بعد الثانوية؛ لذا فإن وزارة التعليم الفني والتدريب المهني مازالت مستمرة في دعم هذه الكليات بما يمكنها من القيام بدورها المطلوب، ومعالجة ما قد يواجهها من مشكلات، وتطوير أدائها، وتحسين مخرجاتها.

ولقد أنشئت كليات المجتمع باليمن بقرار جمهوري بعد موافقة مجلس الوزراء بالقانون رقم (5) لسنة 1996م لتخدم أبناء المجتمع ولتخفف الضغط على مؤسسات التعليم العالي، ومن ثم الاستجابة لاحتياجات وتطورات سوق العمل الوطني (العبيسي 2017: 22).

ولم تحظ كليات المجتمع في اليمن بفرصة تجربة كافية ومحاكاة نظيراتها من الكليات التابعة للجامعات. لذا فإن هذا البحث يعد خطوة في طريق بناء منظومة إدارية تقدم دمجاً منطقياً للجودة في كافة مفردات الأداء المؤسسي في كليات المجتمع اليمنية، وتضمن معايير الجودة في رسالة

وغايات وأهداف المؤسسة، ومراعاة متطلباتها في عملية التنفيذ والرقابة والمراجعة، من خلال تطوير مؤشرات محددة للأداء المؤسسي ومعاييره التي تضمنها دليل معايير الاعتماد الدولية.

2- مشكلة البحث:

يعد الأداء المؤسسي أحد أهم العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال، واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوق كليات المجتمع على مستوى الخدمات التي تقدمها من خلال التخطيط الاستراتيجي باعتباره علم إداري يلعب دوراً إيجابياً في كثير من المجالات.

الأداء المؤسسي هو أساس النجاح، لهذا كان لابد من معرفة الدور بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

فقد بينت دراسة حميد (2017) غياب البعد الاستراتيجي في عمليات التطوير، وغياب المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجية التطوير والخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وانفصال لجنة التخطيط الاستراتيجي عن فعاليات العملية التعليمية وواقعها الفعلي داخل الكليات (حميد، 2017: 53)

ومن خلال عمل الباحث في إدارة إحدى كليات المجتمع لاحظ قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وضعف الأداء في كليات المجتمع، واتضح من خلال مشاركته في الأنشطة والورش الخاصة بوزارة التعليم الفني والتدريب المهني بقلة مناقشة هذه المفاهيم وتوعية المشاركين والأفراد والعاملين أو توجيه الجهود حسب خطط استراتيجية تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين في كليات المجتمع.

واستناداً لما ذكر تسعى هذه الدراسة لإبراز دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع، في ظل التطور التكنولوجي والسعي إلى الإرتقاء بالعملية التعليمية.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع.

3- أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: "ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟"

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟
- 2- ما مستوى الأداء المؤسسي لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟
- 3- ما دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في كليات المجتمع تعزى للمتغيرات الآتية: (النوع، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخدمة في الكلية)؟

4- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وأداء كليات المجتمع اليمنية، حيث تنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية وأداء كليات المجتمع اليمنية.

2- لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية بين الرسالة الاستراتيجية وأداء كليات المجتمع اليمنية.

3- لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية بين الأهداف الاستراتيجية وأداء كليات المجتمع اليمنية.

4- لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والخارجية) وأداء كليات المجتمع اليمنية.

5- لا يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي وأداء كليات المجتمع اليمنية.

5- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
- 2- معرفة مستوى الأداء المؤسسي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
- 3- معرفة الفروق الإحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الآتية: (النوع، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخدمة في الكلية)
- 4- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

6- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية:

- 1- يساهم في وضع إطار نظري متكامل حول التخطيط الاستراتيجي، وإيضاح أهميته في تطوير كليات المجتمع وأهمية الدور الذي يقوم به العاملين في كليات المجتمع، والرفع من كفاءة العمال التي تسهم بدورها في عملية التنمية.
- 2- المساهمة في زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية.
- 3- تناولها لأحد المواضيع المهمة والحيوية في المؤسسات في الوقت الحاضر والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري استراتيجي حديث.
- 4- تساعد هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تبين أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليمنية ودوره في تحسين أدائها لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل، وما يحمله من مشكلات متعددة ومتشابكة، وذلك بناء على النتائج المتوصل إليها والاقتراحات المقدمة.

5- لفت انتباه القائمين على إدارة كليات المجتمع بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ومساعدة أصحاب القرار في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني في تطوير الأداء المؤسسي الشامل وفقاً لمعايير التقييم الذاتي لكليات المجتمع.

7- دواعي ومبررات اختيار الموضوع:

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

1- الرغبة في إثراء وتنمية معلوماتنا بالتعرف على موضوع التخطيط الاستراتيجي والأداء وعلى المفاهيم المتعلقة بهما.

2- الميول الخاص بالباحث لكل ما يتعلق بمواضيع بعد التخطيط الاستراتيجي.

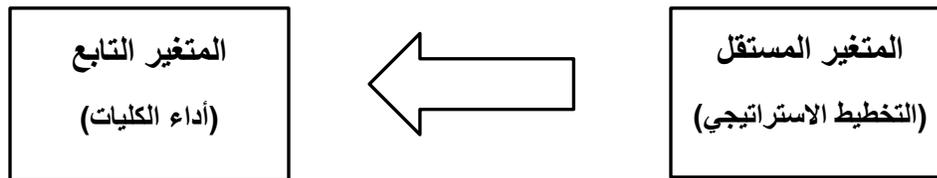
3- القدرة على مواصلة الدراسة في هذا الموضوع مستقبلاً، وخاصة في ظل الأهمية التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي في أدبيات التسيير ومحاولة لفت المسيرين لفوائده.

4- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت مثل هذه المواضيع، خاصة بالنسبة للربط بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء حسب علم الباحث.

5- قلة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات اليمنية، والذي يجعلها تواجه مشاكل فيما يخص كفاءتها في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها مما يشكل عائقاً لأداء نشاطها، وعليه فالأخذ بهذا الأسلوب من قبل صناع القرار من شأنه أن يسهم في إيجاد الحلول المناسبة لتلك المشاكل لتحسين الأداء.

8- متغيرات البحث:

يبينها الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) متغيرات البحث (إعداد الباحث)

9- حدود البحث:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

2- الحدود البشرية: الكادر الإداري والأكاديمي بكليات المجتمع الخاصة بالجمهورية اليمنية.

3- الحدود المكانية: كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية وهي (صنعاء - الحديدة - عمران - حجة - إب - الضالع).

4- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام 2021 / 2022 م.

10- مصطلحات البحث:

أ- التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه: منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ (حسين، 2002: 169).

ويعرف بأنه: عملية علمية شاملة تقوم على استشرف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، تهدف إلى الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة (الدجني، 2006: 8).

ويعرف بأنه: تخطيط بعيد المدى يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة، وأسلوب المنافسة (السكرانة، 2015: 5).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "عملية تطوير رؤية ورسالة كليات المجتمع، وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث من عينة البحث من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في هذا البحث".

ب- الأداء:

يعرف بأنه: الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني، وبالتالي انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته (السلمي، 1992: 75).

ويعرفه آخرون بأنه: " العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية، والنوعية، والزمنية)، وسلوكه في وظيفته، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل" (عبدالوهاب وخطاب،1993: 40).

ويعرف بأنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري،2007: 67).

ويعرف الاداء المؤسسي بأنه: " القيام بإنجاز الأعمال بصورة منظمة قائمة على مبادئ وأسس وقيم تنظيمية محددة " كما يمكن تعريفه بأنه " النشاطات أو العمليات أو السلوكيات التي يقوم بها الفرد أو المجموعة الذين تتكون منهم المؤسسة على اختلاف خصائصهم ومستوياتهم الوظيفية " (جمعة،2016، ص42).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: "مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والروح المعنوية، وتخطيط العمليات لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، ويقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الباحث من عينة البحث من خلال اجاباتهم على فقرات استبانة الأداء المؤسسي المستخدمة في هذا البحث".

ج- كليات المجتمع:

هي كليات المجتمع الحكومية والخاصة التي أنشئت بالقانون رقم 5 لسنة 1996 م ، والتي تقبل التحاق الطلبة بها بعد حصولهم على درجة الثانوية العامة، أو ما يعادلها، والتي تمنحهم بعد التخرج درجة الدبلوم التقني العالي نظام ثلاث سنوات (الاحصاء السنوي لكليات المجتمع، 2020: 3).

ويعرف الباحث كليات المجتمع إجرائياً بأنها: كليات المجتمع الخاصة التي ترفد المجتمع بكوادر فنية في مختلف التخصصات التطبيقية لتأمين متطلبات التنمية من الكوادر ذات الكفاءات التقنية والفنية والمهنية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة وفق ثلاث محاور : الأول الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي الثاني الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي الثالث الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي ، وتم ترتيبها زمنياً حسب الأحدث.

أولاً : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1- دراسة براقبوا وآخرون (Paraggua et al, 2022) :

بعنوان تحليل SWOT في مؤسسة التعليم العالي البحرية: أساس التخطيط الاستراتيجي للكفاءة المؤسسية . هدفت الدراسة الى تحسين الكفاءة المؤسسية ، أجرت الأكاديمية البحرية التجارية الفلبينية (PMMA) تحليل SWOT للمساعدة في وضع خطة استراتيجية فعالة. يساهم هذه البحث الوصفي الكمي في فهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) التي تؤثر على عمليات PMMA كمؤسسة تعليم عالي بحري. باستخدام استبيان مسح مقياس ليكرت ، كشفت البيانات التي تم جمعها من 767 مشاركاً أنه يجب إجراء تغييرات متعمدة لتسهيل النمو المؤسسي. أظهرت نقاط قوة PMMA أن الأكاديمية تحقق أهدافها وأن نقاط ضعفها هي في الأساس قضايا مدفوعة بالعملية وتحتاج إلى الاهتمام. تعتبر فرص الأكاديمية من الأساسيات الخارجية التي توفر فرصاً وخيارات أفضل لرجال البحرية للتقدم من خلال خبراتهم الأكاديمية والتدريبية. اتفق معظم المستجيبين على أن الأكاديمية لديها تهديدات تتعلق بجائحة COVID-19 المستمرة وغيرها من الأزمات الصحية المستقبلية. لمواجهة العديد من التحديات التي جلبتها العولمة والوباء ، يجب على PMMA تطوير نهج استراتيجي يعتمد على تحليل SWOT مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة.

2- دراسة الهيدان (2021)

عنوان الدراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية . هدف البحث الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، يبين البحث مفهوم تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأهمية ومعوقات التخطيط الاستراتيجي وأهمية وأساليب ومراحل متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية ومعوقات تطوير الأداء، أيضاً خصائص وأدوار القائد الاستراتيجي والمهارات اللازم توافرها بالقائد الاستراتيجي والعوامل المساعدة على إعداد القائد الاستراتيجي وتنميته، وأبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء القيادات الأكاديمية وأوجه الاستفادة منها.

3- دراسة المانع (2020)

عنوان الدراسة : مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شملت العينة على 137 رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تُشكل عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات السعودية) بالإضافة إلى أن هناك قصور بمكونات ومعايير ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي (مدخلات، ومخرجات) الذي وضحته محاور الدراسة . بالإضافة إلى ضعف وجود برامج تحفيزية وقلّة مساهمة الخطة الاستراتيجية في تقوية الروح الوطنية لدى رؤساء الأقسام. كما أوصت الدراسة أن يتم تأهيل رؤساء الأقسام لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ويكونوا من ذوي المؤهلات العلمية العليا في مجال التخطيط الاستراتيجي.

4- دراسة النعيم، وآخرون(2020) :

عنوان الدراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء، لمصرف تنمية الصادرات في ولاية الخرطوم. والتعرف على وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارسته علمياً في البنك، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ قدره (112). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في معرفة مفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي في بنك تنمية الصادرات، وكشفت الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك أدى إلى تحقيق كفاءة الأداء من خلال إجابات المبحوثين بنسبة (78%)

5- دراسة نتراجا وبرايث (Nataraja & Bright, 2018)

عنوان الدراسة : آثار التخطيط الاستراتيجي في كلية إدارة الأعمال. وكان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تصورات القادة، وأعضاء هيئة التدريس حول آثار التخطيط الاستراتيجي في كلية إدارة الأعمال المختارة كدراسة حالة، وتم إجراء البحث في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود (KSU-CBA)، المملكة العربية السعودية، وضمت عينة البحث 348 عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم إجراء 17 مقابلة شخصية، وأجريت دراسة استقصائية مع حجم عينة من أعضاء

هيئة التدريس 248. بعد ذلك تم التوصل إلى أن قادة جامعة الملك سعود وأعضاء هيئة التدريس لم يختلفوا بشكل كبير في تصوراتهم للتطور التاريخي لعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي. وأدرك قادة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود (KSU-CBA) أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تصميم مستقبل كليتهم ، واتفق المشاركون في الاستطلاع على الاستخدام المحتمل للتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وأدرك كل من القادة وأعضاء هيئة التدريس أن التخطيط الاستراتيجي لـ KSU-CBA كان أنجح ما يمكن؛ ومع ذلك فإن التنفيذ الكامل للخطة سيفيد المؤسسة في الحفاظ على هويتها وصورتها وسمعتها .

6- دراسة الهاجري وآخرون (2016) :

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت . هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى إدراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى ارتباط ممارسته فعلياً بالأداء في المستشفى العام بجامعة الكويت . واستخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة كأداة للبحث على عينة قوامها (194) من العاملين في المستشفى العام بجامعة الكويت . وأوضحت نتائج الدراسة أن المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي مرتفع بالنسبة لتصورات العاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت ، بما يدل على موافقتهم على أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين بيئة الأداء للعاملين بالمستشفى العام لجامعة الكويت . ولقد جاءت أعلى التصورات بالنسبة لمحور دور التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بتأثيره في تحسين الأداء المؤسسي للعاملين بالمستشفى الحكومي ، يليه دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالموارد المؤسسية ، ثم تصورات العاملين نحو معوقات التخطيط الاستراتيجي ، وأخيراً تصوراتهم نحو دور وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة ، حيث جاءت درجة موافقتهم متوسطة . وبناء على هذه النتائج ، توصلت لتوصيات أهمها ضرورة إقامة ورش عمل تدريبية لمسؤولي المستشفى العام بجامعة الكويت من أجل زيادة مستوى وعيهم بأهمية ممارسة التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى تحقق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة دون الالتفات فقط إلى تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى التغلب على معوقات التخطيط الإستراتيجي والتي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي للعاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت .

7- دراسة البيطار (2014):

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة قدرها (60) منظمة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (260) موظفاً وموظفة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتمكين الوظيفي، وأن مستوى كل من الرؤية والفلسفة الاستراتيجية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى ممارسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة.

8- دراسة ندوقو (Ndogo, 2013) :

عنوان الدراسة : العوامل المؤسسية التي تؤثر على تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المدارس الثانوية العامة في قسم Kiambaa ، مقاطعة Kiambu في كوريا الجنوبية .هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على الأداء في المدارس الثانوية العامة النهارية في مقاطعة كيامبا ، اعتمدت الدراسة التصميم الوصفي للمسح مع الأساليب الكمية والنوعية المستخدمة. تألف المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من جميع المدارس الثانوية العامة في مقاطعة كيامبا ، وشارك جميع المدراء الأحد عشر في الدراسة بينما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتألف من 21 رئيس قسم ، و 70 معلماً و 20 مجلس إدارة، تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الاستبيانات. تبين من الدراسة أن الافتقار إلى القيادة الفعالة أدى إلى سوء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي مما أدى إلى ضعف الأداء. أثبتت الدراسة أن عدد المعلمين المشاركين في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الأداء. أثبتت هذه الدراسة أيضاً أن معظم المدارس تفتقر إلى موارد التدريس والتعلم لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي الذي أثر سلباً على الأداء في المدارس الثانوية العامة النهارية. أثبتت الدراسة أن أعضاء مجلس الإدارة نادراً ما شاركوا في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الذي أثر سلباً على الأداء. أوصت الدراسة بأنه من أجل

تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، يجب إرسال المزيد من المعلمين إلى هذه المدارس للمشاركة في تنفيذ الأداء الجيد المطلوب تحقيقه.

9- دراسة نور الدين ناصري (2013/2012) :

عنوان الدراسة : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات . هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس وفهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات في قطاع موبيليس . واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تمثلت في ابراز دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات . وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات ومعامل الارتباط أي هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

10- دراسة ويليامز (Williams، 2009) :

عنوان الدراسة: معرفة دور القيادات في الكليات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى التشابه والاختلاف بين الكليات في عملية التخطيط الاستراتيجي. وهدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادات في الكليات في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى التشابه والاختلاف بين الكليات في عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذه الدراسة طبقت على (37) كلية واقعة في ولاية إيلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد استخدم الباحث الدراسات الاستقصائية والمقابلات، والملاحظات الميدانية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تشابهاً كبيراً في عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى كليات المجتمع في ولاية إيلينوي، وإلى أن مهارات الأفراد المسؤولين عن أنشطة التخطيط الاستراتيجي (القيادة) تتوافق إلى حد كبير مع نظرية القيادة السلوكية، والتي تبين كل الحرص على الأشخاص، وكذلك الحرص على مهام التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالأداء المؤسسي

1- دراسة الفرجاني واخرون (2022) :

عنوان الدراسة : أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي . هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية بالملكة العربية السعودية واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في شركة الكهرباء في المحافظات الجنوبية، وتهتم الشركة برؤيتها ولكن هناك قصور في قواعد بيانات التوجه الاستراتيجي للشركة، والتدريب الرسمي وفرق العمل. وأهم ما أوصت به الدراسة ضرورة تعزيز دور القيادة الداعمة للتوجه الاستراتيجي في الشركة وتعيين قيادات ذات توجه استراتيجي والاستفادة من التوجه الاستراتيجي في العمليات الرئيسية في الشركة بهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على ثقة المشتركين.

2- دراسة دوست (Dowsett, 2020)

عنوان الدراسة : تصنيفات الجامعات العالمية والتخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة للأداء المؤسسي الأسترالي . أصبحت جداول الدوريات المؤسسية ، مثل التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية ، جزءاً من المشهد العالمي للتعليم العالي. تناقش هذه الدراسة النتائج المستخلصة من دراسة طولية فحصت أربع جامعات أسترالية على مدار خمسة عشر عامًا والتي تتعقب كيف تم التعبير عن التصنيفات الدولية في إستراتيجية الجامعة. من خلال تحليل التقارير السنوية والخطط الاستراتيجية ، يسلط هذا الاستفسار الضوء على تأثير التصنيف على المؤسسات ، مع التركيز بشكل خاص على استراتيجية البحث الخاصة بهم. تُظهر الجامعات المختارة أنها تعمل بشكل استراتيجي في كيفية سعيها للتأثير والاستجابة لإصدارات التصنيف السنوية. تظهر النتائج أن التغييرات المحددة في الاتجاه الاستراتيجي لا تؤدي فقط إلى تحسين وضع الجامعة في السوق ، بل يمكن أن تساهم أيضاً في ارتفاع كبير في ترتيبها.

3- دراسة آل صليح (2020) :

عنوان الدراسة : تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي. هدفت الدراسة إلى تعرف مدى تحقق معايير جودى الأداء التدريسي في المرحلة الثانوية بمدارس مدينة نجران، وتعرف معايير جودة الأداء التدريسي في واقع السياسات الرسمية للمدرسة السعودية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اخذ عينة عشوائية

من المشرفين التربويين للمواد الدراسية، وكذلك القيادات المدرسية والوكلاء في المدارس الثانوية العامة للبنين في مدينة نجران البالغ عددهم (56) قائداً ووكيلاً و(70) مشرفاً تربوياً، وأظهرت نتائج الدراسة دور القائد المدرسي في توفير الدورات التدريبية المناسبة للإدارة المدرسية، وعمل دورات تدريبية خاصة للمدرس حديث التخرج، ومنح الأنشطة الوطنية في المجالات الإدارية والتعليمية.

4- دراسة السمحان (2019)

عنوان الدراسة : واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي . هدفت الدراسة الى تعرف واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي كما يراها العاملون بكليات الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات أهمها تقديم مقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

5- دراسة بامبرني وآخرين (Pambreni, et al., 2019):

عنوان الدراسة: تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سيلانجور، ماليزيا. وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء التنظيمي لقطاع خدمات الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في سيلانجور، ماليزيا. تم جمع البيانات اللازمة من 350 مديراً/ مالكاً للشركات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام الاستبيان، وأظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة. تشير نتائج البحث إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والاعتماد الاستراتيجي، والمشاركة الكلية للموظفين) لها تأثيرات إيجابية مهمة على أداء المؤسسة.

6- دراسة جلمبو، وآخرون (2011)

عنوان الدراسة : دور البحث العلمي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية. هدفت الدراسة التعرف إلى دور البحث العلمي في تحسين جودة الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، حيث بلغت عينة الدراسة (165) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة القصدية ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ،أن جميع فقرات الأداء شكلت دوراً هاماً للبحث العلمي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بدرجة كبيرة جداً

بلغت نسبتها المئوية (88.97%) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور البحث العلمي تحسين جودة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس تعزى لمتغيري (الجامعة والكلية) ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور البحث العلمي لتحسين الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) .

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي:

1- دراسة العكاوي وآخرين (2021)

عنوان الدراسة: "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي". وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة تضمنت مراحل التخطيط الاستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (65) من المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع ذلك إلى رفض بعض مديري المدارس، أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، وانعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وانعدام وجود ميزانية خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الاستراتيجية، وإلى ضعف إدراك بعض مسئولي التخطيط الاستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الاستراتيجية وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي، وفي ضوء نتائج الدراسة تم وضع تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

2- دراسة الحريكة (2019):

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية (التطبيق على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان). وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة اوتوباش، إضافة إلى دراسة وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بأبعاد أداء الموارد البشرية بالتطبيق على شركة اوتوباش للسيارات، اعتمد الباحث في جمع البيانات استبانة حوت محاور متعددة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (106) عمال في إدارات شركة اوتوباش ومصنع التجميع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود دور للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط

الاستراتيجي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وجود تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود خطة استراتيجية، وجود قرارات تحسينية على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، التقليل من إهدار الموارد، التعويضات، التعيين، التمكين).

3- دراسة أحمد وأحمد (Ahmad & Ahmad, 2019):

عنوان الدراسة: تأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي (SP) على العلاقة بين مهارات العمل وأداء المؤسسات المتوسطة (MES). وهدفت الدراسة إلى فحص التأثير الوسيط للتخطيط الاستراتيجي (SP) على العلاقة بين مهارات العمل وأداء المؤسسات المتوسطة (MES) من خلال طريقة البحث الكمي، وتوصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي كبير على العلاقة بين مهارات العمل، وأداء المؤسسات المتوسطة في البنجاب، باكستان. كما تم التأكد من أن التخطيط الاستراتيجي هو العامل الوحيد الذي يمكن أن يساعد في تعزيز أداء الشركة.

4- دراسة أسوان حمزه (2019):

عنوان الدراسة: العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا وخريجها، من خلال معرفة درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي، وفيما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لاستجابات الطلبة في درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي، والأداء الجامعي تعزى لمتغيري التخصص والمستوى العلمي، وتكونت العينة من 144 طالباً، اختيروا بالطريقة الطبقية، واستخدمت استبانتان: الأولى لمؤشرات التخطيط، والثانية للأداء الجامعي.

وأظهرت النتائج أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة _ كشفت وجود فروق في مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ككل ومجال الرسالة والأهداف تعزى لمتغير التخصص، ووجود فروق في الأداء الجامعي ككل ومجالاتها جميعاً لصالح طلبة الإدارة، وبالنسبة لمتغير المستوى العلمي تبين وجود فروق على مجالي الرسالة والأهداف، ووجود فروق للأداة الثانية ككل ومجالاتها جميعاً لصالح خريج الدكتوراه حديثاً، كما أظهرت النتائج علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

5- دراسة الجدره (2019):

عنوان الدراسة: التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع الصحة ، دراسة تطبيقية على هيئة المستشفى الجمهوري بمحافظة حجة. وهدفت الدراسة إلى معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي، وأثره على أداء الموارد البشرية، وسبل التغلب عليها بهيئة المستشفى الجمهوري محافظة حجة من وجهة نظر الأخصائيين والفنيين والإداريين بالهيئة، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (75) موظفاً من أخصائيين وفنيين وأداريين بالمستشفى الجمهوري، وتكونت أداة البحث من استبانة تقيس معوقات التخطيط الاستراتيجي، وباستخدام الـ spss توصلت الدراسة إلى أهم النتائج: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على مستوى أداء الموارد البشرية بهيئة المستشفى الجمهوري بحجة، وبانه لا يوجد تخطيط استراتيجي بالهيئة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية بالنسبة للمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

6- دراسة جورج وآخرين (George, et al.,2019):

عنوان الدراسة: التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي. وسعت الدراسة إلى معرفة هل التخطيط الاستراتيجي يحسن الأداء التنظيمي؟ وذلك من خلال تحليل بعدي (meta-analysis) لـ 87 ارتباطاً من 31 دراسة تجريبية، ويكشف التحليل البعدي للتأثيرات العشوائية أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومتوسط وهام على الأداء التنظيمي، وأن التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يكون أقوى عندما يتم قياس الأداء على أنه فعالية، وتخطيط استراتيجي رسمي.

7- دراسة البكري (2018):

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي ، بالتطبيق على المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية للفترة من (2003- 2013م)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تعزز المصارف

التخطيط الاستراتيجي في كافة المستويات الإدارية، امتلاك المصارف كأمر متخصص في وضع التخطيط الاستراتيجي.

8- دراسة الحرضي (Al-Harethi, 2018)

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية في ماليزيا. هدفت الدراسة الى معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي في ماليزيا على وجه الخصوص ، جامعة ليمكوكوينج للتكنولوجيا الإبداعية (LUCT). الذين يتمتعون ببناء جيد لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي. وتحظى علاقتهم باهتمام علمي، ولكن تم إجراء القليل من الدراسات بين الجامعات الماليزية العامة والخاصة. تم استخدام طريقة المسح الكمي ، وتم جمع البيانات من موظفي LUCT في - ماليزيا. تم توزيع 120 استبانة ، تم إعادة 78 استبانة صالحة للاستعمال. تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. بناءً على النتائج الإحصائية ، فإن التخطيط الاستراتيجي وأبعاده له علاقة معنوية وإيجابية بتحسين الأداء المؤسسي. نتائج الدراسة الحالية لها بعض الآثار العملية: ستساعد مالك / مديري LUCT في اتخاذ القرار الصحيح بشأن أهمية التخطيط الاستراتيجي (SP) في شركتهم. يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي (SP) المالكين / المديرين ببناء جيد لتحقيق أقصى مستوى من الأداء في مؤسساتهم والبقاء على صلة بسوقهم التنافسي.

9- دراسة عبد اللطيف (2018):

عنوان الدراسة: درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين، وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وقد استخدم استبانتين طبقاً على عينة قوامها (420) معلماً ومعلمه من مجتمع الدراسة، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد جمع الاستجابات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، كانت النتائج على النحو التالي: أن درجة التقدير الكلية لمعايير التميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين تحققت بدرجة كبيرة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق معايير التميز المؤسسي تعزى لمتغير الجنس ولصالح

الإناث ، وكذلك لصالح المناطق التعليمية العشر مقارنة بمنطقة جباليا، ولصالح ذوي سنوات الخدمة الأكثر من (5) سنوات في مجال القيادة والإدارة فقط، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبينت الدراسة أن درجة التقدير الكلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة جداً، توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح المناطق التعليمية العشر مقارنة بمنطقة جباليا، بينما أسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق بين متوسطات درجات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديريهم التخطيط الاستراتيجي في جميع المجالات ماعدا مجال الأهداف الاستراتيجية حيث كانت الفروق فيه لصالح حملة البكالوريوس، وكذلك لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

10- دراسة هجر (2018):

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الفترة 2007-2017 م. وهدفت الدراسة لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بجامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية بجمهورية السودان، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، وتوصل إلى أهم النتائج، وهي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

11- دراسة محمد (2017):

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم. وهدفت الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم. وقد استخدم المنهج الوصفي على عينة بلغ عددها (150) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجاءت أهم النتائج كالآتي: أن واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف وذلك من خلال أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة طويلة الأجل ضعيفة الحظ من التحقيق، الإمكانيات والموارد المتوفرة غير كافية لتنفيذ الفعاليات، الإدارات المختصة بالمؤسسة الرياضية لا تقدم خدمات الدعم بصورة كافية من حيث العدد، ليس هناك تحديث للهياكل بناء على دراسة الحاجات المطلوبة للمؤسسة، وأن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف.

12-دراسة حاجب (2015) :

عنوان الدراسة: التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأداء المؤسسي المتميز بالجامعة، من خلال تشخيص مكونات الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج (ماكنزي) سباعي العناصر، والممثلة في: (أنظمة العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، المهارات والقدرات، الموارد البشرية والمالية)، ووصولاً لتطوير الخطة الاستراتيجية لجامعة تعز محاكاة لنموذج برايسون، وقد استخدم الباحث المنهج النوعي (الوصفي التحليلي) التفاعلي، وتحديداً استخدم أداة المقابلة الفيديو المعمقة شبه المقننة مع فريق التخطيط وقيادة الجامعة لعدد(16) شخصية قيادية وخلصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود اختلالات في الأداء المؤسسي لجامعة تعز المتمثلة في ضعف كفاءتها الداخلية ، وعدم تفعيل بقية وظائفها كالبحث وخدمة المجتمع، وأهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي بكافة مكوناته.

13- دراسة عبد الرحمن والشويخ (2015):

عنوان الدراسة: دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية- دير البلح. وهدفت إلى معرفة دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية- دير البلح، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مكونة من (24) فقرة تم توزيعها على مجتمع الدراسة (الحصر الشامل) بكلية فلسطين التقنية - دير البلح، والممثل بإدارة الكلية العليا ورؤساء الأقسام والإداريين والأكاديميين، والبالغ عددهم (100) عضو، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: يوجد دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال التزام إدارة الكلية به، وبينت الدور الإيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية من خلال نشر ثقافته بما يخدم عملية التخطيط والتطوير فيه، ويوجد دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الكلية بوضع هيكل تنظيمي يتناسب مع عملية التخطيط الاستراتيجي.

14- دراسة زعيبي (2014):

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء

جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً للشخصية والوظيفية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من (180) عاملاً من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التابعين للتخطيط الاستراتيجي تؤثر على المتغير التابع، والمتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق اجتماعية وإحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية.

15- دراسة حسيني (2014):

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي، وبما أن مجتمع الدراسة للبحث يمثل (120) فرداً قام الباحث باستخدام المسح الشامل؛ نظراً لمحدودية عدد الأفراد، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان، وتوصل إلى مجموعة من النتائج فصلها في جداول من خلال هذه النتائج نذكر منها ما يلي: أن أكثر الخصائص توفراً وجود رقابة تقويم على مستوى الشركة ككل، وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من سير الأنشطة وفقاً للتخطيط، وتبين أن الاختصاص الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي مقتصر فقط على الإدارات العليا.

16- دراسة ابو حسنة (2014):

عنوان الدراسة: درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باستخدام استبانتين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي (2013م-2014م) والبالغ عددهم (141)

عضواً، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية قد بلغت درجةً مرتفعةً لمهارات التخطيط الاستراتيجي. حيث وجد أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الجامعة، حيث وجدت فروق لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من عشر سنوات، وكذلك مجال امتلاك مهارة تنفيذ الاستراتيجية، حيث وجدت فروق لصالح الذين خدمتهم عشر سنوات فأكثر، ووجود علاقة طردية بين امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وتقديراتهم لدرجة ممارستهم لتحسين الأداء المؤسسي.

17-دراسة مرزوقة (2014):

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين، وتحسين كفاءتهم)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن، وقد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات هي: (جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الزيتونة الخاصة، وجامعة البتراء، و جامعة فيلادلفيا). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أعدت استبانة خاصة لهذا الغرض، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة، وأن مستوى تحسين أداء العاملين (رضا العاملين، وتحسين كفاءة العاملين) في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة. وكذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، والوقت) في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن.

18- دراسة اولابي وماكيندا (Olaby & Makinda ,2012):

عنوان الدراسة: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، دراسة حالة جامعة بابكوك بنيجيريا. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي،

دراسة حالة جامعة بابكوك بنيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي، وتحليل البيانات وبرنامج SPSS توصل الباحث إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والتأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي يفيد المؤسسات في تحقيق الأهداف الموضوعية .

19- دراسة الدجني (2011):

عنوان الدراسة: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، وتطوير معايير المؤسسة ومؤشراتها؛ لقياس جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري لملاءمتها لموضوع البحث، وتألف مجتمع البحث من العمداء، والمدراء، ولجان التخطيط والجودة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى وعددهم (100) عضو، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم أداة الاستبانة والمقابلة المقننة ، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة، كما استخدم المجموعة البؤرية كأداة لتطوير معايير ومؤشرات للأداء المؤسسي. وتم التوصل للنتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير الجامعة.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

اهتمت معظم الدراسات السابقة بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وبيان أهميته في العمل المؤسسي وجودة تحسين الأداء، وقامت بالتركيز على استجابة العاملين فيها، ومدى توفر التخطيط الاستراتيجي بتلك المؤسسات، بعضها ركز على التعليم العالي بالجامعات، واختلف البحث الحالي عنها في كونه ركز على التعليم الفني بكلياته الخاصة، ومعرفة وجود التخطيط الاستراتيجي بها، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، وقام الباحث بتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة على النحو التالي:

1- من حيث الهدف:

تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، فمنها ما هدف إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية، أو على الأداء المؤسسي، أو على عوامل التفوق التنافسي، في حين سعى البحث إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع، حيث تم ربط متغير التخطيط الاستراتيجي بمتغير الأداء المؤسسي .

2- من حيث المنهج والأساليب المستخدمة:

تشابهت الدراسات السابقة مع البحث في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة العكاوي (2021)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، ودراسة هجر (2018)، ودراسة أبو حسنة (2014)، واختلفت مع دراسة وليماس (2009)، ونتاجا وآخرون (2018)، حيث استخدمت المنهج الاستقصائي والمقابلات، ودراسة أحمد وأحمد (2019)، استخدمت منهج البحث الكمي.

3- من حيث الأدوات المستخدمة:

تشابه البحث مع أغلب الدراسات السابقة من حيث إنها استخدمت الاستبانة لقياس التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، كما في دراسة العكاوي (2021)، والحريكة (2019)، وحمزه (2019)، وأبو حسنة (2014)، واختلفت مع دراسة هجر (2018)، التي استخدمت التحليل للوثائق والبيانات، ودراسة وليماس (2009) التي استخدمت الدراسة الاستقصائية والمقابلات والملاحظات الميدانية، ودراسة أحمد وأحمد التي استخدمت طريقة البحث الكمي.

4- من حيث العينة:

تنوع اختيار العينة من دراسة لأخرى، واختار البحث العينة من طبقة الاكاديميين والإداريين العاملين بكليات المجتمع، وأغلب الدراسات قامت باختيار العينة من قيادات كليات الجامعات بطريقة عشوائية كدراسة حمزة (2019)، وأبو حسنه (2014)، والدجني (2011)، واختلفت مع دراسة العكاوي(2021)، ودراسة عبد اللطيف (2018)، التي اختارت العينة من معلمي مدارس المرحلة الأساسية والثانوية.

5- من حيث المنهجية:

تتفق معظم الدراسات السابقة مع البحث من حيث المنهجية التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والعينة للعاملين بالجامعات الحكومية والأهلية مثل دراسة البكري (2018)، ومجد(2017)، ومزوقة(2014)، لقياس متغيري التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، والتوصل إلى أهمية تفعيل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات وتحسين جودة الأداء فيها، بينما اختلف البحث الحالي في المنهجية مع دراسة الحرضي (2018) ، وأحمد(2014) ، وأولابي وماكيندا (2012) ، عن الدراسات السابقة في التركيز على قطاع التعليم الفني ممثلاً بكليات المجتمع المختلفة الحكومية والأهلية، وتقييم مدى وجود التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي فيها.

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفاد البحث من الدراسات السابقة فوائد عديدة أهمها:

- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة البحث.
- الاطلاع على الإطار النظري ووضع أدبيات المواضيع التي تخص البحث .
- المساعدة في تحديد منهج البحث ، وكيفية بناء أداة البحث .
- الاستفادة من الأدوات والمنهجية المتبعة فيها.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات المذكورة فيها.
- مقارنة نتائج البحث بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: الأداء المؤسسي.

ثالثاً: كليات المجتمع.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري، والذي يتكون من ثلاث مواضيع الأول: يتناول التخطيط الاستراتيجي، والثاني: يتضمن الأداء المؤسسي، ثم يليه الثالث: متناولاً كليات المجتمع.

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يحظى التخطيط بعدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة، وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نستعرض عدداً منها:

يرى هنري فايول بأن " التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الصباب، 2013: 67).

ويعد مفهوم التخطيط الوظيفة الأولى للإدارة، والتي تسبق ما عداها من الوظائف، وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراء العمل للمؤسسة ككل، ولكل قسم أو جزء من أجزائها، ولكل فرد من العاملين بها، وهذا معناه أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى، حيث إنها تقوم على الاختيار الواعي، وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل (الجبوري، 2013: 23).

ويعرف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة، وتكوينها التي تعقد لتحقيق النتائج المنشودة (السكرانة، 2010: 21).

التخطيط هو "الوظيفة الإدارية التي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة، والوضع المستهدف لها، وكيفية تحقيق ذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف النهائية، وصياغة السياسات وتحديد الوسائل المؤدية إلى تحقيق تلك الغايات، والأهداف، وتخصيص الموارد الضرورية لذلك، مع البرمجة الزمنية لكل من الغايات، والأهداف، والأعمال والوسائل" (أبو بكر، 2003 : 106).

ويعرف _ كذلك _ بأنه "تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة" (الماضي، 2006 : 55).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التخطيط بأنه عملية اتخاذ القرارات والإجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل، وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل.

عرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة مصممة لخدمة الحكومة والمؤسسات غير الحكومية والمجتمعية ومساعدتها على الاستجابة بشكل صحيح للوضع الجديد (Bryson, 1988 : 74).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية مستمرة لصنع قرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة منهجية، وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة المنهجية المنظمة، ومن وجهة أخرى فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية " (الخطيب، 2003 : 23).

ويعرف على أنه "التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل (العارف، 2005 : 8).
كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبلات التربوية والمحتملة والممكنة ، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها، ومتابعة هذا التنفيذ (بني حمدان وادريس، 2007: 5) .

إن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية إتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي : (النعيم، 2020 : 19)

1- أين نحن الان؟

2- أين نرغب أن نكون؟

3- كيف سنصل إلى هناك؟

4- كيف نقيس مدى تقدمنا؟

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي هو عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفية أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية مدركة تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمو أو تتطور بعد تلك الاستراتيجيات، والسياسات، والاجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضاً منها (الكبيسي، 2012: 12).

التخطيط الاستراتيجي هو على المدى الطويل من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف التي تمكن المؤسسة من المنافسة والقيادة (Karki,2005: 72).

فعره أحد الباحثين بأنه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة، والفرص المتاحة، أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية" (القحطاني، 2010: 9).

وبناء على ما سبق من تعريفات يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة بشكل عام التي تتضمن صياغة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وقيمها، وتوجهاتها الاستراتيجية، واختيار البدائل الاستراتيجية الأنسب بناء على تحليل بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة، وليس ترفاً؛ نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما أجمعت عليه معظم المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، فظهور التخطيط الاستراتيجي دفع المديرين إلى التفكير في أفضل طريقة للقيام بالأعمال التعليمية بأفضل طريقة ممكنة والحصول على وضع تنافسي جيد (Mintzberg 1994 : 10).

برز التخطيط الاستراتيجي كاستجابة للأزمات المالية والنفطية والمشكلات الضريبية التي ابتليت بها حكومة الولايات المتحدة ، مما دفعها إلى إعادة النظر في سياستها والبحث عن خيار آخر غير التخطيط طويل الأمد الذي يمكن الاعتماد عليه لحل هذه المعضلات. وبالتحديد التخطيط الاستراتيجي (Bryson & Boreing 1988:995).

وتتمثل أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي كما يرى: (العارف، 2002 : 21)، (حافظ ، ووهب، 2003: 119)، (غنيم، 2005: 242) فيما يلي:

- 1- يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- 2- يزود المسؤولين بالمؤسسة بأسلوب، وملامح التفكير في المؤسسة ككل.
- 3- يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم معها.
- 4- يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة، وتحديد طرق استخدامها.

- 5- يرفع وعي مديري المؤسسات وحساسيتهم لرياح التغيير، والتحديات، والفرص المحيطة.
 - 6- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرون.
 - 7- يجعل المدير خلاقاً، ومبتكراً، ويبادر بصنع الأحداث، وليس متلقياً لها.
 - 8- يوضح صورة المؤسسة أمام جماعات أصحاب المصالح كافة.
 - 9- يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم، وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد إلى اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
 - 10- يسهم في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة، والتحليل والتنبؤ، والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات، وأكثرها قابلية للتنفيذ.
 - 11- يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم، وزيادة فاعليته، وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
 - 12- يساعد المؤسسات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه.
 - 13- يدعم المؤسسات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمؤسسة.
 - 14- يسهم في إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- لذا يلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي ذو أهمية وضرورة ملحة لجميع المصالح (stakeholders)، فهو يساعد على تجنب الأزمات قبل حدوثها ويعالج المشكلات ويعمل على تحديد نقاط القوة والضعف داخل البيئة الداخلية للمؤسسة كما يظهر الفرص والتهديد في البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا فإنه مهم لجميع المؤسسات سواء التعليمية وغير التعليمية .

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يشير التخطيط الاستراتيجي إلى أهمية كبيرة في حياة مؤسسات الأعمال المعاصرة، حيث يسهم في وضع وتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لإنجازها ويساهم من خلال ذلك في تحديد السبل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف وفق درجات أو مراحل زمنية واضحة، يقوم من خلالها بتحديد الموارد المستخدمة في إنجاز تلك الأهداف في ضوء الموارد البشرية فضلاً على أنه يعمل بشكل واضح ودقيق في إطار إنجاز متطلبات الرقابة الفعالة وتحديد الانحرافات التي ترافق إنجاز النشاطات الإدارية والتنظيمية بغية السعي لاتخاذ الإجراءات الوقائية، أو التصحيحية اللازمة لمواصلة الأداء التشغيلي للمؤسسة، وبما يعزز قدرتها في تحقيق الكفاءة والفعالية المستهدفة في هذا الإطار (اللوزي، وخضير، 2008: 122).

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقاً لاتجاهات المؤسسة، وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها كما أشارت دراسة (عوض، 2003: 7-8)، ودراسة (شويخ، 2013: 31)، (AI-2007: 30) Nima، وهي كالتالي:

- 1- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- 2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله .
- 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 4- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المؤسسة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المؤسسة.
- 5- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- 6- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.
- 7- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون قرارات المدير ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- 8- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها، ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء، ومنح الحوافز داخل المؤسسة.
- 9- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- 10- يجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد.
- 11- تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها وزيادة مشاركتها لتلبية متطلبات التخطيط الاستراتيجي.

12- محاولة تحويل دور مؤسسات التخطيط الاستراتيجي المعتمدة إلى مؤسسات مبادرة ، وليس فقط مؤسسات تستجيب للتغيرات والضغوط الخارجية.

من هذا المنطلق يفهم أن الإدارة الكفوة والفاعلة في المؤسسة لا بد عليها من القيام بتنسيق أنشطتها وجهودها، وتطويرها باستمرار وفقاً للمتغيرات التي تتسم بها البيئة المعاصرة في مجالات التقدم، والتطور التكنولوجي، وما يرافقها من متطلبات.

4- مميزات وفوائد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي كما جاء في دراسة: (الأغا، 2001: 23 ، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين 2001 :6)، ودراسة (حافظ، ووهب، 2003 : 119)، ودراسة (غنيم، 2005: 292) ما يلي:

1- أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب، أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.

3- التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).

4- يسعى التخطيط الاستراتيجي لإيجاد تصور تستطيع من خلاله المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة، والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

5- يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم، وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد إلى اتخاذ القرارات الإدارية

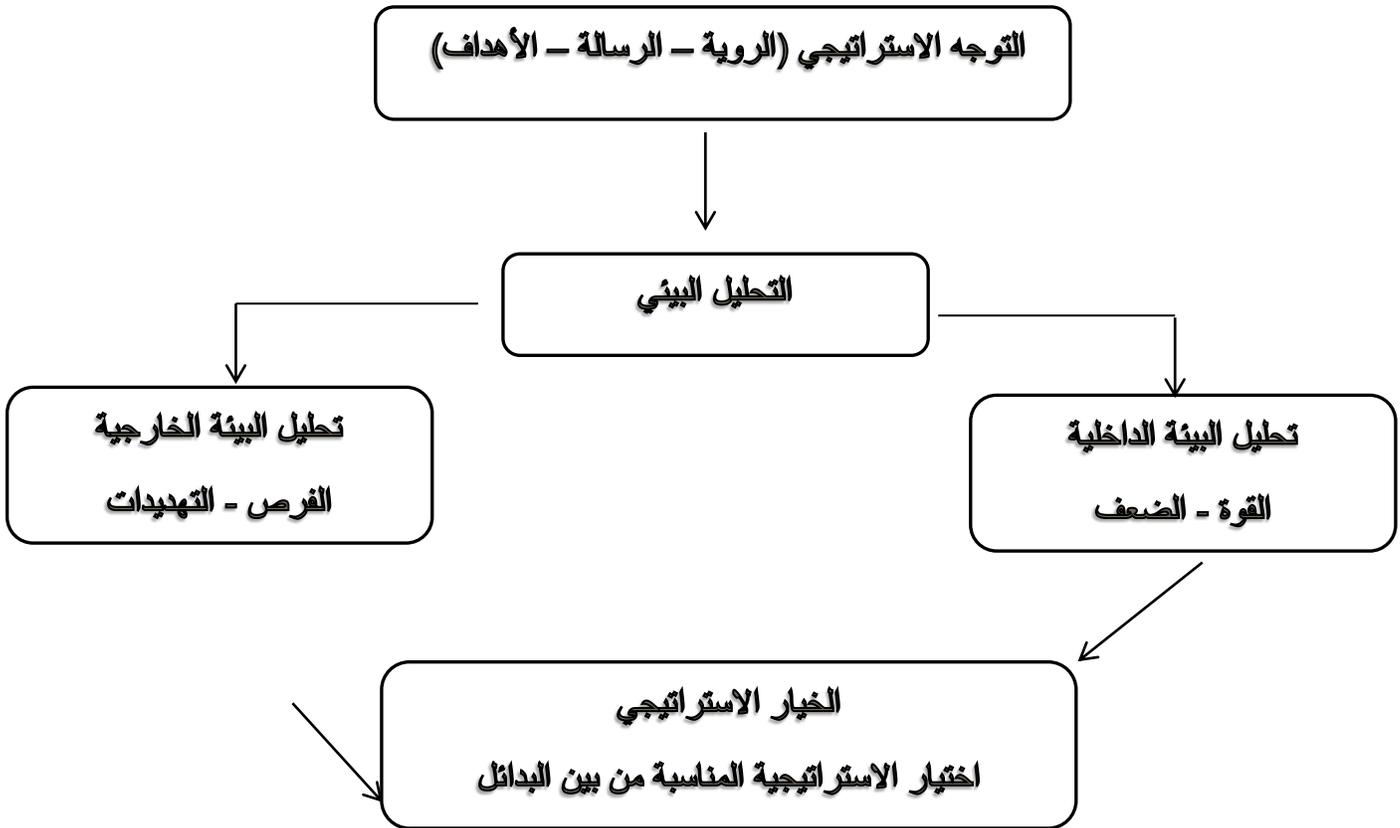
6- يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ، والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات، وأكثرها قابلية للتنفيذ.

7- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم، وزيادة فاعليته وكفاءته، والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.

8- كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذها. يلاحظ من خلال مميزات وفوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يعمل على إيجاد الميزة التنافسية بين المؤسسات ويعمل على خلق التفكير الإبداعي والموضوعي، لذا على كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية وضع التخطيط الاستراتيجي موضع الأهمية لما له من مميزات وأهداف تساعد الكليات على تحسين أدائها المؤسسي .

5- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تصنف مراحل التخطيط الاستراتيجي عموماً إلى خمس مراحل وهي: التوجه الاستراتيجي: (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي، والموضح في الشكل رقم (2)، والتي تتلخص فيما يلي:



شكل رقم (2) مراحل التخطيط الاستراتيجي (تصميم الباحث)

أ- التوجه الاستراتيجي : ويتكون من :

1- الرؤية الاستراتيجية:

"هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز التسويقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (عطاالله رجب، 2005: 50).

والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وعلى شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها (هلال، ومنصور، 2008: 13).

وبالتالي فالرؤية تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما الهيئة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً، فهي بذلك توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه (إدريس، ومنصور، 2009: 74).

وعليه فإن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فعملية صياغة الرؤية الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة، والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي المتعلق بمستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد على وضع المؤسسة في مسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة (عطاالله، وياسين، 2009: 7).

فالرؤية الاستراتيجية تعكس الطموحات التي تسعى المؤسسة للوصول إليها في المستقبل تحقيقاً للتميز عن الآخرين، لأن الرؤية تضبط الممارسة الاستراتيجية في المؤسسة؛ إذ أن بناءها على الذكائين الداخلي والخارجي اللذين يمنحان صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، ونقائص المنافسة، والمخاطر، والفرص والمهارات القابلة للتطوير، وهذا يفضي إلى رسم المعالم الجديدة للأسواق والمقاربات التنفيذية الممكنة، وهو ما يمثل في الحقيقة إطار ممارسة الاستراتيجية، ثم إن ممارسة الرؤية الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بمعرفة اتجاهاتها، وكذا معرفة العناصر التي تمكنها من بلوغ مرادها، والعناصر التي تعيقها عن ذلك.

يشير كوتلر (Kotler) إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة تتوفر فيها الخصائص التالية، (إدريس، ومنصور، 2009: 76):

أ- الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها.

ب- التركيز: واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها.

ج- المرنة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح كقاعدة لمبادرات محددة.

د- متجذرة: تستمد أصولها من ماضي المؤسسة وحاضرها.

هـ- جماعية: يشارك في وضعها جميع العاملين بالمؤسسة.

و- الإعلامية وقابلية الإيصال: تتميز بالسهولة اللغوية بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها للغالبية من الناس والتواصل من خلالها معهم.

ز- الجاذبية: تجتذب قلوب فئات المتعاملين وتأسر عقولهم، من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.

2- الرسالة الاستراتيجية:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها، ومن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، إنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة، ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها، وعمالها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها" (اللوح، 2007: 22).

وتكمن أهمية الرسالة في كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل مؤسسة كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة، فهي تعتبر دليلاً ومرشداً عاماً للتخطيط الاستراتيجي (الشويخ، 2007: 40).

- خصائص الرسالة الفعالة:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الرسالة الجيدة أهمها ما يلي (سليطين، 2007: 33):

- أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها.

- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.

- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

- أن تكون الرسالة بمثابة المرشد والإطار العام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المؤسسة.

- مكونات وأبعاد رسالة المؤسسة:

هناك إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة تتمثل بالآتي:

- مجال عمل المؤسسة : يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة

وواضحة تسمح بالتطور اللاحق .

- **عملاء المؤسسة:** إن عملاء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للمنافسة، ويفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآتي بل وباحتمالية زيادة هذا العدد.

- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المؤسسة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء.

- **أسواق المؤسسة:** أين تنافس المؤسسة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة؟

- **التكنولوجيا:** تعبر الاستراتيجية عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة.

- **الموردون:** أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المؤسسة ورسالتها (السليمان، 2012: 34-35).

3- الأهداف أو الغايات الاستراتيجية:

تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللاهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف على معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية، وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق (عبدالعال، 2009: 77).

وقد عرفت الأهداف على أنها " النتائج النهائية لنشاطات تتم بصورة عالية التنظيم، وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الإنجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ماذا يجب أن تفعل المدرسة؟ ومتى هذا الفعل؟" (القطامين ، 2002: 77).

خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

تتميز الأهداف الجيدة عموماً بالخصائص التالية:

1- أن تكون محددة وقابلة للتحقق من القياس.

2- وضوح الأهداف الفرعية، ويجب أن تكون متوافقة، ومتكاملة، وغير متعارضة، حتى تحقق الهدف الرئيس.

3- المرونة: أن تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة.

4- القابلية للفهم: يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها (عبدالعال، 2009: 77).

ب- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في المؤسسة (القحطاني، 2010: 14).

وعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، وعدم الاعتماد على الماضي؛ لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقاط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في استراتيجياتها، أو قد يعزز الاستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالته (حسين، 2009: 87)، ويشمل التحليل الاستراتيجي على:

1- تحليل البيئة الداخلية: تقوم المؤسسة بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية من أجل معرفة نقاط قوتها وضعفها الحالي، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً وتأخذ موضوعين (الدوري، 2005: 124-155):

- نقاط القوة: تلك الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، والتي يجب الاعتماد عليها بشكل رئيسي.

- نقاط الضعف: تلك الخصائص التي تجعل المؤسسة غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية، وبالتالي يجب العمل على تقويتها وتحولها إلى نقاط قوة.

وتتمثل مكونات البيئة الداخلية في عناصر القوة وعناصر الضعف في ثلاثة محاور هي:

- الهيكل التنظيمي: بموجب الهيكل التنظيمي تحدد العلاقات القائمة في المؤسسة، وتوزع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال، وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية، والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

- الثقافة التنظيمية: وتمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات، والافتراضات

والرموز، والطبوس والمعايير السلوكية، والاتصالات والتقاليد، والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً بالمؤسسات الأخرى، لذلك فهي بصمة المؤسسة وهويتها الخاصة .

- **الموارد المتاحة:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن ينصب الاهتمام المركز للمدراء الاستراتيجيين على خلق حالة حقيقية من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط. والموارد المتاحة في المؤسسة تمثل ذلك المزيج من الموارد المالية، والبشرية، والتكنولوجية، والأنظمة الإدارية المختلفة، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم التسويق الفعالة، والموارد ذات الصلة بالبحث والتطوير (سهيل، 2013: 19).

2- **تحليل البيئة الخارجية:** تشير البيئة الخارجية إلى جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بالمؤسسة بشكل مباشر، أو غير مباشر عند قيام المؤسسة بممارسة نشاطها مما يؤثر على قراراتها التي تتخذها لتحقيق أهدافها (كرماشة، 2010: 13).
وتنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى مستويين:

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل المتغيرات البيئية التي تؤثر على جميع المؤسسات العاملة في المجتمع بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه مثل: العوامل الاقتصادية، والعوامل السياسية، والعوامل السكانية، والعوامل الاجتماعية... إلخ.

- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتتضمن العوامل البيئية ذات التأثير الخاص على مجال النشاط الذي تعمل به المؤسسة مثل: العملاء الحاليين والمتوقعين، والموردين، والمنافسين، والسلع أو الخدمات البديلة، وينتهي تحليل الموقف الراهن لعناصر البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات (الرجي، وملكاوي، 2012: 283-305).

ويمر هذا التحليل بخطوتين أساسيتين هما (الدوري، 2005: 158):

1- **الفرص:** تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2- **التهديدات:** تلك الأحداث المحتملة التي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمؤسسة.

ج- الخيار الاستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات، والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية، وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها، والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي الواردة في الخطوات السابقة.

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل "SWOT" وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الاستراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة، وقدرتها الداخلية من جهة، ومتطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف، ومواجهة التهديدات المحتملة (كرماشة، 2010: 15).

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجهه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى، ومن أهمها (حمدان، وادريس، 2009: 32-34)، (الضمور، 2008: 45):

1- قلة رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وقد يرجع ذلك إلى قلة المبادرات من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط، وضعف إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.

2- الانطباع السيء الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات، ويعود ذلك إلى صعوبة وضع التخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات والبيانات، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

3- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة.

4- الانبهار بالنجاح والاعتقاد بأن هذا النجاح مستمر، وسوف يتكرر دائماً؛ وبالتالي يشعر الجميع بأنه لا حاجة للعمل الأفضل باستمرار.

5- النشر الضعيف للخطة، وعدم إيصالها إلى جميع مفاصل عمل المؤسسة.

6- تجاهل ثقافة المؤسسة.

7- لا يوجد تقدير دقيق وصحيح للمنافسة.

8- الافتقار للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها، والتماشي مع طبيعة الخيارات الواردة.

9- جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة.

10- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت كاف وتكلفة كبيرة.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

1- مفهوم الأداء:

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المؤسسة، واختلفت التعاريف المقدمة له، فمصطلح الأداء متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة، وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية، وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى كالمردودية والإنتاجية والنتيجة، وحتى التنافسية رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافاً كلياً، وفي هذا الموضوع سيتم الاطلاع على بعض التعاريف التي تناولت الأداء.

مفهوم الأداء مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية « perform-to » والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « performer » (والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل)،(Ecosip,1999:18).

يعرف الأداء بأنه إنعكاس لقدرة المؤسسة، وقابليتها على تحقيق أهدافها (ادريس، 2009: 38).

ويعرف بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد (حسيني، 2000: 231).

ويعرف كذلك بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها (عبدالمحسن، 2006: 3).

والأداء: "هو فعل (action) يعبر عن مجموعة من المراحل، والعمليات (Processus) وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن" (بلمقدم وبوشعور، 2004: 77).

ويعرف بأنه " أداء الفرد الذي يظهر من خلال الإنجاز الذي يؤديه في عمله، وما يقوم به من عمل في تحقيق أهداف العمل سواء بنجاح أو فشل (حميد، 2015: 41).

وعرف بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز؛ أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا" (الريبيق، 2004: 30).

في حين يرى أن الأداء هو " القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين" (بومدين، 2006: 115).

وينظر إليه على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفاعلية تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبهذا الشكل فإن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما : الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ويقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام وتعني بذلك عامل الفاعلية (الداوي،2010: 217).

2- مفهوم الأداء المؤسسي :

يعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (الدوري، 2007 : 67) .

ويعرف بأنه " قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة" (الدجني، 2011: 10) .

وعرف بأنه حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها (عبدالهادي، 2017 : 42) .

والأداء المؤسسي هو مفهوم ديناميكي واسع ومتطور يتم فيه دمج الأداء الفردي مع الأداء العام للمؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وذلك في إطار تعاملها مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء (العكاوي،2021 : 215).

وتبرز أهمية العمل المؤسسي من خلال التعريفات السابقة في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية.

3- أنواع الأداء:

أ- النوع الأول: الأداء حسب معيار المصدر:

يـ درك ويقاس الأداء على مستوى مجموعة تحت وحدات المؤسسة يجد أصله في مصدرين أثرهما مزدوج داخلي، وخارجي أو مورث من المحيط كما يلي :

1 - الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة؛ أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي (عواشرية،2017: 99- 105):

• الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأت من مواردها الضرورية لتيسير نشاطها من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد مادية.
- 2 - الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تنسب في إحداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين، أو ارتفاع القيمة المضافة، مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لارتفاع سعر البيع، أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم، والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها (شيتور، 2014: 42).

ب- النوع الثاني: الأداء حسب معيار الشمولية:

- حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي، وهما:
- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت في تكوينها جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.
 - الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة (Marcel Laflame, 1981, :365)

ج- النوع الثالث: الأداء حسب المعيار الوظيفي:

- أرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم؛ لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف، والنشاطات التي تمارسها المؤسسة؛ ولهذا نقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس الآتية : الوظيفة المالية، وظيفية الإنتاج، وظيفية الأفراد، وظيفية التوثيق، وظيفية التموين، ويضيف بعضهم وظيفية البحث والتطوير، ووظيفة العلاقات العمومية (شيتور، 2014: 43).

1 - أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

2 - أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها، أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية، وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأثر في تلبية الطلبات.

3 - أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات والمعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر (هباج ، 2011: 7).

4 - أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية، وفي الأجال المحددة، وشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين (علوان ، 2001 :85).

5 - أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: (شيتور، 2014: 42)

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور .

6 - أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي منها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...الخ، ومن أجل تحقيق التميز في هذا الأداء يجب التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمؤسسة، فتعظيم إرضائه يعتبر وسيلة لا غنى

عنها في تحقيق ميزة تفصيلية، في البيئة التنافسية كأسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، يمكن معرفتها من مردودية كل منتج (شيتور، 2014: 42).

د- النوع الرابع: الأداء حسب معيار الطبيعة:

من خلال هذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، وأهداف اجتماعية، وأهداف تكنولوجية، وأهداف سياسية، وتبعاً لذلك يمكن تصنيف الأداء إلى : أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي (Jaques Lendrevie, Denis, 2000, :64):

- الأداء المالي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.

- الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.

- الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.

- الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

4- أبعاد الأداء

فيما يلي أبعاد الأداء (المحاسنه، 2013: 108-109):

أ- البعد التنظيمي:

يقصد بالبعد لأداء التنظيمي : الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها الكلية في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة الكلية معايير على ضوءها يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان الكلية أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تقويم الأداء؛ حيث يتبع للكلية وهو إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

ب- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد الكلية على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي على اهتمام الكلية بالجانب الاقتصادي فقط، وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبياً على تحقيق الكلية لأهدافها، وقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في الكلية تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل الكلية، وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات.

ج- البعد المالي:

يتضمن البعد المالي للأداء الإجابة عن السؤال التالي: "النجاح المالي، كيف يظهر؟ أو ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا؟"، ويرتبط هذا البعد بتحقيق العائدات، أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويركز على قياس إظهار نتائج الأفعال، وإقرار نتائج الأداء في الأجل القصير، والتي تم اتخاذها بالفعل وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت استراتيجية الكلية وتنفيذها يسهمان معاً في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا البعد عدداً من المقاييس مثل: (العائد على حقوق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين)، وفي مجال الكلية لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري، وهو من حاجات ورغبات مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع، وتقديم بعض السلع التي تلبى جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع، وسوق العمل، وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الكلية على نشاطاتها وفعاليتها، وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي (الياسري، 2012: 34).

د- بعد الزبائن (الطلبة):

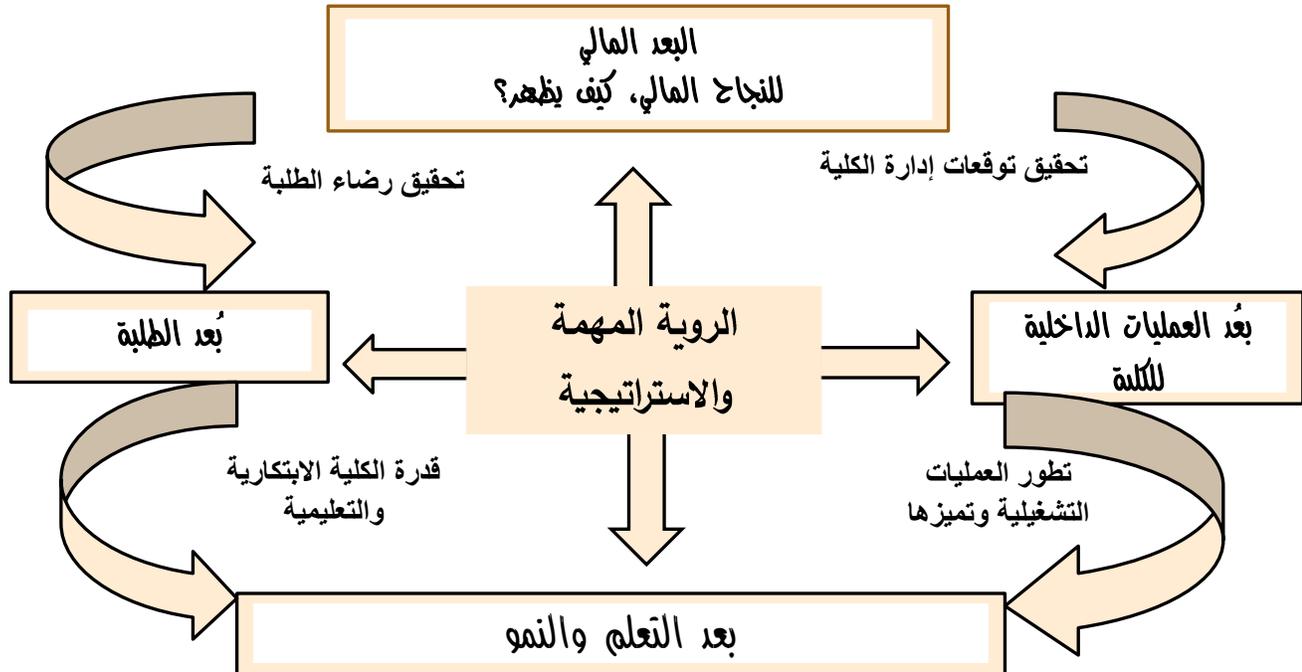
تهتم وتسعى إدارة الكليات في الوقت الحاضر إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم؛ إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على طلبة جدد، وفي إمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين، ومن ثم جذب واكتساب المزيد من خريجي الثانوية العامة،

وتستطيع الكلية من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها (ابوشرخ، 2012: 37).

وتعتمد معظم الكليات في الوقت الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها لما يعكسه لهذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الكلية في المنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي ستحقق من خلال قدرة الكلية على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة، وبأسعار معقولة للساعات الدراسية، وبطاقة قياس الأداء المتوازن أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا الطلبة، والاحتفاظ بالطلاب، واكتساب طلبة جدد، والنصيب من طلبة الثانوية العامة، والقيمة من وجهة نظر الطالب (السريتي، ومفتاح، 2013: 216).

هـ - بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الكلية عن غيرها، ويقوم هذا المنظور بدرجة نجاح الكلية، ومدى قدرتها في تلبية متطلبات، ورغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، ويقوم أيضاً بدرجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة، وتحقيق نتائج مميزة من أجل قياس الأداء الداخلي للكلية، ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات، والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا الطلبة الحاليين والجدد (حسن، وميسون، 2011: 159).



5- محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتتمثل في الآتي (بعجي، 2007: 11) :

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور (المهمة):** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء، لا بد من وجود الحد الأدنى من الإلتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل؛ لأن هذه العمل لم يكون موجهاً في الطريق الصحيح، وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً في العمل، فيكون أدائه أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً في مجال، و ضعيف في المجالات الأخرى (راوية، 2002: 210).

من خلال ما تقدم يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات، ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به في المؤسسة التي ينتمي إليها.

6 - معوقات الأداء

هناك بعض العوائق والتي يمكن أن تؤثر على مستوى الأداء، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كحقيقة موجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي: (يعيشي، 2016: 20)

- ضعف الكفاية في تسهيلات العمل، والترتيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة، والتي تؤثر على الوظيفة.

- نقص التعاون مع الآخرين، ونمط الإشراف، والحرارة، والإضاءة، والضوضاء، وترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائقاً للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه، فعلى سبيل المثال يمكن لأي عطل في أي آلة أو جهاز، أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير الواضحة، أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإن من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

7- تقييم الأداء:

أ- ماهية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تعد أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد، وذلك من أجل تحديد نظام الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير وتنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم، وذلك في سبيل التخطيط لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب- تعريف تقييم الأداء:

يعرف « بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس، وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة، والمنتظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجها خلال فترات زمنية محددة، ومعرفة ما يجري في نهاية الملاحظة جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد وجهده، وبشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج ولتحديد نقاط القوة لأدائه» (عقيلي، 1991: 23).

و يعرف بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملونه (زهير ثابت، 2001 : 54).

كما يعرف بأنه قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة، وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور منهم (زويلف، 2003: 76).

ويعرف بأنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، وذلك بتوجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة منها. (الحميري، 2011: 22).

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تقوم على أساس قياس كفاءة العاملين، كما يعتبر نظام يمكن من خلاله تحديد كفاءة وفاعلية الفرد الأدائية خلال فترات زمنية محددة ومعروفة تسمح باتخاذ القرارات المناسبة.

ج- أهمية قياس الأداء:

تكتسب عملية قياس الأداء المؤسسي أهمية يمكن التطرق إليها في النقاط الأساسية التالية (زعيبي، 2014: 66):

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعلميها .

- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق الغايات.

- تركز عملية القياس بالاهتمام على ما يجب انجازه، ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الهدف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، فعندئذ يكون بمقدور المؤسسات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة للمكافأة والحوافز بما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

- قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل .

- يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات، وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

د- أهداف تقييم الأداء :

توجد عدة أهداف لتقييم أداء العاملين يمكن طرحها على النحو التالي (حجازي، 2007: 271):

- 1- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد بمستوى أدائه .
- 2- تفعيل نشاطات المؤسسة فيما يتعلق بالأجور والحوافز، والترقيات، والتدريب،...الخ.
- 3- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- 4- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 5- تحديد مواطن القوة والضعف، والنتائج، وتحديد مسبباتها.
- 6- على مستوى الفرد التعرف على الأفراد من ذوي الكفاءات واللياقات الأدائية العالية، ومعرفة إمكانية الاستفادة منهم، وعلى الآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة، وتقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو تركهم، وقد يجدون ضالتهم في مؤسسات أخرى.
- 7- على مستوى المؤسسة التعرف على المسببات لمواطن القوة تنظيمياً سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه، أو في تصميم العمل، ومن ثم العمل على تدعيمها، وتعميمها إن كانت ذات لياقة عامة، وأيضاً التعرف على مواطن الضعف فيما سبق، ومحاولة القضاء عليها.
- 8- الوصول إلى العدالة: (بالمعيار والمقياس) في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين- أجر-ترقية- تدريب- نقل - استغناء - فصل - مسار وظيفي).

كما يمكن تلخيص أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي (زهير، 2001: 87):

- 1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- 2- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- 4- إمكانية قياس كفاية الأقسام المختلفة .
- 5- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
- 6- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

7- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.

8- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

9- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار، والتدريب، والنقل وغيرها.

10- يعتبر تقييم الأداء وسيلة للتطوير الذاتي يستطيع الفرد معرفة جوانب القوة وتعزيزها، ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها وتطوير نفسه.

هـ - طرق تقييم الأداء:

توجد هناك مجموعة من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء هي الطرق التقليدية، والطرق الحديثة (الحميري، 2011: 224-226):

1- طرق القياس التقليدية:

- تعتمد الطرائق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيههم وكل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن هذه الطرق:
- طريقة الترتيب البسيط: تعد هذه الطريقة من أقدم طرق التقييم، وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداء إلى الأسوأ أداء.
 - طريقة المقارنة المزدوجة: يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذي يخضعون للتقييم في المجموعة نفسها، فمثلاً إذا كان لدينا خمسة (5) أفراد عاملين في خدمة الغرف، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة الأفضل.
 - طريقة التدرج: وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد يكون هناك ثلاثة تصنيفات، كالأداء المرضي، والأداء غير المرضي، والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة، أو المقيم، ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً.
 - طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات، أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم كل فرد بدرجة امتلاكه لهذه الصفات، أو الخصائص، حيث إن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص الخدمة.

2- طرق القياس الحديث:

تحاول طرق القياس الحديثة أن تقلل من بعض المشكلات التي تسببها طرق القياس التي اعتادت عليها المؤسسات، ولا تستطيع التخلص منها، وتتمثل الطرق في الآتي (حجازي، 2007: 272):

- **طريقة الأهداف والنتائج:** تركز هذه الطريقة على النتائج التي يحققها المرؤوسون، وفق الأهداف التي وضعت، ويتم القياس في النهاية دون النظر إلى الأساليب والإجراءات المتبعة.

- **طريقة قوائم المراجعة:** تتضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفوء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية.

- **طريقة التقويم الذاتي:** يطلب من العامل دراسة عمله وأدائه بشكل مستمر، طيلة فترة التقويم، مع ضرورة تحديد معايير التقويم بمنتهى الدقة، والحصول على الاتفاق التام عليها بينه وبين رئيسه، وعندما يقدم العامل التقرير عن نفسه يناقش فيه رئيسه ويبيدي ملاحظاته.

- **طريقة التقويم المشترك:** يتولى أعضاء الجماعة تقويم الأداء للجماعة ذاتها عن طريق اختيار بعض الأفراد للتقويم، وذلك بشكل سري، بحيث لا يعرف الفرد الذي تم تقييم أدائه، ومن الذي قام بذلك، وبعد ذلك تجمع وسائل التقويم، وتوقع من رئيس الوحدة، وتعتمد من المرجعية الإدارية الأعلى.

و- فوائد تقييم الأداء

هناك عدة فوائد لتقييم الأداء منها مايلي : (فلية، والسيد، 2009: 267-268)

1- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
2- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات، وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة.

3- يفيد في تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة سواء للتطوير أو الاستشارات.

4- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة، أو على مستوى الصناعية، أو على مستوى الدولة.

5- يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

8 - العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي :

يساهم التخطيط الاستراتيجي في التحسين أو الرفع من أداء مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال أنه:
(زعيبي،2014: 74)

1- يمكن الكلية من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة.

2- يمكن الكلية من تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

3- يمكن الكلية من زيادة عائداتها، وذلك عن طريق فتح أقسام مسائية أو دراسات عليا على الحساب الخاص، أو فتح مكاتب استشارية.

4- يمكن الكلية من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية للطلبة.

5- يمكن الكلية من تقديم الاستشارات، والبحوث العلمية، والتي تعود بالنفع والفائدة للطلبة.

6- تجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.

7- يمكن الكلية من الحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة.

8- يمكن الكلية من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة، والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف التعليمية.

9- يمكن الكلية من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الدولة، حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.

10- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الكلية.

11- يمكن الكلية من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعداداً متخصصاً، وتعمل الكلية على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

9- دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء:

يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحسين الأداء، وذلك من خلال الآتي (الغوطي، 2017):

(103):

1- تحديد مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف وتحسين

الأداء.

2- المساهمة في تحديد احتياجات العاملين من الدورات والبرامج التدريبية، والاهتمام ببرامج التدريب

وتنمية العاملين، وذلك من أجل الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، وتحسين أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

3- وضع نظام عادل للأجور والرواتب؛ بما يتناسب مع الجهد المبذول في إنجاز الأعمال بما يحقق

رضا العاملين.

4- صياغة آليات لتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين؛ من أجل ترغيبهم وتحفيزهم للعمل بما يحقق

رضاهم ويحسن أداءهم.

5- وضع آليات فعالة للرقابة، وتقييم أداء العاملين، وتحديد طبيعة التدخلات العلاجية لتحسين أدائهم.

وبناء على ما سبق ذكره من نقاط حول دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته في تحسين الأداء، يؤكد

الباحث على أنه يتوجب على جميع الإدارات والمؤسسات الحكومية والخاصة، وبالأخص إدارات التعليم

الفني والتدريب المهني أن تعمل بشكل جدي وفعال في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي

سيؤدي بالتأكيد إلى تحسين أدائها وأداء العاملين بها، وبالتالي يساهم في تحسين أداء جميع المؤسسات

التعليمية التابعة لها؛ نظراً لأهمية المرحلة الراهنة في العصر الحالي.

ثالثاً: كليات المجتمع:

1- التطور التاريخي لكليات المجتمع:

كليات المجتمع الأمريكية موجودة منذ أكثر من مائة عام ، ويعود تواجدها لمسببات منها، الطلب على مدربين عاملين في الصناعات المتوسعة في البلاد، من أوائل القرن العشرين تضمنت نمو التحضر والحركة من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي، ارتفاع عدد الطلاب المتخرجين من المدارس الثانوية للمطالبة بالتعليم الإضافي ، إلى جانب الحاجة إلى القوى العاملة المدربة، دعم ظهور كلية المجتمع المتصاعد بحاجة إلى التعليم العالي الذي لم تكن المؤسسات ذات الأربع سنوات قادرة على توفيره في ذلك الوقت خلال بداية القرن العشرين، تم عرض كليات المجتمع في المقام الأول كامتداد للمدرسة الثانوية، ومع ذلك أدى الكساد الكبير خلال الثلاثينيات من القرن الماضي لجعل كلية المجتمع تبدا في التركيز بشدة على برامج التدريب الوظيفي للمساعدة في مكافحة البطالة المنتشرة، في عام 1944 تلقت كليات المجتمع نجاحاً هائلاً تعزز إقرار قانون حقوق الجنود الأمريكيين، في الحرب العالمية الثانية لمتابعة التعليم العالي، تم تقدم كليات المجتمع مرة أخرى في عام 1947 أنشأت شبكة من كليات المجتمع العامة التي تتقاضى رسوماً قليلة أو لا تتقاضى أي رسوم على الإطلاق التي من شأنها تخدم احتياجات المجتمع من خلال مهمة شاملة، مع هذا التعزيز كان هناك تحول من تسمية كليات المبتدئين إلى كليات مجتمع شاملة، بحلول الستينيات كان هناك انفجار في التسجيل في كليات المجتمع ، التي يغذيها في المقام الأول معدلات المواليد في الأربعينيات ، (Cohen, & Brawer, 1996: 5)

إن كليات المجتمع ليست في منأى من العوامل الخارجية العديدة كما هو الحال مع مؤسسات الخدمات الإنسانية وأنظمة الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية الأخرى، وتشمل هذه القوى انخفاض التمويل وزيادة التدقيق العام والتشريعي والاعتماد، بالإضافة إلى التحولات في المشهد الاجتماعي والسياسي والسوقي للتعليم (Woodard & von Destinon, 2000)

تعد كليات المجتمع من أهم وأبرز أنماط التعليم الفني والتدريب المهني في الوقت الحاضر، وذلك لما توفره من خيارات متعددة، وفوائد تنموية عديدة، وحل لمشكلات مختلفة، حيث إنها تسهم في تخريج القوى العاملة الفنية المتوسطة ذات التأهيل والتدريب المتوافق مع متطلبات وخطط

التنمية، والتطوير في المجتمع، كما أنها تسعى إلى تقديم خدمات جليلة لأفراد المجتمع ومؤسساته، مثل تقديم الدورات العلمية، والتدريبية المختلفة، والأنشطة الثقافية والاجتماعية المتنوعة.

كذلك تعمل كليات المجتمع على توفير تخصصات وبرامج مختلفة تشمل التسويق والمحاسبة، وشبكات الحاسب الآلي والتأمين، واللغة الإنجليزية، وكلها برامج يحتاجها سوق العمل الحالي، حيث جعلت هذه الكليات من التعليم وسيلة للحصول على الوظيفة المناسبة وتأمين لقمة عيش كريمة، وضماناً لمستقبل آمن، وليس مجرد رفاهية وشهادة (المطوع ، 2011: 197).

2- نشأة كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

في إطار السعي لتوسيع قاعدة التعليم العالي وتحسين نوعيته وتحقيق الربط بين مخرجاته ومتطلبات التنمية رأت الحكومة اليمنية في بداية تسعينات القرن الماضي إدخال نموذج كليات المجتمع إلى نظام التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، وقد أثبت هذا النموذج المعمول به في كثير من دول العالم بأنه من أفضل البدائل لتتويج قاعدة التعليم، وأكثرها قدرة على المساعدة في انتشاره الجغرافي (وزارة التعليم العالي 2003: 3).

وقد أولت القيادة السياسية اهتماماً كبيراً بكليات المجتمع باعتبارها إحدى ركائز المجتمع، لتحقيق التنمية البشرية، ويأتي الاهتمام بكليات المجتمع انطلاقاً من فلسفتها التي تؤكد ارتباطها الوثيق باحتياجات المجتمع، وقدرتها على تلبية احتياجات الأفراد ومتطلبات سوق العمل، إضافة إلى ما تتمتع به برامجها وأنشطتها من مرونة ومواكبتها للمستجدات والمتغيرات المتسارعة. وقد تجسد هذا الاهتمام بإصدار القانون رقم (5) لسنة 1996م بشأن كليات المجتمع، ثم تلا ذلك صدور القرار الجمهوري رقم (193) لسنة 1998م بشأن إنشاء كلية المجتمع - عدن (المجلس الأعلى لكليات المجتمع 2006: 9).

3- تعريف كلية المجتمع:

تعرف كلية المجتمع في قاموس ويبستر بأنها كلية تم أنشاؤها لخدمة المجتمع، وفي بعض الأحيان تمول بشكل جزئي من المجتمع، وتركز على الوظيفة المهنية والأكاديمية (العبيسي، 2017: 159).

وتعرف بأنها: مؤسسة بها عدد من البرامج والتخصصات الدراسية لمدة سنتين، أو ثلاث سنوات دراسية على المستوى المتوسط بين المرحلة الثانوية والمرحلة الجامعية، وتمتاز برامج هذه المؤسسة بالشمول والمرونة لتتلاءم مع حاجات الأفراد والمجتمع، ومع حاجات خطط التنمية من الكوادر البشرية، ويغلب على برامج الدراسة فيها أن تنتهي بشهادات دون البكالوريوس تسمى درجة المشاركة، وتعادل في المملكة دبلوم الكليات المتوسطة، وهي درجة جامعية متوسطة (الجمعية السعودية لكليات المجتمع، 2018).

وتعرف أيضاً بأنها كليات المجتمع الحكومية والخاصة التي انشئت بالقانون رقم 5 لسنة 1996م، وتتمتع بالذمة الاعتبارية، والذمة المالية المستقلة في إطار وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (الإحصاء السنوي لكليات المجتمع، 2020: 3).

ذكر الباحث الدحياني (2020) في دراسته أنه على الرغم من عدم وجود تعريف محدد وشامل لكليات المجتمع في اليمن إلا أنه يمكن تعريفها من خلال استعراض ما ذكر في التشريعات والقوانين المتعلقة بها، وبعض المصادر التي أشارت إليها كاستراتيجية التعليم العالي، ومنشورات كليات المجتمع نفسها، وتحليل تلك التعريفات بقصد الوقوف على بعض الملامح التي تساعد في التعرف على طبيعة وخصائص هذا النوع من أنظمة التعليم، ومحاولة صياغة تعريف مناسب لها، وذلك على النحو الآتي:

أ- جاء في قانون كليات المجتمع رقم (5) لسنة 1996م بأن كليات المجتمع هي: "الكليات التي تنشأ وفقاً لأحكام هذا القانون لتلبية الاحتياجات من الكوادر الفنية والتقنية المتوسطة في المجالات المختلفة".

ب- وجاء في (مشروع اللائحة التنظيمية والهيكل الإداري والفني لكليات المجتمع الحكومية، التي أعدها الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع 2013: 1) بأن كليات المجتمع: "هي كل كلية تنشأ وفقاً لأحكام القانون، وتتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، والإداري لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر التقنية في المجالات المختلفة، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، وتمنح درجة الدبلوم التقني العالي".

ج- وجاء في (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010: 12) بأن كليات المجتمع تعد أحد أنظمة التعليم العالي، حيث يعرف التعليم العالي بشكل عام بأنه: "التعليم الذي يلي التعليم الثانوي ويشمل التعليم الجامعي (الحكومي والأهلي) وكليات المجتمع والتعليم الفني والتقني والمعاهد المتخصصة".

د- وجاء في الدليل الصادر عن (كلية المجتمع صنعاء 2005: 5-19) بأن كليات المجتمع تعرف بأنها "مؤسسه تعليمية لما بعد الثانوية وقبل المرحلة الجامعية الأولى (درجة البكالوريوس) وتوفر برامجها فرصاً للراغبين في الالتحاق بسوق العمل، أو من يود مواصلة تعليمه الجامعي أو تدريبه المهني المتقدم، ولا تتجاوز فترة الدراسة فيها في الغالب ثلاث سنوات، وتنتهي بشهادة دون البكالوريوس".

وبشكل عام يمكن إيجاز خصائص وطبيعة نظام كليات المجتمع في اليمن فيما يأتي (الدحياني، 2020):

(55)

1- أنها مؤسسات تعليمية مستقلة ماليا وإداريا تخضع لإشراف وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

2- تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية في المجالات المختلفة.

3- تعمل على تخريج فئة تعليمية متميزة تتوافق مع احتياجات سوق العمل.

4- إلى جانب البرامج التعليمية التي تقدمها أجاز القانون لهذه الكليات أن تقدم برامج تدريبية لخدمة المجتمع من خلال إنشاء مراكز أو معاهد تابعة لها، حيث نصت المادة (42) من قانون كليات المجتمع رقم (5) لسنة 1996م على أنه: "يجوز لكليات المجتمع أن تنشئ معاهد أو مراكز للتدريب تابعة لها وذلك بقرار من الوزير، ويصدر المجلس الأعلى الأنظمة الخاصة لكل منها".

5- مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات.

6- تمنح المتخرج منها شهادة (الدبلوم التقني العالي).

وفي ضوء ذلك يرى الدحياني أن كليات المجتمع اليمنية تتشابه مع مثيلاتها في العالم في جوانب

وتختلف في جوانب أخرى، فهي تختلف من حيث:

1- التبعية في الإشراف والإدارة: فلكليات المجتمع في اليمن تتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني

ممثلة بالمجلس الأعلى لكليات المجتمع وجهازه التنفيذي، في حين مثيلاتها في العالم تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2- نمط الدراسة ومسارات التخرج : حيث تتيح كليات المجتمع اليمنية نظام التعليم التقني المؤدي إلى

سوق العمل ، بينما الكليات المناظرة لها عربيا وعالميا تتيح نظامين للتعليم، فبالإضافة إلى النظام الأول تقدم نظام التعليم الأكاديمي الذي يتيح للطالب مواصلة الدراسة الجامعية وحتى التعليم العالي ماجستير ودكتوراه.

3- مدة الدراسة: تتحدد مدة الدراسة ب(3) سنوات، في حين نجد أن معظم الكليات المناظرة مدة الدراسة

فيها سنتان.

وفيما عدا ذلك تعتبر بقية الجوانب والخصائص نقاطاً مشتركة بين جميع الكليات عربياً وعالمياً، مع

اختلاف السياسات والتوجهات في نوعية وكيفية تقديم هذه الكليات لخدماتها التعليمية والتدريبية.

لدى تعدد كليات المجتمع أحد ركائز تنمية الموارد البشرية؛ لكونها أكثر أنماط التعليم التصاقاً بمواطن الإنتاج، وتشكل المحور الحيوي لتكوين القدرات المعرفية والمهارية لارتباطها المباشر بسوق العمل ومتطلبات التنمية، وهو ما جعل الجمهورية اليمنية تولى هذا النوع من التعليم اهتماماً خاصاً، وخصوصاً في الآونة الأخيرة، من خلال إقرار الاستراتيجية الوطنية للتعليم، لتتوسع في إنشاء كليات المجتمع بمختلف مدن ومحافظات الجمهورية اليمنية باعتبارها تمثل بوابة العبور إلى الحياة العلمية، وأحد الأركان الأساسية في نهضة وتقدم المجتمع (المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية، 2002: 7).

4- الخطة الاستراتيجية للجهاز التنفيذي لكليات المجتمع في الجمهورية اليمنية (الإحصاء السنوي

، 2020):

أ- الرؤية:

الريادة في إعداد الكوادر البشرية ذات الكفاءات الفنية والتقنية العالية ، بما يتناسب مع قيم المجتمع ومستجدات العصر .

يرى الباحث أن مخرجات كليات المجتمع تحقق رؤية الجهاز التنفيذي حيث يعتبر جميع مخرجات التعليم

يحملون شهادة ومهنة، ويغطون احتياج المجتمع في الجانب الفني والمهني.

ب- الرسالة:

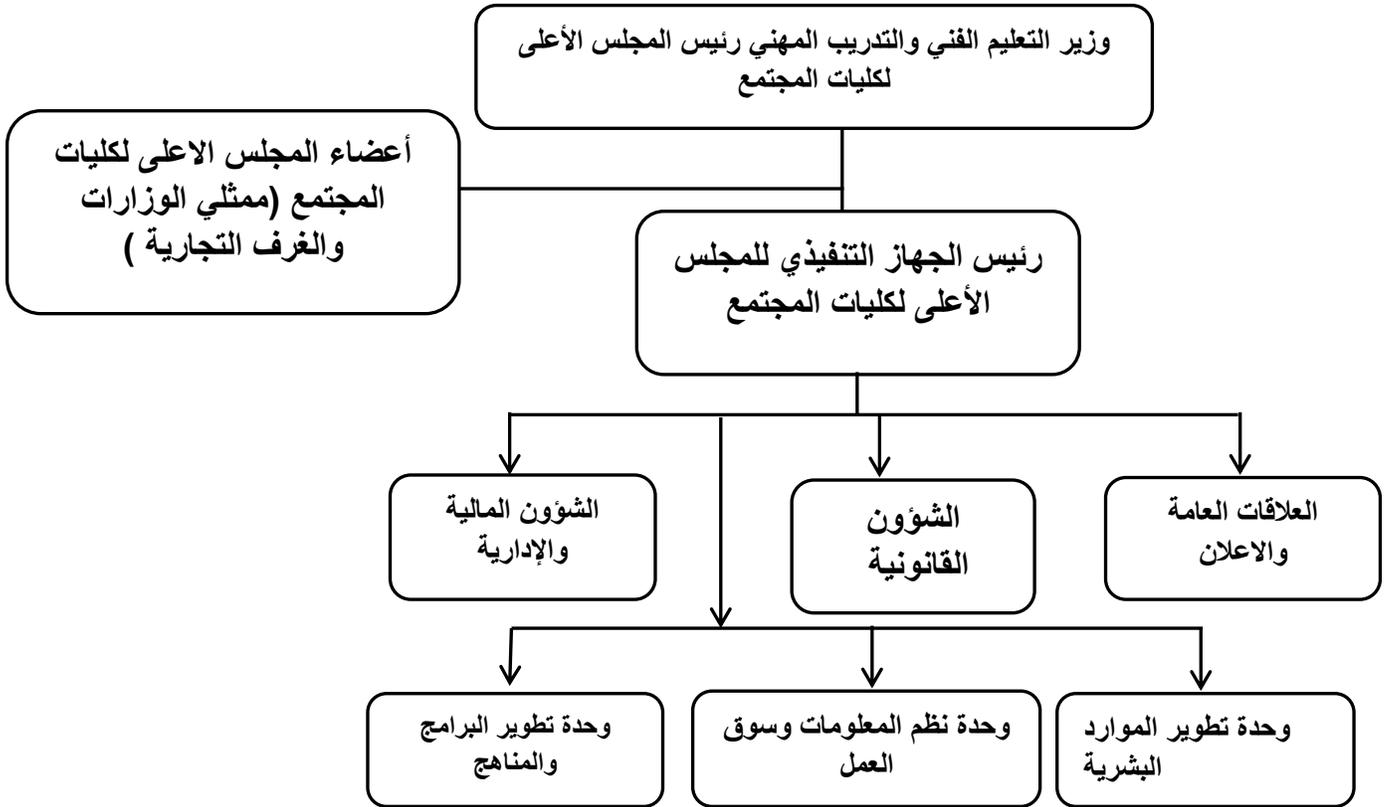
الريادة في تنمية الموارد البشرية الفنية من خلال تقديم تعليم وتدريب تقني متكامل ذي جودة عالية، وتوفير بيئة محفزة للإبداع والابتكار والبحث والتطوير، في إطار الشراكة الوطنية الفاعلة. حيث إن التعليم الفني والتدريب المهني في كليات المجتمع مرتبطان ومكملان لبعضهما، فالتعليم في كليات المجتمع يهتم بالجانب التطبيقي والتدريبي بالإضافة إلى الجانب النظري ليكتسب الطالب مهارة يجيدها ويطبقها في واقعه العملي.

ج- القيم :

- 1- الجودة في تقديم الخدمة التعليمية والتدريبية.
- 2- العمل بروح الفريق الواحد.
- 3- الشفافية والوضوح في التعامل.
- 4- المشاركة مع القطاع الخاص لنشر التعليم.
- 5- المؤسسية من خلال القوانين والتشريعات.
- 6- المهنية من خلال التدريب والتأهيل للارتقاء بالمستوى العلمي والمهاري.

د- مهام الجهاز التنفيذي:

- 1- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات عن كليات المجتمع الحكومية والخاصة.
- 2- إعداد دراسة جدوى إنشاء كليات مجتمع في المحافظات، وتقديم نتائج الدراسة إلى المجلس الأعلى.
- 3- تقديم التصورات الهادفة إلى تطوير نظام كليات المجتمع إلى المجلس الأعلى، والبحث عن مصادر تمويل للكليات.
- 4- المساهمة في إعداد خطط التدريب والتأهيل لتنمية الموارد البشرية بكليات المجتمع.
- 5- دراسة وتقويم البرامج التعليمية في كليات المجتمع وتحديد البرامج النوعية.
- 6- تطوير التعاون في مجال البرامج التعليمية مع الدول الشقيقة والصديقة، والمؤسسات الإقليمية والدولية بما يلبي احتياجات سوق العمل.
- 7- الإشراف والتقويم والمتابعة لكليات المجتمع، ورفع تقارير دورية إلى المجلس الأعلى لكليات المجتمع.



الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع وجهازه التنفيذي

5- أهداف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية:

حددت المادة (4) أهداف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية فيما يأتي: (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، 1999: 27)

1- رفد المجتمع بكوادر وسطية لتأمين متطلبات التعليم التكنولوجي للقوى البشرية ذات الكفاءات التقنية والمهنية في المجالات الهندسية والتكنولوجية ، وإدارة الأعمال والمجالات التنموية المختلفة.

2- ترسيخ مبدأ مشاركات المجتمع في نشر التعليم.

3- إنشاء نظام تعليمي يتميز بالمرونة ومواكبة التقنيات الحديثة انطلاقاً من احتياجات سوق العمل.

4- الإسهام في تنشيط التدريب والتأهيل للإرتقاء بالمستوى العلمي والمهني والمهاري.

وبالإضافة إلى ذلك فإن كليات المجتمع ستعمل على تحقيق الأهداف العامة التالية:

1- تطوير التعليم التقني وتحديثه بما يتناسب ومتطلبات التنمية.

2- العمل على رفع كفاءة العاملين في أجهزة الدولة، ومؤسسات القطاع العام والخاص، والمختلط التعاوني وذلك من خلال المساهمة في تنظيم برامج التأهيل والتدريب أثناء الخدمة، وإعادة التأهيل بحسب احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

3- توطيد العلاقات مع الجامعات التطبيقية ومؤسسات التدريب المهني وغيرها من الجهات ذات العلاقة لتحقيق التكامل.

كما تهدف كليات المجتمع إلى تزويد الدارس بالمهارات التي يحتاجها لممارسة العمل بالإضافة إلى منحه قاعدة عريضة من المعلومات ذات الاستخدام المتعدد الأغراض، مثل : العلوم الأساسية، واللغة، ومهارات الاتصال، واستخدام الحاسب الآلي، وتأهيل الطالب لمهنة محددة، تؤكد إجابته لتخصصه وإمامه بمهارة يمكنه أن يصقلها بالخبرة المناسبة في الميدان.

6- التنظيم الإداري لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

تتمثل أهمية التنظيم الإداري في تحديد علاقات العمل بين مختلف أعضاء المجموعات والوحدات التنظيمية، وكذا تحديد خطوات السلطة والمسؤولية من المستويات الأعلى والأدنى، وبين الوحدات على المستوى الواحد لضمان تدفق المعلومات أفقياً ورأسياً ولضمان التفاعل الحي بين جميع الأعضاء (حسين، 1996: 251).

أي أن التنظيم الإداري في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية يتضمن تحديداً للمجلس والإدارات والأقسام المختلفة وأوجه النشاط المنوطة بكل منها، وتمثل إعداد التصورات والاقتراحات الهادفة إلى تطويرها من قبل الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع (رئاسة الوزراء، 2008: 3).

التنظيم الإداري لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية وذلك كما يلي (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، 1999: 7) (كلية المجتمع صنعاء، 2009: 31):

- مجلس الكلية.

- عميد الكلية.

- نواب عميد الكلية.

- إدارة الدائرة العلمية.

- إدارة القسم العلمي.

- إدارة الدائرة الإدارية.

7-وظائف كليات المجتمع :

وظائف كلية المجتمع التقليدية ورسالتها الموسعة فيما يتعلق باستجابتها للظروف الاقتصادية المتغيرة واحتياجات تنمية القوى العاملة، استجابة السوق على وجه التحديد في إعدادات الكليات المجتمعية في جميع أنحاء الولايات المتحدة، بالإضافة إلى ذلك يساعد فحص الأبعاد التي تميز كليات المجتمع المستجيبة للسوق على تعميق الفهم النظري والعملي لاستجابة السوق بطريقتين، هما:

أولاً: يساعد المعلمين على اكتساب فهم أكبر للسياقات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها كليات المجتمع.

ثانياً: يساعد المعلمين على فهم أفضل لكيفية تفاعل الأبعاد المؤسسية الداخلية والخارجية الأساسية لخلق بيئة مستجيبة للسوق، (Adams&at، 2013: 528).

وقد أشارت (الجوهرة بوبشيت) إلى أن هناك وظائف مختلفة تقوم بها كليات المجتمع في أي دولة يتم إنشاء هذه الكليات فيها، وهذه الوظائف تتمثل فيما يأتي (بوبشيت، 1418: 42-46):

أ- وظيفة التعليم الانتقالي إلى الكليات الجامعية:

وتتمثل في تقديم كليات المجتمع برنامجاً دراسياً مماثلاً للبرامج التي تقدمها الجامعات في السنتين الأوليتين، بحيث يستطيع الطالب بعد إتمامه السنتين بنجاح الانتقال إلى السنة الثالثة في الجامعات بنقل جميع المقررات

التي تمت دراستها في كلية المجتمع لاستكمال دراستهم الجامعية؛ نظراً للتماثل في برامج الكلية والجامعة، وتكون فائدة هذا الإجراء أن تخفف كلية المجتمع الضغط على السنتين الأوليتين في الجامعة لتفصح لهذه الأخيرة فرصة التركيز العلمي على السنتين الأخيرتين ، والتوسع في الدراسات العليا، وإجراء البحوث.

ب- وظيفة التدريب المهني (الختامي):

من خلال هذه الوظيفة تقدم كلية المجتمع برامج مهنية لمدة سنتين أو أقل، وتسمى هذه الوظيفة؛ الختامية؛ لأن الطالب يباشر العمل في مهنته فور انتهائه من الدراسة، وتشتد الحاجة إلى مثل هذه البرامج ذات السنتين في ميادين التخطيط لها ومن ضمنها التجارة، الزراعة، تخصصات المهن الطبية المساندة، إعداد المعلمين وغير ذلك من الأنواع المتعددة التي تحتاجها التنمية، ويتم اختبار هذه البرامج وفق حاجات المجتمع المحلي، ويشترك في التخطيط لها لجان استشارية من رجال الأعمال والمهنيين من سكان المنطقة بمشاركة العاملين في الكلية لتحديد أنواع المهارات التي يهدف كل برنامج إلى تحقيقها، ثم تحديد عناصر الدراسة أو المواد الدراسية التي من شأنها تأمين هذه المهارات، كما تقدم هذه الكليات مجموعة من البرامج التدريبية والحرفية والمهنية والتقنية لتلبية احتياجات كافة الفئات.

ج- وظيفة التربية العامة والوطنية:

هدف هذه الوظيفة إعداد الملحقين بهذه الكليات وتهيئتهم للقيام بأدوار فعالة في الأسرة والمجتمع، والعالم أجمع، فمقررات هذه الوظيفة ضرورية لإمداد كل عضو من المجتمع بقسط من الثقافة العامة التي تساعده على أداء مهمته كإنسان، للمشاركة في الأنشطة العامة، وممارسة المسؤوليات الوظيفية، وإقامة علاقات إنسانية، مع الآخرين.

د- وظيفة تعليم الكبار وتأمين التعليم المستمر:

تفترض كلية المجتمع أن التعليم عملية مستمرة تستغرق العمر كله، ومن واجباتها توفير فرص التعليم المستمر للكبار الذين يرغبون في تحسين أوضاعهم سواء كان ذلك لغرض الترقى في أعمالهم، أم لغرض التنوير الثقافي، أو لتنمية الاهتمامات الخلاقية، وتهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات والمواهب، والاهتمامات المهنية لدى الأفراد بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أهدافهم المهنية، ويقبل الكبار على هذا النوع من البرامج لأسباب كثيرة، منها تحسين وضع الفرد في عمله أو تبديله، ومنهم من تخلف عن إتمام دراسته العليا الجامعية ، بينما توجد مجموعة أخرى يستهويها تعلم أشياء معينة، مثل تعلم لغة أجنبية، أو التعمق في

العلوم الإنسانية، أو في اكتشافات العلوم الحديثة، أو اكتساب المهارة في مخاطبة الجماهير للتأثير عليهم، أو تفهم القضايا العالمية، ومهما كانت الأسباب فإن كلية المجتمع تشجع الكبار في المجتمع على الاستزادة من التعليم، وتوفر الفرص لذلك.

هـ - وظيفة التطوير التعليمي:

تهدف هذه الوظيفة إلى مساعدة الطلاب الذين لا تؤهلهم خبراتهم التعليمية السابقة لاستيعاب مقررات الدراسة في الكلية بحيث تقدم برامج على شكل مقررات دراسية غرضها معالجة النقص في مؤهلات الطلاب التعليمية، وفي مهاراتهم الأساسية، وتقر كليات المجتمع برامج تعليم تعويضي للطلاب ذوي القدرات المحدودة، وتنمية الاهتمامات والميول لدى الطلاب الذين يحتاجون عملاً علاجياً.

ز - وظيفة الإرشاد والتوجيه:

تساهم هذه الوظيفة في مساعدة الطالب على اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاختيار المهني، وتخطيط المنهاج، وتوجيه الاهتمامات والميول الشخصية، ومساعدة الطلبة في تحقيق كامل طاقاتهم العقلية، والجسمية، والاجتماعية، وتأتي أهمية هذه الخدمات من أن عدداً كبيراً من الطلاب لا يحسنون تقويم قدراتهم ومؤهلاتهم، ولا يتمكنون من اختيار البرامج التي تتناسب مع اهتماماتهم ورغباتهم، ولا يعرفون الوجهة التي يريدون الاتجاه نحوها بعد انتهائهم من الثانوية، فتسارع كليات المجتمع إلى مساعدتهم لتجنبهم الوقوع في الاختيارات الخاطئة، وتقديم المشورة والإرشاد في النواحي التعليمية والمهنية، وإن برامج الإرشاد والتوجيه من البرامج الأساسية التي تقدمها كليات المجتمع، والهدف الأساسي من هذه البرامج هو مساعدة الملتحقين بها في معرفة قدراتهم وميولهم الأكاديمية والمهنية، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة في سوق العمل، لكي يتسنى لهم اختيار برامج الإعداد التي تساعدهم في الحصول على الوظائف المناسبة والمتوفرة.

ح - وظيفة خدمة المجتمع:

تعد كليات المجتمع مركزاً للمجتمع، فتعمل معه عن كثب، وتتخبط في جميع الأنشطة التعليمية والثقافية، وتتولى التوجيه في توفير البرامج الثقافية، كالمحاضرات، والندوات، والحلقات الدراسية، وغير ذلك من الأنشطة التمثيلية، والأدبية، والرياضية، وتقدم التسهيلات الاستشارية، وتقدم المنح الدراسية والقروض، وغير ذلك من الحوافز لتشجيع الجديرين، والمحتاجين من الطلبة، والتأكد من تلبية حاجات المجتمع من البرامج الدراسية التي تفي بأغراضهم، حيث تعتبر خدمة

المجتمع المحلي هي الروح الأساسية لكليات المجتمع، و أن هذه الخاصية هي التي تميز هذا النوع من الكليات عن الأنواع الأخرى من الكليات والجامعات.

ومن خلال ما سبق يؤكد الباحث أن وظائف كليات المجتمع اليمنية تتمثل في الآتي:

- 1- المساهمة في استيعاب خريجي الثانوية الذين لا يتم قبولهم في الجامعات.
- 2- رفد المجتمع وسوق العمل بمخرجات ذات كفاءات تقنية وفنية ومهنية .
- 3- تمكن مخرجاتها من الطلبة المتفوقين من مواصلة دراستهم الجامعية .
- 4- المساهمة في التدريب والتأهيل المستمر للكوادر العاملة في الشركات .
- 5- المساهمة في خدمة المجتمع المحلي المحيط بها، وتزويدها بكوادر بشرية تساهم في عمليات التنمية .

8- وظائف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية:

أ- التعليم المهني:

من خلال تعريف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية في القانون (5) لسنة 1996م الذي ينص على أن كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية هي الكليات التي تنشأ وفقاً لأحكام هذا القانون لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر الفنية والتقنية المتوسطة في المجالات المختلفة نستطيع أن نستشف أن الوظيفة الأساسية لكليات المجتمع هي التعليم المهني الختامي، وليس إعداد الطالب لمواصلة التعليم الجامعي، وهذا ما تقوم به كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية في واقع الامر، ويتم إكساب الطالب مهنة معينة في تخصص معين من خلال الدراسة لمدة ثلاث سنوات، يمنح الطالب بعدها درجة الدبلوم التقني العالي.

ب- التعليم المستمر:

إلى جانب وظيفة التعليم المهني فقد أجاز القانون رقم (5) لسنة 1996م لهذه الكليات أن تقدم برامج التعليم المستمر لخدمة المجتمع من خلال إنشاء مراكز ومعاهد للتدريب تابعة لها، وذلك بقرار من الوزير، ويوجد هناك عدد من المراكز التابعة لهذه الكليات تقدم خدمات التعليم المستمر والدورات التدريبية القصيرة للمجتمع.

إن كليات المجتمع تحظى باهتمام يركز على دورها في تلبية احتياجات ما بعد المرحلة الثانوية، فإنها تخضع لمستويات متفاوتة من المساءلة، الأمر الذي يستلزم تطوير مناهج

استراتيجية للمؤسسات التعليمية الرائدة، تعكس عمليات التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في كليات مجتمعية نهجاً متوازناً للاستجابة لمتطلبات المساءلة تبرز خمسة مواضيع كتأثيرات على الممارسة: (أ) إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ ؛ (ب) خلق ثقافة تتمحور حول الطالب؛ (ج) توفير المساءلة المالية مع اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات؛ (د) وضع نهج استراتيجي متوازن لجميع منظورات المساءلة ؛ (هـ) دمج مبادئ الاعتماد الإقليمية في الاستراتيجيات من خلال تطبيق الممارسات المتقاربة للكليات الناجحة، يمكن لكليات المجتمع وضع خطط استراتيجية لتلبية احتياجات مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، وتأكيد الإدارة المالية، وتشجيع التحسين المستمر للبرامج والعمليات (Lattimore, 2012:928).

الخصائص التي تميز تأثير كليات المجتمع عن أنواع المؤسسات الأخرى هو تركيز الكلية الرئيسي على الاهتمامات التعليمية بما في ذلك "المسائل المالية وإدارة التسجيل والسياسة والسلامة العامة وإدارة شؤون الموظفين والتوظيف والمنافسة من المؤسسات الأخرى، والمسائل التعليمية" (جاشيك وليدرمان، 2017: 12).

ولزيادة نجاح الطلاب في كليات المجتمع يتطلب من الرؤساء التأكد من أن تتماشى المهمة والسياسات والممارسات في هذه المؤسسات على النحو الأمثل لتقديم الدعم لتعلم الطلاب، حيث يلعب رؤساء كليات المجتمع أيضاً دوراً محورياً في القيادة والتغيير ، الأمر الذي يتطلب تطوير مهارات قيادية محددة الكفاءات (Ashby, 2018:24).

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات البحث

- أولاً: منهج البحث.
- ثانياً: مجتمع البحث.
- ثالثاً: عينة البحث.
- رابعاً: أداة البحث.
- خامساً: تطبيق أداة البحث.
- سادساً: المعالجة الإحصائية للبحث.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات البحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية البحث ويبين مجتمع وعينة البحث، كما يوضح كيفية بناء أداة البحث لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أداة البحث، والكيفية التي طبق بها البحث ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات البحث.

أولاً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بكليات المجتمع الخاصة بالجمهورية اليمنية، وعددهم (3803) إدارياً وأكاديمياً، موزعين على (36) كلية مجتمع خاصة وفقاً للإحصاء السنوي 2020 للجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع (كتاب الإحصاء السنوي، 2020: 62).

ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (253) أكاديمياً وإدارياً موزعين كالتالي: (146) أكاديمياً، و(107) إدارياً، من (12) كلية مجتمع خاصة، وفيما يلي خصائص العينة كما توضحها الجداول الآتية:

1- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	180	71.15
أنثى	73	28.85
المجموع	253	100.00



شكل رقم (5) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

يتضح من الجدول رقم (1) والشكل رقم (5) أن عدد أفراد عينة الذكور (180)، وبنسبة (71.15%)، بينما عدد عينة الإناث (73)، وبنسبة (28.85%).

2- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الكلية

م	اسم الكلية	التكرار	النسبة%
1	كلية جابر بن حيان للعلوم الطبية والتقنية - حجة.	35	13.83
2	الكلية التخصصية الحديثة للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء.	30	11.86
3	كلية الآفاق للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء.	25	9.89
4	الكلية التطبيقية للعلوم الطبية والتكنولوجيا - عمران.	22	8.7
5	كلية اقرأ . إب.	22	8.7
6	كلية صرح المستقبل للعلوم الطبية والتقنية - حجة.	21	8.31
7	كلية تهامة للعلوم الطبية والتقنية - حجة.	19	7.5
8	كلية الصدارة للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء.	19	7.5
9	كلية ابن الهيثم للعلوم الطبية والتقنية - حجة.	18	7.11
10	كلية المجتمع الرائدة رويال للعلوم الطبية والتكنولوجيا - الحديدة.	18	7.11
11	الكلية العالمية للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء.	15	5.94
12	كلية العامرية الحديثة للعلوم الطبية والتقنية - دمت.	9	3.55
	المجموع	253	100.00

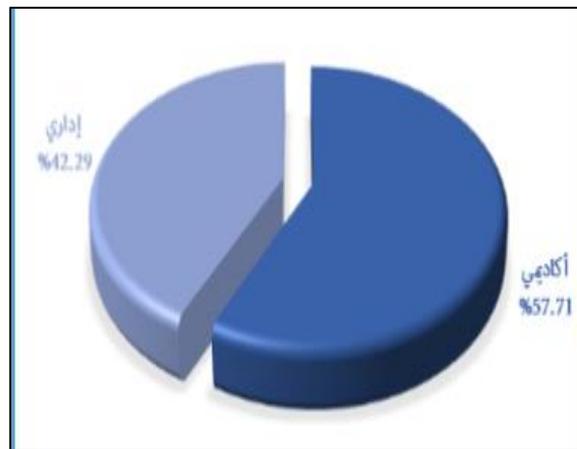
يتضح من الجدول رقم (2) أن أكبر عدد لأفراد العينة كان من نصيب كلية جابر ابن حيان بحجة، وعددهم (35)، بنسبة (13.83%)، والكلية التخصصية الحديثة - صنعاء (30) بنسبة (11.86%)، يليهما كلية الآفاق - صنعاء وعددهم (25) بنسبة (9.89%)، ثم الكلية التطبيقية للعلوم الطبية والتقنية - عمران، وكلية اقرأ - إب وعددهم (22) بنسبة (8.7%)، وكلية صرح المستقبل وعددهم (21) بنسبة (8.31%)، أما الكليات الأخرى (كلية تهامة للعلوم الطبية والتقنية - حجة، كلية الصدارة للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء، كلية ابن الهيثم للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء، كلية المجتمع الرائدة رويال للعلوم الطبية والتكنولوجيا - الحديدة، الكلية العالمية للعلوم الطبية والتقنية - صنعاء، كلية العامرية الحديثة للعلوم الطبية والتقنية - دمت)

كانت أعدادهم (9,15,18,18,19,19) بالترتيب ب، وبنسب (3.55%,5.94%,7.11%,7.11%7.5%,7.5%) على التوالي.

3- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
57.71	146	أكاديمي
42.29	107	إداري
100.00	253	المجموع



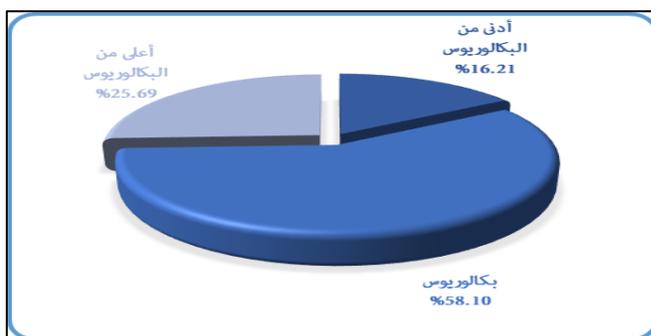
شكل رقم (6) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير طبيعة العمل

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (6) أن عدد أفراد العينة من الأكاديميين هم الغالبية، حيث بلغ عددهم (146)، ونسبة (57.71%)، يليهم الإداريون وعددهم (107) ونسبتهم (42.29%).

4- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
16.21	41	أدنى من البكالوريوس
58.10	147	بكالوريوس
25.69	65	أعلى من البكالوريوس
100.00	253	المجموع



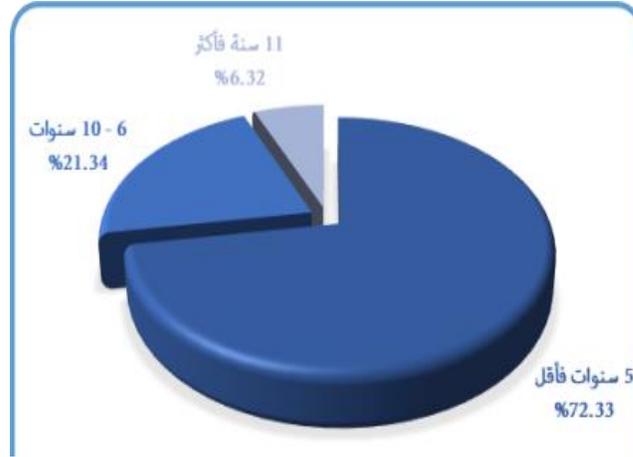
شكل رقم (7) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (7) أن الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس هم الغالبية، وعددهم (147) بنسبة (58.10%)، يليهم من مؤهلهم أعلى من بكالوريوس، وعددهم (65) بنسبة (25.69%)، وأخيراً من مؤهلهم أدنى من البكالوريوس، وعددهم (41) بنسبة (16.21%).

5- توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الكلية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الكلية

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخدمة في الكلية
72.33	183	5 سنوات فأقل
21.34	54	6 - 10 سنوات
6.32	16	11 سنة فأكثر
100.00	253	المجموع



شكل رقم (8) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لعدد سنوات الخدمة في الكلية

يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (8) أن الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات كان عددهم (183) بنسبة (72.33%)، ثم الذين خبرتهم 6 - 10 سنوات بعدد (54)، ونسبة (21.34)، ثم الذين خبرتهم 11 سنة فأكثر، وعددهم (16) بنسبة (6.32%).

رابعاً: أداة البحث:

في سبيل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تكونت أداة البحث من استبانة تشمل على (البيانات الأساسية، التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي)، وتم إعدادها وفقاً للخطوات الآتية:

1- تم الاطلاع على الإطار النظري، والدراسات السابقة منها دراسة العكاوي (2021)، ودراسة هجر (2018)، ودراسة الشويخ (2015)، ودراسة مرزوقة (2014) ودراسة الدجني (2011).

2- تم تحديد غرض وهدف الاستمارة، وهو التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

3- تم تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة، والمجالات الفرعية، وعدد الفقرات بالاستعانة بالدراسات ذات الصلة، كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) وصف الاستمارة بصورتها الأولية

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	عدد العبارات	الإجمالي
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.	6	34
	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.	6	
	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.	7	
	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).	6	
	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).	4	
	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.	5	
المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع		20	
الإجمالي العام للعبارات		54	

أ- تم دراسة الخصائص السيكومترية (الصدق، الثبات) للاستمارة في صورتها الأولية، وهي كالاتي:

1- اختبار الصدق:

1.1 اختبار الصدق الظاهري للأداة:

تم توزيع الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط، وأصول التربية، والبحث العلمي (ملحق رقم 1) لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول الأداة من حيث:

- انتماء العبارات للمحاور الفرعية.
- وضوح صياغة العبارات.
- حذف أو تعديل أو إضافة ما يروونه مناسباً.

وقد تمت الموافقة على الاستمارة من طرف المحكمين جميعاً مع إبداء بعض الملاحظات والتعديلات الشكلية، وفي ضوء التعديلات والملاحظات تم تعديل بعض العبارات في الصياغة، وحذف أخرى، وكذلك إضافة بعض العبارات، كما هو موضح في جدول رقم (7) نتائج الصدق الظاهري لأداتي البحث.

جدول رقم (7) تعديل وحذف وإضافة بعض العبارات

الاستبانة الأولية (التخطيط الاستراتيجي ودورة في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية)						م
عدد الفقرات في صورتها النهائية	عدد الفقرات المضافة	عدد الفقرات المحذوفة	عدد الفقرات المعدلة	عدد الفقرات بصورتها الأولية	المحاور	
6	1	-	3	5	الرؤية الاستراتيجية للكلية	1
6	-	-	4	6	الرسالة الاستراتيجية للكلية	2
7	1	-	2	6	الأهداف الاستراتيجية للكلية	3
6	-	-	1	6	التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية)	4
4	-	1	3	5	التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية)	5
5	-	-	-	5	الخيار الاستراتيجي للكلية.	6
20	2	1	16	19	الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	7
54	4	2	29	52	المجموع	

2.1 الاستبانة بصورتها النهائية:

تم صياغة الصورة النهائية للاستبانة بناء على تعديلات السادة المحكمين، وذلك بتعديل أو حذف أو إضافة بعض الفقرات التي اتفقوا عليها، والذي سيحقق صدق، وثبات الاستبانة لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية كما في الملحق رقم (3).

3.1 اختبار صدق المحتوى للأداة:

وللتأكد من صدق محتوى الأداة تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) موظفاً من موظفي كليات المجتمع إداريين وأكاديميين من خارج عينة البحث، وذلك للتأكد من ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور التابعة له، وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع:

جدول رقم (8) معاملات الارتباط لفقرات مجالات التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بالدرجة الكلية

للمجال

السؤال	مج1	السؤال	مج2	السؤال	مج3	السؤال	مج4	السؤال	مج5	السؤال	مج6
1س	.762**	7س	.775**	13س	.809**	20س	.709**	26س	.832**	30س	.836**
2س	.705**	8س	.840**	14س	.806**	21س	.855**	27س	.863**	31س	.897**
3س	.802**	9س	.822**	15س	.797**	22س	.874**	28س	.882**	32س	.848**
4س	.811**	10س	.819**	16س	.757**	23س	.837**	29س	.856**	33س	.862**
5س	.767**	11س	.806**	17س	.781**	24س	.795**	مج5	1	34س	.842**
6س	.793**	12س	.822**	18س	.840**	25س	.831**	مج6	1	1	
مج1	1	مج2	1	19س	.735**	مج4	1				
				مج3	1						

مج = مجال

س = العبارة أو السؤال

** = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (8) أن هناك ارتباطاً بين عبارات مجال الرؤية الاستراتيجية للكلية والدرجة الكلية للمجال، حيث تراوحت بين (0.705**، 0.811**) عند مستوى دلالة 0.01، وتراوحت معاملات الارتباط لفقرات مجال الرسالة الاستراتيجية للكلية مع الدرجة الكلية للمجال بين (0.775**، 0.840**) عند مستوى دلالة 0.01، وكذلك فقرات مجال الأهداف الاستراتيجية للكلية مرتبطة مع الدرجة الكلية بمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.735**، 0.840**) عند مستوى دلالة 0.01، كما أن النتيجة لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية) مرتبطة بالدرجة الكلية لنفس المجال، وتراوحت بين (0.709**، 0.874**)، عند مستوى دلالة 0.01، وتبين كذلك أن فقرات مجال التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية) كانت معاملات الارتباط لها بالدرجة الكلية تتراوح بين (0.832**، 0.882**) عند مستوى دلالة 0.01، ووجد بأن فقرات مجال الخيار الاستراتيجي تراوحت معاملات الارتباط لها بالدرجة الكلية لنفس المجال بين (0.836**، 0.897**)، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على أن فقرات جميع المجالات مرتبطة ارتباطاً قوياً بالدرجة الكلية لمجالها، مما يدل على مصداقية تلك الفقرات.

وعند دراسة الارتباطات بين المجالات كانت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (9) معاملات الارتباط لمجالات التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع ببعضها بالدرجة الكلية للمجال

المحور	مج1	مج2	مج3	مج4	مج5	مج6	محور1
مج1	1	.802**	.775**	.748**	.624**	.722**	.866**
مج2	.802**	1	.867**	.775**	.730**	.768**	.920**
مج3	.775**	.867**	1	.824**	.665**	.757**	.909**
مج4	.748**	.775**	.824**	1	.755**	.808**	.917**
مج5	.624**	.730**	.665**	.755**	1	.754**	.848**
مج6	.722**	.768**	.757**	.808**	.754**	1	.901**
محور1	.866**	.920**	.909**	.917**	.848**	.901**	1

مج = مجال

** = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (9) أن هناك ارتباطاً بين مجالات التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.848**، 0.920**) عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على أن المحور ذو مصداقية عالية، ويقاس ما وضع لقياسه كذلك وجد أن المجالات ذات ارتباط عال ببعضها.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع:

جدول رقم (10) معاملات الارتباط لفقرات الأداء المؤسسي في كليات المجتمع بالدرجة الكلية للمجال

السؤال	محور2	السؤال	محور2
س35	.817**	س45	.792**
س36	.833**	س46	.780**
س37	.811**	س47	.628**
س38	.836**	س48	.654**
س39	.801**	س49	.783**
س40	.803**	س50	.827**
س41	.862**	س51	.818**
س42	.826**	س52	.814**
س43	.803**	س53	.849**
س44	.856**	س54	.806**

س = العبارة أو السؤال.

** = هناك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول رقم (10) أن هناك ارتباطاً بين عبارات محور الأداء المؤسسي في كليات المجتمع والدرجة الكلية للمحور، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.628**، 0.862**)، عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على أن فقرات المحور تقيس ما وضعت لقياسه، وأنها تحقق الهدف من قياس الأداء المؤسسي لكليات المجتمع.

2- اختبار ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأدوات تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) موظفاً من موظفي كليات المجتمع إداريين وأكاديميين من خارج عينة البحث، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبعد جمع البيانات وتحليلها تم التوصل إلى النتائج الآتية:

جدول رقم (11) معاملات الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأول	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.	6	0.86
	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.	6	0.90
	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.	7	0.90
	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).	6	0.90
	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).	4	0.88
	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.	5	0.91
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.		34	0.97
المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع.		20	0.97

يتضح من الجدول (11) أعلاه أن معاملات الثبات لمجالات محور التخطيط الاستراتيجي تراوحت بين (0.88 و 0.91)، ومعامل الثبات لمحور التخطيط الاستراتيجي كان (0.97)، وكذلك معامل الثبات لمحور الأداء المؤسسي لكليات المجتمع كان (0.97)، وكلها معاملات ثبات عالية ومقبولة، وبذلك تصبح الأدوات كلها قابلة للتطبيق على أفراد عينة البحث الأصلية.

وتم إعداد الصورة النهائية للأداة بعد اختبار صدقها وثباتها، وكانت مكونة من الآتي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات العامة (النوع، الكلية التي تعمل بها، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الكلية).

الجزء الثاني: محاور الاستبيان، وتكون من محورين، كالآتي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، وتكون من ستة محاور فرعية بها

(34) عبارة.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع، وتكون من (20) عبارة.

وبذلك أصبحت الاستمارة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (3).

خامساً: تطبيق أداة البحث:

تم تطبيق أداة البحث وذلك بتوزيعها على أفراد العينة من قبل الباحث إبتداء من 2022/03/6

وحتى 2022/04/9م، من نفس العام، من خلال الرابط الإلكتروني التالي

(<https://cutt.ly/cJKLDFC>)، وبعد جمع الأدوات من أفراد العينة، تم تفريغ البيانات في

الحاسوب لتحليلها ومعالجتها إحصائياً.

سادساً: المعالجة الإحصائية للبحث:

تم ترميز البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البحوث النفسية، والاجتماعية

(SPSS) بمساعدة خبير إحصائي، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام أسلوب ليكترت (Likert) الخماسي

لتقدير مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع، حسب

العبارات الآتية: (موافق بشدة =5، موافق = 4، محايد =3، غير موافق =2، غير موافق بشدة = 1)، وتم

استخدام التقديرات الآتية:

جدول رقم (12) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المتوسط	التقدير	النسبة%	درجة الموافقة
1.80 – 1	منخفض جداً	20% – 36%	غير موافق بشدة
2.60 – 1.81	منخفض	36.10 – 52%	غير موافق
3.40 – 2.61	متوسط	52.10 – 68%	محايد
4.20 – 3.41	عالي	68.10 – 84%	موافق
5 – 4.21	عالي جداً	84.10 – 100%	موافق بشدة

ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلته، ومن هذه الوسائل:

- معامل ارتباط بيرسون Person لإيجاد معامل الارتباط بين عبارات المقاييس ببعضها والمقياس الكلي.

- معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach لقياس معامل الثبات لأدوات البحث.

- اختبار كولموغوروف-سميرنوف One Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة التوزيع الاعتدالي للبيانات.

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع.

- اختبار مان ويتني Mann Whitney U لتحديد الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع بين متغيرين، هما (النوع، وطبيعة العمل).

- اختبار كروسكال (Kruskal-Wallis H) لتحديد الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع بين أكثر من متغيرين، وهم (المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في الكلية).

- معامل ارتباط بيرسون، وكذلك اختبارات لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع ومجالاته الفرعية، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

ثانياً: ملخص النتائج

ثالثاً: توصيات البحث

رابعاً: مقترحات البحث

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

المقدمة:

في هذا الفصل ستتم الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك لمعرفة التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع، ودوره في تحسين الأداء المؤسسي في كليات المجتمع، ولمعرفة ذلك تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ودراسة الفروق حسب متغيرات البحث (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الكلية)، من خلال اختبار مان ويتني MannWhitneyU لتحديد الفروق بين متغيرين، واختبار كروسكال (Kruskal-WallisH) لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، كذلك دراسة العلاقة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بشكل عام ومجالاته الفرعية، والأداء المؤسسي في كليات المجتمع، باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

أولاً: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

وستنطلق للإجابة عن أسئلة البحث بالتفصيل كالآتي:

1- عرض نتيجة السؤال الأول ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الأول على: ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع

بالجمهورية اليمنية؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1.1. المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع:

فيما يلي الجدول رقم (13) يبين مستوى التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية .
جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع

الرتبة	النتيجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
2	عالية	77.96%	0.64	3.90	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.
1	عالية	78.30%	0.70	3.91	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.
3	عالية	77.73%	0.66	3.89	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.
4	عالية	76.22%	0.71	3.81	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).
5	عالية	75.47%	0.71	3.77	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).
6	عالية	74.94%	0.74	3.75	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.
	عالية	76.77%	0.62	3.84	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.

يتضح من الجدول رقم (13) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع كانت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية (76.77%).

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على مستوى المجالات تراوحت ما بين (3.75-3.91)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.74-0.70)، ونسبة مئوية تراوحت ما بين (74.94%، 78.30%)، وبدرجة تحقق عالية. وهذا يؤكد على تطبيق كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية للتخطيط الاستراتيجي.

وكما أوضحت نتائج التحليل حصول مجال الرسالة الاستراتيجية للكلية وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.70)، ونسبة مئوية (78.30%). وحصول المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث على المرتبة الثانية، بدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية (77.96%). ثم المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية فقد حصل على المرتبة الثالثة، بدرجة ممارسة (عالية)، وبمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.66)، وجاء المجالين الرابع والخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في المرتبة الرابعة، بدرجة ممارسة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.71)، ونسبة مئوية (76.22%)، أما المجال السادس: الخيار الاستراتيجي، فقد حصل على المرتبة الأخيرة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث، بدرجة ممارسة

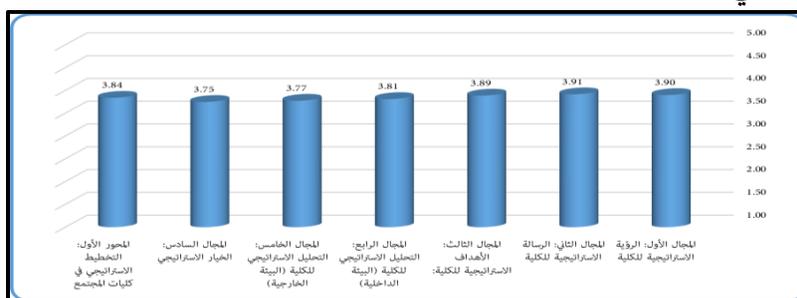
(عالية)، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.71)، ونسبة مئوية (74.94%) ، ومن خلال عرض النتيجة لهذا السؤال وجد الباحث أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع كانت بدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى وعي وإدراك القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات المجتمع في الجمهورية اليمنية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء المؤسسي، من خلال تحديد رؤية ورسالة وأهداف الكليات، وذلك بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مجال الرسالة الاستراتيجية للكلية وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث حصل على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة (عالية)، ويرجع ذلك إلى وجود رسالة واضحة تترجم الرؤية إلى هيكل عمل يتضمن المهام والمسؤوليات للأفراد وتعكس نظرة وفلسفة الكليات لدورها الاجتماعي والاقتصادي.

بينما أوضحت نتائج التحليل حصول المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث على المرتبة الثانية، بدرجة ممارسة (عالية)، ثم المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية فقد حصل على المرتبة الثالثة، بدرجة ممارسة (عالية)، يليه المجالين الرابع والخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية) في المرتبة الرابعة، بدرجة ممارسة (عالية)، والمجال السادس: الخيار الاستراتيجي، فقد حصل على المرتبة الأخيرة وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث، بدرجة ممارسة (عالية)، ويعزى ذلك إلى وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع، من خلال ممارسة جميع الأنشطة والأعمال وفقاً لمنهجية التخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية)، والفرص والتهديدات (البيئة الخارجية) التي تواجهها، بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العكاوي وآخرين (2021) التي أسفرت نتائجها عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الاستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nataraja & Bright, 2018) في أن قادة جامعة الملك سعود وأعضاء هيئة التدريس لم يختلفوا بشكل كبير في تصوراتهم لعملية التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، وإدراكهم أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تصميم مستقبل كليتهم، وأن التنفيذ الكامل للخطة سيفيد المؤسسة في الحفاظ على هويتها وصورتها وسمعتها، واختلفت مع دراسة البيطار (2014) في أن تطبيق

التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة كان متوسطاً، ويعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة، وكذلك منطقة البحث، كما اختلفت مع دراسة جدره (2019) في أنه لا يوجد تخطيط استراتيجي بالهيئة.



شكل رقم (9) يبين المتوسطات الحسابية للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع

وفيما يلي سيتم مناقشة مجالات التخطيط الاستراتيجي كل مجال على حده:

1.1.1 المجال الأول: الرسالة الاستراتيجية للكلية:

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للرسالة الاستراتيجية

للكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	تتسم رسالة الكلية بالدقة والوضوح.	4.06	0.81	81.19%	عالية	1
2	تنشر الكلية رسالتها بين موظفيها.	3.94	0.85	78.89%	عالية	3
3	لدى الكلية رسالة طموحة ومحفزة لموظفيها.	3.80	0.93	76.05%	عالية	6
4	تراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية والموضوعية للتطبيق.	3.87	0.84	77.31%	عالية	4
5	يتوافر في رسالة الكلية الوسائل التي تحقق الرؤية.	3.84	0.90	76.84%	عالية	5
6	تحدد رسالة الكلية مجالات أنشطتها بوضوح.	3.98	0.82	79.53%	عالية	2
	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية	3.91	0.70	78.30%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (14) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الأول:

الرسالة الاستراتيجية للكلية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري

(0.70)، ونسبة مئوية (78.30%)، ويعزى ذلك إلى وجود رسالة واضحة تعكس التوجهات

الأساسية لكليات المجتمع في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول

فقرات المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية، تراوحت ما بين (3.80 - 4.06)، وتراوحت

الانحرافات المعيارية ما بين (0.81-0.93)، ونسبة مئوية تراوحت ما بين (76.05% -

(81.19%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويشير ذلك إلى أن الرسالة تترجم الرؤية لإجراءات عملية، كما تحدد طبيعة العمل.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (1) التي تنص: "تتسم رسالة الكلية بالدقة والوضوح." على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.81)، ووزن نسبي (81.19%). يعزى ذلك إلى أن الرسالة تصف الوضع قريب المدى، وتكون واصفة للوضع القائم، كما أنها تصف الوضع الذي تمر به الكليات.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (3)، التي تنص: "لدى الكلية رسالة طموحة ومحفزة لموظفيها" وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.93)، ونسبة مئوية (76.05%)، ويعزى ذلك إلى قابليتها للتحقيق، وتركز جهود الجميع باتجاه هدف واحد مشترك.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الرسالة تتوفر فيها العناصر الأساسية التي تبنى عليها أنشطة الكليات، وتوجه نشاطاتها، كما تحفز الأفراد العاملين بالمؤسسة على المساهمة في تحقيقها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدجني (2011) بأن درجة التقدير الكلية لممارسة الرسالة من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة جداً، واختلفت مع دراسة آسون حمزة (2019) التي أسفرت عن وجود فروق في مؤشرات الرسالة تعزى لمتغير التخصص.

2.1.1 المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية للكلية:

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للرؤية الاستراتيجية للكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	لدى الكلية رؤية واضحة ومفهومة.	4.19	0.83	83.79%	عالية	1
2	تستند صياغة الرؤية على الوضع الحالي للكلية.	3.97	0.65	79.45%	عالية	3
3	توضح إدارة الكلية رؤيتها لكافة موظفيها.	3.79	0.90	75.73%	عالية	5
4	تتسم رؤية الكلية بأنها هادفة لاستشراف المستقبل.	4.06	0.79	81.26%	عالية	2
5	يشارك الموظفون في وضع رؤية الكلية.	3.48	1.00	69.57%	عالية	6
6	تحدد رؤية الكلية مجالات الحياة ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.	3.90	0.78	77.94%	عالية	4
	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية	3.90	0.64	77.96%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (15) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية للكلية، جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية (77.96%)، ويعزى ذلك إلى وجود رؤية مصاغة بطريقة سليمة، ترسم الطريق الذي تسير فيه كليات المجتمع.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الثاني: الرؤية الاستراتيجية تراوحت ما بين (3.48-4.19)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.00-0.83)، وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (69.57%-83.79%)، وبدرجة ممارسة عالية. ويشير ذلك إلى أن صياغة الرؤية تستند على الوضع الحالي للكلية.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (1) التي تنص: "لدى الكلية رؤية واضحة ومفهومة." على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي (83.79%). يعزى ذلك إلى أن قيادة الكليات تعمل على شرح وإيضاح رؤية الكلية للعاملين بأسلوب سهل وواضح.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (5)، التي تنص: "يشارك الموظفون في وضع رؤية الكلية" وفقاً لاستجابة أفراد عينة البحث على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.00)، ونسبة مئوية (69.57%)، يعزى ذلك إلى حرص القيادات على تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي من جميع الموظفين في الكليات.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، يعزو الباحث ذلك إلى أهمية وضع رؤية للكليات والجامعات باعتبارها من العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي، ولكونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب، وما تطمح الكليات أن تكون عليه، وأن تحققه، ومن المهم صياغتها بشكل ملائم وصحيح.

اتفقت نتيجة هذا البحث مع دراسة مرزوقة (2014) بأن الرؤيا في الجامعات الخاصة في الأردن كانت مرتفعة، ودراسة عبداللطيف (2018) بأن درجة تقدير الكلية لممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة جداً، واختلفت مع دراسة البيطار وآخرين (2014) التي توصلت إلى أن مستوى الرؤية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جاء بنسبة متوسطة.

3.1.1 المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية:

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأهداف الاستراتيجية للكلية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	تتسم أهداف الكلية بالوضوح والمرونة.	4.09	0.76	81.82%	عالية	1
2	لدى إدارة الكلية أهداف تتفق مع رؤية ورسالة الكلية.	4.04	0.76	80.71%	عالية	2
3	لدى الكلية أهدافاً استراتيجية تتناسب مع إمكانياتها الحالية والمستقبلية.	3.94	0.78	78.89%	عالية	3
4	تقوم الكلية بتحقيق أهدافها ضمن برامج زمنية محددة.	3.89	0.85	77.71%	عالية	5
5	تضع الكلية أهدافاً طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.	3.76	0.94	75.26%	عالية	6
6	تتميز أهداف الكلية بسهولة تحقيقها مما تحفز الأفراد على الأداء المميز.	3.89	0.80	77.79%	عالية	4
7	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع المعنيين والمسؤولين عن تحقيقها.	3.60	1.00	71.94%	عالية	7
	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.	3.89	0.66	77.73%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (16) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.66)، ونسبة مئوية (77.73%)، ويعزى ذلك إلى أن أهداف الكليات محددة وواضحة، ويمكن تحقيقها وقياسها.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية، تراوحت ما بين (3.76 - 4.09)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.76 - 0.94)، وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (75.26% - 81.82%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويشير ذلك إلى أن الأهداف الاستراتيجية، تحقق نتائج نهائية عالية التنظيم في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (1) التي تنص: "تتسم أهداف الكلية بالوضوح والمرونة." على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (4.09)،

وانحراف معياري (0.76)، ووزن نسبي (81.82%). ويعزى ذلك إلى قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة الجامعية.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (7)، التي تنص: "يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع المعنيين والمسؤولين عن تحقيقها" وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.00)، ونسبة مئوية (71.94%)، ويعزى ذلك إلى حرص قيادة الكليات على الاستفادة من خبرات وطاقت فريق العمل.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، يعزى ذلك إلى أن الأهداف الاستراتيجية للكليات تتسم بصفة العمومية والشمول، وتتناسب مع إمكانياتها الحالية والمستقبلية بما يسهم في تحقيق النتائج المرسومة ضمن برامج زمنية محددة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرزوقة (2014)، وتختلف مع دراسة آسوان (2019) التي أسفرت عن وجود فروق في مؤشرات الرسالة تعزى لمتغير التخصص.

4.1.1 المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية):

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	يوفر تحليل البيئة الداخلية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي.	3.81	0.74	76.21%	عالية	5
2	تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بالكلية.	3.83	0.91	76.52%	عالية	3
3	تعمل إدارة الكلية على تعزيز نقاط القوة.	3.87	0.95	77.31%	عالية	1
4	تحلل مواردها المالية والمادية والتقنية المتاحة والمطلوبة وفق التخطيط الاستراتيجي.	3.71	0.94	74.23%	عالية	6
5	يلبي الهيكل التنظيمي متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	3.84	0.76	76.76%	عالية	2
6	تساعد الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي للكلية.	3.81	0.87	76.28%	عالية	4
	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية)	3.81	0.71	76.22%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (17) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية) جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.71)، ونسبة مئوية (76.22%)، ويعزى ذلك إلى وعي القيادات في الكليات بتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها في الإمكانيات والموارد المتاحة. وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية)، تراوحت ما بين (3.71-3.87)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.94-0.95)، وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (74.23% - 77.31%)، وبدرجة ممارسة عالية، ويوضح ذلك أن الكليات تهتم بتحليل قدراتها وإمكانياتها الداخلية.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (3) التي تنص: "تعمل إدارة الكلية على تعزيز نقاط القوة." على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.95)، ووزن نسبي (77.31%). ويعزى ذلك إلى توفر أفراد عاملين يمتلكون مهارات وقدرات فنية عالية.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (4) التي تنص: "تحلل مواردها المالية والمادية والتقنية المتاحة والمطلوبة وفق التخطيط الاستراتيجي"، وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، وبتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.94)، ونسبة مئوية (74.23%)، ويعزى ذلك إلى تحليل القدرات والإمكانيات الداخلية للكليات وبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها. وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، يعزى ذلك إلى قدرة القيادات الأكاديمية والإدارية في كليات المجتمع على التحكم والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، والتي من خلالها يتمكن الإداريون من تسيير الكليات بفعالية أكبر وأدق. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحريكة (2019) التي أسفرت عن وجود تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، واختلفت مع دراسة زعبي (2014) التي ترى أن المتغير المستقل التحليل الاستراتيجي يؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة.

5.1.1 المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية):

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. والنسب المئوية للتحليل الاستراتيجي للكلية

(البيئة الخارجية)

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	يوفر تحليل البيئة الخارجية معلومات وبيانات تفيد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.79	0.77	75.89%	عالية	2
2	تقوم إدارة الكلية بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	3.70	0.90	74.07%	عالية	4
3	يساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد الأهداف الاستراتيجية.	3.85	0.83	76.92%	عالية	1
4	تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على العوامل الخارجية على الكلية.	3.75	0.82	75.02%	عالية	3
المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).		3.77	0.71	75.47%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (18) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية)، جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (0.71)، ونسبة مئوية (75.47%)، ويعزى ذلك إلى وعي القيادات في كليات المجتمع بأهمية تحليل البيئة المحيطة بها، وما تفرضه من فرص وتهديدات.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية) تراوحت ما بين (3.70-3.75)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.83-0.90)، وبنسبة مئوية تراوحت ما بين (74.07% - 76.92%)، وبدرجة ممارسة عالية. ويوضح ذلك قدرة كليات المجتمع على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرص واستثمارها، والتعامل الفعال مع التهديدات.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (3) التي تنص: "يساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد الأهداف الاستراتيجية" على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.83)، ووزن نسبي

(76.92%). ويعزى ذلك إلى ما ترصده من إمكانيات مادية وبشرية، ومعلومات جديدة ومهمة يمكن الاستفادة منها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (2)، التي تنص: "تقوم إدارة الكلية بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.90)، ونسبة مئوية (74.07%)، يعزى ذلك إلى المساعدة في فهم المتغيرات المختلفة في البيئة وبيان الموارد المتاحة، بحيث يمكن الاستفادة منها في صياغة الاستراتيجية.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، المختلفة ذلك إلى أهمية تحليل البيئة الخارجية في تحديد العوامل التي تؤثر على عمل الكليات سواء كانت هذه العوامل: اجتماعية، اقتصادية، سياسية، دينية، تربوية، وبالتالي فهي تشكل قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في اتخاذ القرارات،

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صيام (2010) التي أسفرت عن وجود علاقة إيجابية في التحليل

الاستراتيجي للبيئة.

6.1.1 المجال السادس: الخيار الاستراتيجي:

جدول رقم (19) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للخيار الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	تضع الكلية بدائل استراتيجية مناسبة.	3.77	0.82	75.42%	عالية	3
2	تتخذ الكلية قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.	3.79	0.85	75.73%	عالية	2
3	تمارس الكلية دوراً رقابياً على تنفيذ الخطط.	3.85	0.92	76.92%	عالية	1
4	يوجد مع الكلية معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.	3.60	0.91	72.02%	عالية	5
5	ترتكز إدارة الكلية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.73	0.83	74.62%	عالية	4
المجال السادس: الخيار الاستراتيجي		3.75	0.74	74.94%	عالية	

يتضح من الجدول رقم (19) أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول المجال السادس:

الخيار الاستراتيجي جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.74)،

ونسبة مئوية (74.94%)، يعزى ذلك إلى وعي القيادات في الكليات بأهمية الخيار الاستراتيجي باعتباره عملية مفاضلة لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المجال السادس: الخيار الاستراتيجي، تراوحت ما بين (3.60-3.85)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.91-0.92)، ونسبة مئوية تراوحت ما بين (72.02%-76.92%)، وبدرجة ممارسة عالية. ويشير ذلك إلى أن اختيار الاستراتيجية الأفضل يحقق أفضل توافق لأهداف الكليات ويضمن نجاحها.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (3) التي تنص: "تمارس الكلية دوراً رقابياً على تنفيذ الخطط" على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.92)، ونسبة مئوية (76.92%). يعزى ذلك إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجرى في بيئة أعمالها.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (4)، التي تنص: "يوجد مع الكلية معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية" وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.91)، ونسبة مئوية (72.02%)، يعزى ذلك إلى قدرة الكليات على تطبيق أسلوب سوات (SWOT) واسلوب بيستل (PESTEL) عند تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، يعزى ذلك إلى إدراك الإداريين في كليات المجتمع بأن الخيار الاستراتيجي يشكل تحولاً مهماً في حياة أي مؤسسة، وينتج عنه آثار عميقة على مستقبلها، والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع مهدد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مرزوقة (2014) تختلف مع دراسة زعيبي (2014) في أن الخيار الاستراتيجي يؤثر على أداء الكلية.

2- عرض نتيجة السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الثاني على: ما مستوى الأداء المؤسسي لكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية؟
للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية.
جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأداء المؤسسي في

كليات المجتمع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة %	النتيجة	الرتبة
1	تحرص إدارة الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة.	3.88	1.20	77.63%	عالية	8
2	تزود إدارة الكلية الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	3.64	1.14	72.73%	عالية	14
3	تكافئ إدارة الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.	3.42	1.22	68.38%	عالية	20
4	تعمل إدارة الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمارها في خدمة الكادر الإداري والاكاديمي.	3.55	1.07	70.91%	عالية	17
5	تحرص إدارة الكلية على تطوير وتنويع خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية.	3.79	0.88	75.81%	عالية	12
6	تحرص إدارة الكلية على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين.	3.47	1.14	69.33%	عالية	18
7	تشجع إدارة الكلية الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.	3.82	1.12	76.36%	عالية	10
8	تعمل إدارة الكلية على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل.	4.01	0.93	80.16%	عالية	3
9	تتقبل إدارة الكلية آراء الآخرين ومقترحاتهم البناءة والتي تصب في مصلحة الجميع.	3.81	1.07	76.28%	عالية	11
10	تقيم إدارة الكلية الموظفين بموضوعية تامة وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	3.59	1.15	71.78%	عالية	15
11	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحقيق أهداف وغايات الكلية.	3.69	1.11	73.75%	عالية	13
12	تشجع إدارة الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي.	3.89	0.91	77.71%	عالية	7
13	تزود إدارة الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة.	4.24	0.72	84.74%	عالية	1
14	يمتلك الموظفين في الكلية القدرة على أداء وظائف جديدة.	4.06	0.85	81.26%	عالية	2
15	تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين.	3.94	0.87	78.81%	عالية	5
16	تتبنى إدارة الكلية الأساليب الهادفة إلى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها.	3.91	0.86	78.18%	عالية	6

4	عالية	79.45%	0.94	3.97	تسعى إدارة الكلية إلى تحسين أدائها الإداري بما يتناسب مع إمكانياتها المتاحة.	17
9	عالية	76.44%	1.06	3.82	تمنح إدارة الكلية صلاحيات كافية للموظفين مما يتلاءم مع المهام الموكلة اليهم.	18
16	عالية	71.54%	1.14	3.58	تشجع إدارة الكلية المبدعين وتتنبى أفكارهم الإبداعية.	19
19	عالية	69.17%	1.15	3.46	تعتمد إدارة الكلية على برامج تدريبية مختلفة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات أدائهم الوظيفي.	20
	عالية	75.52%	0.83	3.78	المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	

يتضح من الجدول رقم (20) أعلاه أن درجة استجابة أفراد عينة البحث حول المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية (75.52%).

وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث حول فقرات المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع، تراوحت ما بين (3.42-4.24)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.22-0.72)، ونسبة مئوية تراوحت ما بين (68.38% - 84.74%)، وبدرجة ممارسة (عالية - عالية جداً)، يعزى ذلك إلى أن الأداء المؤسسي في كليات المجتمع يركز على معايير ومؤشرات محددة مسبقاً، تتسم بالوضوح والدقة.

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (13) التي تنص: "تزود إدارة الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة." على المرتبة الأولى وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، بدرجة (عالية جداً)، ومتوسط حسابي (4.24)، وانحراف معياري (0.72)، ونسبة مئوية (84.74%). يعزى ذلك إلى سعي كليات المجتمع في استخدام الأساليب الحديثة لقياس وتقييم أدائها المؤسسي، حتى تستطيع أن تحكم على مدى جودة أدائها، نهوضاً بخدماتها التعليمية وصولاً إلى مستويات أعلى.

بينما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي حصول الفقرة (3)، التي تنص: "تكافئ إدارة الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي." وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث، على المرتبة الأخيرة بدرجة (عالية)، ومتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.22)، ونسبة مئوية (68.38%)، يعزى ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية والسياسية غير المستقرة في البلاد، بسبب ظروف الحرب والعدوان الخارجي، ما أدى إلى انقطاع المرتبات والحوافز منذ 7 سنوات.

وتفسر النتيجة بأن هناك وعياً لدى القيادات في كليات المجتمع بأهمية الأداء المؤسسي، لما يسد من فجوات ويحسن الأداء، ويحقق الأهداف، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة الدجني (2011) في توافر أبعاد

جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة، وتوافر جودة الأداء المؤسسي في بعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة، وبعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة، وبعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة، وبعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة ودراسة مرزوق (2014) بأن مستوى تحسين أداء العاملين في الكليات كانت مرتفعة، واختلفت مع دراسة حاجب (2015) لوجود اختلافات في الأداء المؤسسي لجامعة تعز، ودراسة محمد (2017) بأن واقع مستوى أداء الإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف.

وبينت نتائج التحليل الإحصائي أن باقي الفقرات قد جاءت بمستوى واحد، بدرجة ممارسة (عالية)، يعزى ذلك إلى إدراك الإداريين بأهمية الأداء المؤسسي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية في تحسين وتطوير إنتاجية الكليات، في ظل التطورات التكنولوجية، والعلمية التي يشهدها العصر الحديث، حيث أصبح التميز أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في بيئة تنافسية تعليمية متغيرة باستمرار، والشكل رقم (11)

يوضح تلخيص النتائج.



شكل رقم (10) المتوسطات الحسابية للأداء المؤسسي في كليات المجتمع وفقراته

وتوصلت نتيجة البحث إلى أن الأداء المؤسسي في كليات المجتمع، جاء بدرجة عالية.

3- عرض نتيجة السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الثالث على: ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كليات المجتمع

بالجمهورية اليمنية؟

وتمت الإجابة عنه من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة الدور بين التخطيط الاستراتيجي، ومجالاته الفرعية، وتحسين الأداء المؤسسي لدى كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1.3 دور التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

جدول رقم (21) الدور بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.829**	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتبين من الجدول رقم (21) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التخطيط الاستراتيجي لكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، حيث كان معامل الارتباط (0.829**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن كليات المجتمع اليمنية كلما قامت بالتخطيط الاستراتيجي كان أداؤها المؤسسي عالياً.

ويدل هذا أيضاً على أن كليات المجتمع اليمنية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي، من حيث وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف، بصورة واضحة في ضوء ما ينجم عن التحليل الاستراتيجي لبيئاتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف داخلياً، واستغلال الفرص ومواجهة التحديات خارجياً، وبالتالي تتخذ القرارات المناسبة في تنفيذ خططها، بما يلبي احتياجات سوق العمل، ومن الطبيعي أن يكون أداؤها المؤسسي عالياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يعيشي (2016) في أن التخطيط الاستراتيجي ومجالاته له دور في تحسين أداء المؤسسة (الصندوق الوطني للسكن)، وكذلك دراسة الدجني (2011) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية، وأبعاد الأداء المؤسسي لها. كما اتفقت مع دراسة الحريكة (2019) التي توصلت إلى وجود دور للأبعاد المتعلقة بممارسات التخطيط لاستراتيجي (اهتمام ودعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، وجود تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، وجود

خطة استراتيجية، وجود قرارات تحسينية على كل أبعاد أداء الموارد البشرية (الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، التقليل من إهدار الموارد، التعويضات، التعيين، التمكين). ودراسة عبد الرحمن والشويخ (2015) التي خلصت إلى وجود دور إيجابي لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية-دير البلح. وكذلك دراسة أحمد وأحمد (Ahmad & Ahmad, 2019) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي هو العامل الوحيد الذي يمكن أن يساعد في تعزيز أداء المؤسسات المتوسطة (MEs). وأكدت دراسة جورج وآخرين (George, et al., 2019) أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومتوسط وهام على الأداء التنظيمي للمؤسسات.

واختلفت مع دراسة محمد (2017) التي توصلت إلى أن دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم ضعيف. وهذا يعزى لاختلاف مجال البحث والبيئة التي أجري فيها.

2.3 الدور بين الرؤية الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

جدول رقم (22) الدور بين الرؤية الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.679**	معامل ارتباط بيرسون	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكليات.
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتضح من الجدول رقم (22) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الرؤية الاستراتيجية لكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، وهي علاقة إيجابية حيث كان معامل الارتباط (0.679**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن كليات المجتمع اليمنية كلما اتجهت في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية زاد أداؤها المؤسسي.

3.3 الدور بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

جدول رقم (23) الدور بين الرسالة الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.726**	معامل ارتباط بيرسون	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكليات.
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتضح من الجدول رقم (23) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الرسالة الاستراتيجية لكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، وهي علاقة إيجابية حيث كان معامل الارتباط (0.726**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن كليات المجتمع اليمنية كلما أدت رسالتها الاستراتيجية بدرجة عالية زاد أداؤها المؤسسي.

4.3 الدور بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

جدول رقم (24) الدور بين الأهداف الاستراتيجية وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.767**	معامل ارتباط بيرسون	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتبين من الجدول رقم (24) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الأهداف الاستراتيجية لكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، حيث كان معامل الارتباط (0.767**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن كليات المجتمع اليمنية كلما وضعت أهدافاً استراتيجية فاعلة وتحقق احتياجات سوق العمل كلما أداها المؤسسي يحقق طموحات المجتمع واحتياجات سوق العمل والربط بأصحاب المصالح.

5.3 الدور بين التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والخارجية) وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية:

جدول رقم (25) الدور بين التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية، والخارجية) وتحسين أداء كليات

المجتمع بالجمهورية اليمنية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.813**	معامل ارتباط بيرسون	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	
.673**	معامل ارتباط بيرسون	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتبين من الجدول رقم (25) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية بكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، حيث كان معامل الارتباط

(0.813**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن التحليل الدوري للبيئة الداخلية لكليات المجتمع اليمينية وتشخيص الواقع ونقاط القوة والضعف، يساعد الكليات على تعزيز أدائها المؤسسي، وتحقيق أداء أفضل يلبي طموحات المؤسسة والعاملين بها، وتحسين بنيتها التنظيمية والمؤسسة.

كما يتبين من الجدول رقم (25) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، حيث كان معامل الارتباط (0.673**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذه نتيجة طبيعية كون كليات المجتمع اليمينية لاسيما الخاصة منها تراعي عند تحليل بيئتها الخارجية الفرص والتحديات، وبالتالي تستطيع تحديد سوق المنافسة، وتلبية احتياجات السوق، والربط بأصحاب المصالح، وبالتالي نستطيع القول إنها تزيد من أدائها وتستغل الفرص في مواجهة التحديات.

6.3 الدور بين الخيار الاستراتيجي وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمينية:

جدول رقم (26) يوضح الدور بين الخيار الاستراتيجي وتحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمينية

الأداء المؤسسي في كليات المجتمع	التقييم	مجال التقييم
.782**	معامل ارتباط بيرسون	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.
0.000	مستوى الدلالة	
253	العدد	

يتبين من الجدول رقم (26) أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين الخيار الاستراتيجي لكليات المجتمع وأدائها المؤسسي، حيث كان معامل الارتباط (0.782**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهذه النتيجة يمكن أن تعزى للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية لكليات المجتمع اليمينية، وخصوصاً فيما يتعلق بخيار المؤسسة، وربطها بكل ما يعزز منافستها في سوق العمل، واختيار أفضل البدائل لتجاوز كل التحديات، وبالتالي كان من الطبيعي أن تظهر هذه العلاقة الإيجابية بأدائها المؤسسي.

ومن خلال اختبار الفرضية وعرض نتائجها وتفسيرها ومناقشتها تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد دور ذو ارتباط إيجابي ودلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء كليات المجتمع".

4- عرض نتيجة السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره:

ينص السؤال الرابع على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء

كليات المجتمع تعنى للمتغيرات التالية (النوع، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الكلية)؟

لتحديد نوعية الاختبارات المناسبة لقياس الفروق قام الباحث بالتحقق من اعتدالية التوزيع لهذه البيانات بواسطة اختبار (اختبار كولموغوروف-سميرنوف (One Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على الاستبانة، وذلك لمعرفة إن كانت البيانات التي تم الحصول عليها من المبحوثين تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، للاستفادة من هذا الاختبار في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (اختبارات معلمية - اختبارات لاملعلمية)، ونوضح النتيجة من خلال الجدول رقم (27).

جدول رقم (27) اختبار كولموغوروف-سميرنوف لمعرفة التوزيع الطبيعي لمجالات الاستبانة

المحور/ المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.	6	7.238	0.000
المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.	6	6.939	0.000
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.	7	6.959	0.000
المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).	6	6.507	0.000
المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).	4	6.318	0.000
المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.	5	5.941	0.000
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.	34	6.534	0.000
المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع.	20	6.013	0.000

يتضح من الجدول رقم (27) أن مجالات الاستبانة لا تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، لجميع مجالات الاستبانة، وبالتالي تم استخدام الاختبارات اللامعلمية في التحصيل الإحصائي، وقد تم اختيار اختبارين، هما: (اختبار مان ويتني Mann Whitney U، واختبار كروسكال (Kruskal-Wallis H))، وتمت الإجابة عنه من خلال استخدام متوسط الرتب - اختبار مان ويتني Mann Whitney U لتحديد الفروق بين متغيرين، واختبار كروسكال (Kruskal-Wallis H) واختبار كروسكال (Kruskal-Wallis H) لتحديد الفروق بين أكثر من متغيرين، وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

1.4 نتائج اختبار الفروق حسب متغير النوع:

تم استخدام متوسط الرتب - اختبار مان ويتني U Mann Whitney لمعرفة الفروق بين مستوى التخطيط الاستراتيجي، والاداء المؤسسي حسب طبيعة العمل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28) الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي، والاداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب

متغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	النوع	المحاور
0.978	0.028	22874.50	127.08	180	ذكر	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.
		9256.50	126.80	73	أنثى	
0.892	0.135	22789.00	126.61	180	ذكر	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.
		9342.00	127.97	73	أنثى	
0.483	0.702	23229.00	129.05	180	ذكر	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.
		8902.00	121.95	73	أنثى	
0.186	1.321	23551.00	130.84	180	ذكر	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).
		8580.00	117.53	73	أنثى	
0.182	1.335	23543.50	130.80	180	ذكر	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).
		8587.50	117.64	73	أنثى	
0.976	0.030	22844.50	126.91	180	ذكر	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.
		9286.50	127.21	73	أنثى	
0.493	0.686	23221.50	129.01	180	ذكر	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.
		8909.50	122.05	73	أنثى	
0.432	0.785	23274.00	129.30	180	ذكر	المحور الثاني: الاداء المؤسسي في كليات المجتمع.
		8857.00	121.33	73	أنثى	

يتضح من الجدول رقم (28) أنه:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث)،

حيث كانت قيمة (Z) (0.493) عند مستوى دلالة (0.978)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للأداء المؤسسي في كليات المجتمع تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث)، حيث كانت قيمة (Z) (0.785) عند مستوى دلالة (0.432)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة عبد اللطيف (2018) التي كشفت عن وجود فروق متوسطة تعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث.

وهذا يدل على أن النوع الاجتماعي للعاملين بكليات المجتمع اليمينية لم يؤثر في رؤيتهم وآرائهم حول التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي لكليات المجتمع اليمينية (منطقة البحث).

ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكليات المجتمع، تعزى لمتغير النوع (ذكور- إناث)، حيث كان مستوى الدلالة الناتجة أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كليات المجتمع تعطي فرصاً متساوية للنوعين، وأن القوانين والأنظمة والتعليمات نفسها تطبق على الذكور والإناث التي تتطلب الجودة والمهارة في الأداء من خلال تفعيل الاتصال والتواصل في العمل، وتحدد الواجبات والمهام الوظيفية، وبالتالي فإن متغير النوع لا يؤثر في آراء أفراد العينة.

2.4 نتائج اختبار الفروق حسب متغير طبيعة العمل:

تم استخدام متوسط الرتب - اختبار مان ويتني U Mann Whitney لمعرفة الفروق بين مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب طبيعة العمل، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (29).

جدول رقم (29) الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير طبيعة العمل

المحاور	طبيعة العمل	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	مستوى الدلالة
المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.	أكاديمي	146	127.09	18555.00	0.023	0.982
	إداري	107	126.88	13576.00		
المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.	أكاديمي	146	122.29	17854.50	1.203	0.229
	إداري	107	133.43	14276.50		
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.	أكاديمي	146	123.93	18093.50	0.783	0.434
	إداري	107	131.19	14037.50		
المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).	أكاديمي	146	125.74	18358.50	0.322	0.748
	إداري	107	128.71	13772.50		
المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).	أكاديمي	146	123.62	18048.50	0.884	0.377
	إداري	107	131.61	14082.50		
المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.	أكاديمي	146	123.40	18016.50	0.925	0.355
	إداري	107	131.91	14114.50		
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.	أكاديمي	146	124.47	18173.00	0.642	0.521
	إداري	107	130.45	13958.00		
المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع.	أكاديمي	146	129.78	18947.50	0.706	0.480
	إداري	107	123.21	13183.50		

يتضح من الجدول رقم (29) أنه:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي)، حيث كانت قيمة (Z) (0.642) عند مستوى دلالة (0.521)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.
 - 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للأداء المؤسسي في كليات المجتمع تعزى لمتغير طبيعة العمل (إداري، أكاديمي)، حيث كانت قيمة (Z) (0.706) عند مستوى دلالة (0.480)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.
- وهذا يدل على أن طبيعة العمل للعاملين بكليات المجتمع اليمينة لم يؤثر في رؤيتهم وآرائهم حول التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي لكليات المجتمع اليمينة (منطقة البحث).
- ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع يعزى لمتغير طبيعة العمل (أكاديمي - إداري)، حيث كان مستوى الدلالة الناتجة أكبر من مستوى الدلالة المفروضة

(0.05)، يعزو الباحث ذلك إلى أن القادة الأكاديميين والإداريين في كليات المجتمع على اختلاف طبيعة عملهم يسعون بشكل جاد إلى إثبات قدرتهم على أداء واجبهم في مجال عملهم الإداري كقادة، من خلال التنوع في استخدام الطرق ووسائل الأداء المتميز لإثبات جودة العمل.

3.4 نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار كروسكال (Kruskal-Wallis H) لمعرفة الفروق بين مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب المؤهل العلمي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (24)، ويتضح من الجدول رقم (24) أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) (1.790) عند مستوى دلالة (0.409)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للأداء المؤسسي في كليات المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أدنى من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) (1.937) عند مستوى دلالة (0.380)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.

وهذا يدل على أن المؤهل العلمي للعاملين بكليات المجتمع اليمينية ليس له تأثير في آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي لكليات المجتمع اليمينية (منطقة البحث).

واختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة زعيبي (2014) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا الاختلاف يعزى لطبيعة الدراسة والعينة التي طبقت عليها، ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أدنى من بكالوريوس - بكالوريوس - أعلى من البكالوريوس)، حيث كان مستوى الدلالة الناتجة أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية في كليات المجتمع لديهم خبرة في مجال عملهم، تمكنهم من قياس الأمور واتخاذ القرارات المناسبة فهدفهم هو أداء واجبهم الأكاديمي والإداري بجودة وكفاءة عالية للحصول على مخرج ذي كفاءة.

جدول رقم (30) مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المحاور
0.954	0.093	123.90	41	أدنى من بكالوريوس	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.
		127.81	147	بكالوريوس	
		127.12	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.499	1.390	114.87	41	أدنى من بكالوريوس	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.
		128.79	147	بكالوريوس	
		130.61	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.967	0.066	124.59	41	أدنى من بكالوريوس	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.
		127.84	147	بكالوريوس	
		126.62	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.689	0.745	119.37	41	أدنى من بكالوريوس	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).
		129.97	147	بكالوريوس	
		125.10	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.381	1.929	114.16	41	أدنى من بكالوريوس	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).
		131.35	147	بكالوريوس	
		125.27	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.124	4.178	106.30	41	أدنى من بكالوريوس	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.
		129.64	147	بكالوريوس	
		134.09	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.409	1.790	113.02	41	أدنى من بكالوريوس	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.
		129.94	147	بكالوريوس	
		129.17	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	
0.380	1.937	112.76	41	أدنى من بكالوريوس	المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع.
		130.71	147	بكالوريوس	
		127.60	65	أعلى من بكالوريوس	
		253		المجموع	

4.4 نتائج اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخدمة في الكلية:

تم استخدام اختبار كروسكال (Kruskal–Wallis H)، لمعرفة الفروق بين مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب سنوات الخدمة في الكلية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (31).

جدول رقم (31) مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع حسب متغير سنوات الخدمة في الكلية

مستوى الدلالة	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتب	العدد	عدد سنوات الخدمة في الكلية	المحاور
0.458	1.564	124.98	183	5 سنوات فأقل	المجال الأول: الرؤية الاستراتيجية للكلية.
		127.44	54	6 - 10 سنوات	
		148.63	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.311	2.336	125.86	183	5 سنوات فأقل	المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية.
		123.01	54	6 - 10 سنوات	
		153.53	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.647	0.872	127.13	183	5 سنوات فأقل	المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية.
		122.24	54	6 - 10 سنوات	
		141.59	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.173	3.505	126.82	183	5 سنوات فأقل	المجال الرابع: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية).
		118.64	54	6 - 10 سنوات	
		157.28	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.478	1.478	123.67	183	5 سنوات فأقل	المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية).
		136.42	54	6 - 10 سنوات	
		133.31	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.790	0.471	126.91	183	5 سنوات فأقل	المجال السادس: الخيار الاستراتيجي.
		124.02	54	6 - 10 سنوات	
		138.13	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.414	1.764	126.71	183	5 سنوات فأقل	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع.
		121.45	54	6 - 10 سنوات	
		149.03	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	
0.370	1.989	126.06	183	5 سنوات فأقل	المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع.
		122.93	54	6 - 10 سنوات	
		151.47	16	11 سنة فأكثر	
			253	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (31) أنه:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للتخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الكلية (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) (1.764) عند مستوى دلالة (0.414)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط الرتب للأداء المؤسسي في كليات المجتمع تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الكلية (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11 سنة فأكثر)، حيث كانت قيمة (Kruskal-Wallis H) (1.989) عند مستوى دلالة (0.370)، وهو أكبر من الدلالة المعنوية.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد اللطيف (2018) التي توصلت إلى أنه لا توجد فرق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة ابو حسنه (2014) حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لهيئة التدريس لدرجة امتلاك قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي.

وهذا يدل على أن سنوات الخبرة في الكلية لدى العاملين بكليات المجتمع اليمينية ليس له تأثير في آرائهم حول التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي لكليات المجتمع اليمينية (منطقة البحث). ويفسر ذلك بأنه لا توجد فروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي بكليات المجتمع، تعزى لمتغير سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل - 6-10 سنوات - 11 سنة فأكثر)، حيث كانت مستوى الدلالة الناتجة أكبر من مستوى الدلالة المفروضة (0.05)، يعزو الباحث ذلك إلى أن القادة الأكاديميين والإداريين يسعون إلى تطوير وتنمية ذاتهم، وتحسن مستوى أدائهم الأكاديمي والمهني، وأن القادة الأكاديميين على الرغم من سنوات الخبرة التي قضوها في مجال عملهم الأكاديمي إلا أنهم يرون أنهم بحاجة مستمرة لتطوير وتنمية ذاتهم بشكل مستمر لمواكبة كافة المتغيرات من أجل إثبات ذاتهم، والتمكن من استمراريتهم في العمل.

ثانياً- الاستنتاجات :

من خلال عرض النتائج والإجابة عن أسئلة البحث تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- 1- التخطيط الاستراتيجي بكليات المجتمع كان بدرجة عالية، على مستوى المجالات الفرعية، فقد جاء مجال الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الأولى، ومجال الرؤية الاستراتيجية في المرتبة الثانية، ثم مجال الأهداف الاستراتيجية في المرتبة الثالثة، ويليه التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في المرتبة الرابعة، وفي المرتبة الخامسة جاء مجال التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، وأخيراً الخيار الاستراتيجي في المرتبة السادسة.
- 2- أداء كليات المجتمع المؤسسي كان بدرجة عالية .
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للتخطيط الاستراتيجي وأداء كليات المجتمع تعزى للمتغيرات التالية (النوع، طبيعة العمل، المؤهل، سنوات الخدمة في الكلية) .
- 4- هناك دور إيجابي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء كليات المجتمع.

ثالثاً: توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث يضع الباحث التوصيات التالية:

- 1- استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حيث يساعد مؤسسات كليات المجتمع على الربط بين الرؤية والرسالة، والأهداف، والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية، والتأقلم بينها.
- 2- عمل ندوات وورش عمل حول التخطيط الاستراتيجي، ودوره في تحسين الأداء بكليات المجتمع بالجمهورية اليمنية.
- 3- وضع ميزانية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وتعيين شخص مؤهل ومتخصص في ذلك.
- 4- المتابعة المستمرة من قبل المدراء والرؤساء للكليات لمعرفة مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها.
- 5- وضع التخطيط الاستراتيجي لكليات المجتمع على أساس الواقع، والامكانيات المتاحة، والتركيز على الأولويات في العمل.

6- تحديد أوجه الضعف الحاصلة في كليات المجتمع، ووضع تخطيط استراتيجي مناسب لها، ووضع خطط بديلة.

7- تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي في الإدارات المختلفة بكليات المجتمع لتحسين الأداء بشكل مقبول.

رابعاً: مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي خرج بها البحث، يقترح الباحث الآتي:

1- إجراء بحوث علمية ودراسات حول التخطيط الاستراتيجي في وزارات التعليم وغيرها من الوزارات .

2- عمل بحوث ودراسات مبنية على التخطيط الاستراتيجي، وربطها بوسائل تقنية حديثة ومواكبة للتطور التكنولوجي والرقمي.

3- عمل دراسات حول التخطيط الاستراتيجي والجودة الشاملة وربطها بالأداء المؤسسي للكليات والمعاهد الفنية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1- القرآن الكريم.

2- الحديث الشريف.

ثانياً: المراجع العربية:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود (2003) المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- 2- أبو حسنة، أحمد جلال أحمد (2014) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- 3- إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور (2009) سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 4- الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي 2006-2010م.
- 5- الآغا، إحسان (2001) منهج البحث البنائي في البرامج التربوية المقترحة للمستقبل، ط1، دار المقداد، فلسطين.
- 6- أم العز، حمودي (2012) دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، الجزائر.
- 7- اولابي ، وماكيندا (2012) أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي في التعليم الجامعي دراسة حالة ، جامعة بابكوك، نيجيريا .
- 8- بعجي، سعاد (2007) تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة مسيلة CLP منطقة سطيف، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

- 9- البكري، غالب ناصر قاسم سعيد (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي ، بالتطبيق على المصارف العاملة في الجمهورية اليمنية للفترة من 2003-2013 م، رسالة دكتوراه، غير منشورة، صنعاء، اليمن .
- 10- بلمقدم، مصطفى وبوشعور، راضية (2004) تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، الملتقى الأول، المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، الواقع والتحديات، المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا برعاية معالي السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي يومي: 14 و 15 ديسمبر، بجامعة حسيبة بن بو علي، مجمع النصوص العلمية.
- 11- بن حبتور، عبد العزيز (2004) الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- بني، حمدان خالد محمد وإدريس، وأئل محمد صبحي (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر ، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 13- بوبشيت، الجوهرة (1418 هـ) التحديات التي تواجه كليات المجتمع في ظل وجود الكليات التقنية ودور الجامعة، كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، رسالة ماجستير، جامعة الدمام، المملكة العربية السعودية.
- 14- بومدين، يوسف (2006) دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO لرسالة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر .
- 15- البيطار، شيرين زهير (2014) دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- 16- الجدر ، علي محسن (2019) التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع الصحة ، دراسة تطبيقية على هيئة المستشفى الجمهوري بمحافظة حجة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية التجارة ، جامعة صنعاء، اليمن.

- 17- جلمبو، هشام عمر وفرج الله، عبدالكريم موسى،(2011). دور البحث العلمي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 18- جمعة، علي أسحاق (2016) أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي : دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (2010-2015). رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن .
- 19- الجمهورية اليمنية، وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، المجلس الأعلى لكليات المجتمع، مشروع اللائحة التنفيذية للقانون رقم (5) لسنة 1996م، بشأن كليات المجتمع، المادة (36) 1996م.
- 20- الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع (2020) كتاب الإحصاء السنوي، ط1، صنعاء ، اليمن.
- 21- جواد، الجبوري وحسين، محمد (2013) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان.
- 22- حاجب (2015) التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي، دراسة حالة، جامعة تعز، اليمن.
- 23- حافظ إجلال، وهب سوسن(2003) أصول الإدارة، مدخل متكامل، الطبعة الأولى، جامعة عين شمس، مصر.
- 24- حجازي، محمد حافظ (2007) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
- 25- الحريري ، رائدة (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر، عمان.
- 26- الحريكة، عبدالله علي (2019) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية (التطبيق على شركة اوتوباش المحدودة للسيارات بالسودان) في الفترة (2016 - 2019)، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- 27- حسن، علاء أحمد وأحمد، ميسون عبد الله (2011) قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، مج7، ع28.

- 28- حسين ، حسن (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر .
- 29- حسيني، أسامة (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر .
- 30- حسيني فلاح حسن (2000) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 31- حمزة ، أسوان (2019) العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16 عدد(2)، عمان، الأردن.
- 32- حميد، محمد (2015) إدارة كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية في ضوء معايير ضمان الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، مجلة جامعة العلوم الحديثة، مجلد 1، العدد 3، ص(51- 71)، صنعاء، اليمن.
- 33- حميد ، محمد (2017) التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي اليمني، مجلة جامعة العلوم الحديثة، مجلد 1، العدد 1، صنعاء ، اليمن.
- 34- حميد، علوان (2001) فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 35- حميد، محمد عبدالله (2016) تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، دار الخبراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 36- الحميري، موفق عدنان، وأمين أحمد المومني (2011) هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 37- الخطيب، صالح (2003) التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان.
- 38- الداوي، الشيخ (2010) تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، ع7 .

- 39- الدجنى، إياد علي (2006) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- 40- الدجنى، إياد علي (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- 41- الدحيانى، ناصر سعيد علي(2020) تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية، المركز العربي الديمقراطي المانيا، برلين، ط1.
- 42- دليل كلية المجتمع صنعاء: النشأة والتطور، 2005م.
- 43- الدوري، زكريا (2005) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
- 44- راوية، حسن(2002) السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 45- الرجى، منصور ناصر ونازم، محمود ملكاوي (2012) دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ع33.
- 46- زعيبي، رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 47- زهير، ثابت (2001) كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار زهران للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة ،مصر.
- 48- السريتي، المهدي مفتاح (2013) مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة الجامعة، ليبيا. مح3، ع15.
- 49- السكارنة، بلال خلف (2015) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 50- السكارنة، بلال(2010) التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 51- سلامة، اللوزي موسى و كاظم، حمود خضير (2008) مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 52- السلمي، علي (1992) إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
- 53- سليطين، سوما علي (2007) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء مؤسسات الأعمال، دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا.
- 54- السليمانى، حنان بنت عبد الرحمن (2012) رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
- 55- السمحان، منى عبدالله صالح. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي : دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج2، ع3 .
- 56- الشويخ ، عاطف (2007) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
- 57- شيتور، علي (2014) مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 58- صالح ، عبدالله (2010) أثر الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بالتعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- 59- الصباب، أحمد عبدالله، وآخرون (2013) أساسيات الإدارة الحديثة ،ط4، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 60- صباح، ريم سهيل (2013) معوقات تطبيق الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا والإدارات التنفيذية فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- 61- ال صليح، جابر ناصر منصر (2020). تحسين دور القيادات التربوية لتحقيق معايير جودة الأداء التدريسي في التعليم الثانوي العام السعودي، المجلة التربوية .

- 62- الضمور، موفق محمد (2008) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، رسالة شهادة الدكتوراه في الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- 63- العارف، نادية (2005) الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 64- العارف، نادية(2002) التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 65- عبدالرحمن، الحافظ حسب الله النعيم، وحمدنا الله، مرتضى طلحه. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء :دراسة حالة لبنك تنمية الصادرات بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النيلين، الخرطوم .
- 66- عبد الرحمن، رضوان الأمين، والشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2015) دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء كلية فلسطين التقنية-دير البلح، دراسات وأبحاث، مج7، ع20.
- 67- عبد اللطيف، علاء كمال حسين (2018) درجة تحقق معايير التميز المؤسسي في مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين.
- 68- عبدالله بن هيدان الهيدان،(2021). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 37(12.1)، 71-103.
- 69- عبدالهادي، ميسون (2017) رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة .
- 70- عبد المحسن، توفيق محمد (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- 71- عبد الوهاب، علي محمد والخطاب، عائدة سيد (1993) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر .
- 72- العبسي، رهيبي سعيد قائد (2017) تصور مقترح لمواءمة كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية مع متطلبات سوق العمل في ضوء الواقع الحالي لها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مصر، المجلد العاشر، العدد 28 .

- 73- العجمي، محمد حسنين (2008) الإدارة والتخطيط التربوي-النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 74- عطا الله، سمر رجب (2005) واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات -دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 75- عطا الله، ياسين (2009) دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بسكرة ، الجزائر.
- 76- العكاوي، سمر سعد حافظ، وسالم، أحمد عبد العظيم، وطلبة، أمنية علام محمد (2021) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة كلية التربية بالعرش، 9(27).
- 77- عواشيرة، كوثر (2017) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي ،دراسة ميدانية ، مديرية التوزيع للغاز والكهرباء، رسالة ماجستير ، جامعة العربي للتبسي، تبسة، الجزائر.
- 78- عوض، محمد أحمد (2003) الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- 79- غنيم، محمد (2005) التخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 80- الغوطي، محمود محمد (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 81- الفرجاني، عبدالفتاح محمد علي، و خلف الله، وبهاء الدين عبدربه محمد. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي :دراسة حالة على شركة الكهرباء بالمحافظات الجنوبية ، مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث مج2، ع5 .
- 82- فليه، فاروق، وعبد المجيد، السيد (2005) السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- 83- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010) الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- 84- القطامين أحمد (2002) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط1، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 85- الكبيسي، محمد عادل حمد (2012) أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية -دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- 86- كتاب الإحصاء السنوي (2020) للجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع.
- 87- كرماشة، عبير حسون (2010) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مركز دراسات الكوفة، العراق .
- 88- كوثر، عواشريه(2017) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- 89- اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي 2003 .
- 90-لائحة المجلس الأعلى لكليات المجتمع 2006 .
- 91- اللوح، عادل منصور سليمان (2007) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- 92- الماضي، محمد (2006) الإدارة الاستراتيجية، القاهرة، مصر.
- 93-المانع ، عبدالله محمد عبدالله .(2020) . مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة حالة جامعة الملك عبدالعزيز في جدة وجامعة الملك خالد في أبها وجامعة الملك فيصل في الاحساء، مجلة كلية التربية، مج31، ع121 .
- 94- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) إدارة واستراتيجية العمليات، مطابع الشمس، عمان.

- 95- محمد ، المحاسنة إبراهيم (2013) إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- 96- محمد الربيق، محمد بن إبراهيم (2004) العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 97- محمد، أحلام الفكي (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للإدارات الرياضية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- 98- محمد، جمال حسن أبو شرح (2012) مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- 99- مرزوقة ، هاني محمد (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 100- المركز اليمني للدراسات الاستراتيجية: التقرير الاستراتيجي اليمني، صنعاء، 2002م.
- 101- المريسي، إدريس وثابت، عبدالرحمن (2017) السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 102- مشروع اللائحة التنظيمية والهيكل الإداري والفني لكليات المجتمع الحكومية، التي أعدها الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع 2013م.
- 103- المطوع، نايف عبدالعزيز (2011) معوقات قيام كليات المجتمع في جامعة شقراء بدورها المأمول من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة دورية، العدد(7)، المملكة العربية السعودية.
- 104- مهدي ، حسن زويلف (2003) إدارة الأفراد، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 105- نور الدين ناصري (2013/2012) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الخدمات دراسة حالة موبيليس، وكالة ورقلة ، الجزائر .

- 103- الهاجري، س. ح. س. ب.، سعد حمد سعد بداح، عبد السلام، معوض الفلاح، حسين، & علي حسن. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين بيئة الأداء لدى العاملين بالمؤسسات العامة بدولة الكويت .
- 104- هباج ، عبد الرحمان (2010-2011) أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- 105- هجر ، حسب الله عبدالرحيم (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية من الفترة 2007-2017 م، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة القرآن الكريم والدراسات الإسلامية، أم درمان ، السودان.
- 106- هلال، محمد عبد الغني حسن (2008) مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي - كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- 107- الياسري، أكرم محسن وحسين، ظفر ناصر (2012) أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.
- 108- يحياوي، مفيدة وساكر، دنيا (2018) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي.
- 109- يعيشي، إبراهيم (2016) التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة - حالة الصندوق الوطني للسكن- وكالة أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- 110- Ahmad, I., & Ahmad, S. B. (2019) **The mediation effect of strategic planning on the relationship between business skills and firm's performance: Evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan.** *Opción : Revista de Ciencias Humanas y Sociales* (24), <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8155778.pdf>
- 111- Adams, J. L., Edmonson, S. L., & Slate, J. R. (2013) **Community colleges and market responsiveness: A conceptual analysis and proposed model.** *Community College Journal of Research and Practice*, 37(7),.
- 112- Al-Nima, Adel Thaker, (2007) **the possibility for requirements establishment of green manufacturing in the frame of strategic information system output: a study in a sample from industrial companies in Mosul city.** Ph.D. / Dissertation, business administration, College of Business and Economics, the University of Mosul.
- 113- Ashby, H. (2018) **A case study of strategic governance in the implementation of guided pathways at scale at California community colleges** (Doctoral dissertation, Brandman University).
- 114- Beard, D., & Dess, G. (1981) **Corporate-Level Strategy, Business-Level strategy & firm Performance** *Academy of Management Journal*, 24(4): 663-688
- 115- Brah, S. A., Lee, (2002) **Relationship between TQM and performance of Singapore companies**", *International journal of quality & reliability management*, Vol.19, No.4,
- 116- Bir Bahadur Karki, (2005), **Strategic Planning in Co-operative Sector: A Study on Dairy Co-operative**, *The Journal of Nepalese Business Studies*, Vol. II No. 1.
- 117- Cohen, A. M., & Brawer, F. B. (1996). **The American community college.** (4th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 118- Lattimore, J. B., D'Amico, M. M., & Hancock, D. R. (2012). **Strategic responses to accountability demands: A case study of three community colleges.** *Community College Journal of Research and Practice*, 36(12) .
- 119- Dowsett, L. (2020). **Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance.** *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4) .
- 120- Ecosip, (1999) **Dialogues autour de la performance en entreprise** », Edition Harmattan, Paris,.

- 121- John Ad. Bryson, (1988) **A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations, Long Range Planning**, Vol. 21, No. 1, pp .
- 122- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). **Does strategic planning improve organizational performance? A meta- analysis.** Public Administration Review, 79(6) .
- 123- Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, (2000) **Les notions de compétences dans les différentes disciplines** », Editions Dalloz, 6ed, Paris .
- 124- Al-Harethi, A. A. M., & Al-Maamari, Q. A. (2018). **The impact of strategic planning on improving institutional performance at limkokwing university of creative technology in Malaysia.** International Journal of Psychology and Cognitive Science, 4(3) .
- 125- Marcel Laflame, (1981) **Le management : approche systématique** », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA
- 126- Mintzberg, H. (1994) **The fall and rise of strategic planning.** Harvard business review, 72 .
- 127- McCarthy, D. P. (1991) **Strategic planning in michigan community colleges and its effect on organizational climate.** Western Michigan University. <https://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3040&context=dissertations>
- 128- Nataraja, S., & Bright, L. K. (2018) **Strategic planning implications in higher education.** Arabian J Bus Manag Review, 8(2), 339. <https://2u.pw/xBrgH>.
- 129-** Ndogo, P. W. (2013). **Institutional factors influencing implementation of strategic planning on performance in public day secondary schools in Kiambaa Division, Kiambu County.**
- 130- Olsen, Douglas C. Eadie, (1984) **The Game Plan: Control with Foresight, Blackwell Publishing**, Vol. 44, No. 4, p.
- 131- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. J. M. S. L. (2019). **The influence of total quality management toward organization performance.** Management Science Letters, 9(9) .
- 132- Paraggua, V. Q., Mobo, F. D., Acuavera, R. C., Villavicencio, L. R., Pasa, G. C., & Atejera, S. L. R. (2022). **SWOT Analysis in a Maritime**

Higher Education Institution: Strategic Planning Basis for Institutional Efficiency. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1) .

133- Richard D. Young, (2003) **Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector, University of South Carolina, Institute for Public Service and Policy Research.**

134- Rudd, J., Greenley, G. & Beatson, A. (2008) "Strategic planning and performance: Extending the debate", *Journal of Business Research* Vol No. 61,PP.

135- Venkatraman, N., & Ramanujam, V., (1986) **Measurment of business performance in strategy research. Acomparison of Aproaches. Academy of Management Review**, 11(4).

136- Williams, T. (2009) **Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges: Who is leading the Process?**. A Doctorate Dissertation, National-Louis University, were reviewed in 09/03/2013

137- Woodard, D . B., J r., & vo n De stinon , M. (2000) **Weathering the '90s. Unp ublished manuscript.**

الملاحق

الملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولى



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حجة
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية والعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية

..... / الاستاذ الدكتور /
المحترم

تحية طيبة،،،

يشرفني أن اضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع دراستي "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة والتخطيط التربوي من جامعة حجة، ونظراً لخبرتكم العلمية والعملية فإنه يشرفني مساهمتكم في تحكيم هذا الاستبيان ، لذا أرجو من سيادتكم افادتي وابداء الرأي عن مدى ملاءمة المحاور فقرات الاستبيان المرفق لديكم لموضوع الدراسة، والتعليق عليها واجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

علماً بأنه سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة).

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

عادل راجح النخيف

بيانات المحكم	تكرموا بتعبئة البيانات التالية
الاسم	
الدرجة العلمية	
الجامعة	
الكلية	
التخصص	

الاخ الفاضل / الاخت الفاضلة/

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته ،،،

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي يقوم الباحث بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية".

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نهيب بكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسمى عبارات الاحترام و التقدير،،،،

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> أعلى من بكالوريوس
عدد سنوات الخدمة في الكلية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر

ثانياً: محاور البحث:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع:					
م	العبارة	مناسبة	تحتاج تعديل	تحذف	ملاحظات
أ- الرؤية الاستراتيجية للكلية:					
1	تضع الكلية رؤية واضحة ومفهومة.				
2	توضح الكلية رؤيتها لكافة الموظفين لديها.				
3	تتسم رؤية الكلية بأنها هادفة للنمو وتستشرف المستقبل.				
4	يشارك الموظفين في وضع رؤية الكلية.				
5	تحدد رؤية الكلية مجال الحياة ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.				
ب- الرسالة الاستراتيجية للكلية:					
6	تتسم رسالة الكلية بالوضوح.				
7	تنشر الكلية رسالتها بين الموظفين لديها.				
8	تضع الكلية رسالة طموحة ومحفز للموظفين داخلها.				
9	تراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية والموضوعية فهي ممكنة التطبيق.				
10	يتوفر في رسالة الكلية الوسائل التي تحقق الرؤية.				
11	تحدد رسالة الكلية مجالات انشطتها بوضوح.				
ج- الأهداف الاستراتيجية للكلية:					
12	تتسم أهداف الكلية بالوضوح والمرونة.				
13	تضع الكلية أهدافاً استراتيجية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها الحالية والمستقبلية.				
14	تقوم الكلية بتحقيق أهدافها ضمن برامج زمنية محددة.				
15	تضع الكلية أهدافاً طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.				
16	تتميز أهداف الكلية بسهولة تحقيقها مما تحفز الافراد على الاداء المميز.				
17	يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.				
د - التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية):					
18	يوفر تحليل البيئة الداخلية معلومات وبيانات تفيد عملية التخطيط الاستراتيجي.				
19	تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف				

				بالكلية.
20				تعمل إدارة الكلية على تعزيز نقاط القوة.
21				تفي الموارد المتاحة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي.
22				يلبي الهيكل التنظيمي متطلبات التخطيط الاستراتيجي.
23				تساعد الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي للكلية.

هـ- التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية):

24				يوفر تحليل البيئة الخارجية معلومات وبيانات تفيد تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
25				تقوم إدارة الكلية بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.
26				يساعد تحليل البيئة الخارجية على الاهداف الاستراتيجية.
27				يساعد تحليل البيئة الخارجية على معرفة نقاط القوة بالكلية.
28				يساعد تحليل البيئة الخارجية على معرفة أثر البيئة (السياسية - الاجتماعية - الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والبيئية) على الكلية.

و- الخيار الاستراتيجي:

29				تضع الكلية بدائل استراتيجية مناسبة.
30				تتخذ الكلية قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.
31				تمارس الكلية دورا رقابيا على تنفيذ الخطط.
32				يوجد مع الكلية معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية.
33				ترتكز إدارة الكلية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.

المحور الثاني: الاداء المؤسسي في كليات المجتمع:

1				تحرص الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة والالتزام العالي والاهتمام بهم
2				تزود الكلية الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية
3				تكافئ الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الاداء السنوي
4				تعمل الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمارها في

				خدمة الكادر الاداري والاكاديمي	
				5	تحرص الكلية على تطوير وتنويع خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية
				6	تحرص الكلية على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين
				7	تشجع الكلية الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق
				8	تعمل الكلية على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل
				9	تقبل الكلية اراء الاخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع
				10	تقيم الكلية الموظفين بموضوعية تامة وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية
				11	تشجع الادارة العليا الموظفين على تحقيق أهداف وغايات الكلية وتطوير انشطتها
				12	تشجع الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي
				13	تزود الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة
				14	يملك الموظفون في الكلية القدرة على اداء وظائف جديدة
				15	تسهم ادارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين
				16	تتبنى الكلية الاساليب الهادفة الى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها
				17	تسعى الكلية الى تحسين ادائها الاداري بما يتناسب مع امكاناتها المتاحة
				18	تمنح الكلية صلاحيات كافية للموظفين مما يتلاءم مع المهام الموكلة اليهم
				19	يتكيف الموظفون في الكلية مع المتغيرات الحاصلة وظائفهم

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم	المقب العلمي	التخصص	الجامعة
1	عبدالعزيز عبدالهادي العامري	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة حجة
2	عبدالرحمن محمد الشرجي	استاذ مشارك	إدارة وتخطيط	جامعة صنعاء
3	محمد قاسم علي قحوان	استاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة عمران
4	نجيب علي عبدالله السوداني	استاذ مشارك	لغة عربية	جامعة تعز
5	جبران طيب صالح الباشا	استاذ مساعد	ارشاد نفسي	جامعة حجة
6	خليل محمد مطهر الخطيب	استاذ مساعد	ادارة تعليم عالي	جامعة صنعاء
7	راجح دحان الجرباني	استاذ مساعد	إدارة وتخطيط	جامعة تونتك
8	سامي احمد هادي كميت	استاذ مساعد	علم نفس	جامعة حجة
9	سهير محمد هادي قاسم المقري	استاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة صنعاء
10	عبدالجليل مدهش غانم	استاذ مساعد	إدارة وتخطيط تربوي	جامعة الحديدة
11	مطهر احمد مطهر حميد	استاذ مساعد	تكنولوجيا تعليم	جامعة حجة
12	هدى عبدالله قشوه	استاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	جامعة حجة
13	ياسر احمد عبدالله المسهلي	استاذ مساعد	قياس وتقوسم	جامعة حجة

الملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حجة
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي
كلية التربية والعلوم الانسانية
قسم العلوم التربوية والنفسية

الاخ الفاضل / المحترم

الاخت الفاضلة / المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في الادارة والتخطيط التربوي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية"، وقد قام الباحث بإعداد استبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للبحث، وتتكون من جزئين:

الجزء الاول: يشمل البيانات الشخصية.

الجزء الثاني: يشمل محاور الاستبانة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نامل منكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة ووضع علامة (√) على مقياس ليكرت الخماسي في المربع المخصص لكل عبارة . علماً ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم و إن اجاباتكم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير،،،

الباحث: عادل راجح محسن النخيف

اولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

النوع	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من بكالوريوس	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> أعلى من بكالوريوس
عدد سنوات الخدمة في الكلية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> 6-10 سنوات	<input type="checkbox"/> 11 سنة فأكثر

ثانيا: محاور الاستبانة ومحالاتها:

المحور الاول : التخطيط الاستراتيجي في كليات المجتمع:

م	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
المجال الاول : الرؤية الاستراتيجية للكلية:					
1					لدى الكلية رؤية واضحة ومفهومة.
2					تستند صياغة الرؤية على الوضع الحالي للكلية.
3					توضح إدارة الكلية رؤيتها لكافة موظفيها.
4					تتسم رؤية الكلية بأنها هادفة لاستشراف المستقبل.
5					يشارك الموظفين في وضع رؤية الكلية.
6					تحدد رؤية الكلية مجالات الحياة ووجهتها الاستراتيجية المستقبلية.
المجال الثاني: الرسالة الاستراتيجية للكلية:					
7					تتسم رسالة الكلية بالدقة والوضوح.
8					تنشر الكلية رسالتها بين موظفيها.
9					لدى الكلية رسالة طموحة ومحفزة لموظفيها.
10					تراعي رسالة الكلية الظروف الواقعية والموضوعية للتطبيق.
11					يتوفر في رسالة الكلية الوسائل التي تحقق الرؤية.
12					تحدد رسالة الكلية مجالات أنشطتها بوضوح.
المجال الثالث: الأهداف الاستراتيجية للكلية:					
13					تتسم أهداف الكلية بالوضوح والمرونة.
14					لدى إدارة الكلية أهدافا تتفق مع رؤية ورسالة الكلية.
15					لدى الكلية أهدافا استراتيجية تتناسب مع إمكانياتها الحالية والمستقبلية.
16					تقوم الكلية بتحقيق أهدافها ضمن برامج زمنية محددة.
17					تضع الكلية أهدافا طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.
18					تتميز أهداف الكلية بسهولة تحقيقها مما تحفز الأفراد على الأداء المميز.
19					يشارك في صياغة أهداف الكلية جميع المعنيين المسؤولين عن تحقيقها.
المجال الرابع : التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الداخلية):					
20					يوفر تحليل البيئة الداخلية معلومات وبيانات تعيد عملية التخطيط

					الاستراتيجي.	
					تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بالكلية.	21
					تعمل إدارة الكلية على تعزيز نقاط القوة.	22
					تحلل مواردها المالية والمادية والتقنية المتاحة والمطلوبة وفق التخطيط الاستراتيجي.	23
					يلبي الهيكل التنظيمي متطلبات التخطيط الاستراتيجي.	24
					تساعد الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي للكلية.	25
المجال الخامس: التحليل الاستراتيجي للكلية (البيئة الخارجية):						
					يوفر تحليل البيئة الخارجية معلومات وبيانات تفيد في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.	26
					تقوم إدارة الكلية بتحليل عناصر البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	27
					يساعد تحليل البيئة الخارجية على تحديد الاهداف الاستراتيجية.	28
					تقوم إدارة الكلية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على العوامل الخارجية (السياسية ، والاجتماعية ، و الاقتصادية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، والبيئية) على الكلية .	29
المجال السادس: الخيار الاستراتيجي:						
					تضع الكلية بدائل استراتيجية مناسبة.	30
					تتخذ الكلية قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية.	31
					تمارس الكلية دورا رقابيا على تنفيذ الخطط .	32
					يوجد مع الكلية معايير قياس الأداء لكل عنصر من عناصر الخطة الاستراتيجية .	33
					ترتكز إدارة الكلية على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية .	34
المحور الثاني: الأداء المؤسسي في كليات المجتمع:						
م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تحرص إدارة الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة.					
2	تزود إدارة الكلية الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.					

					تكافئ إدارة الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.	3
					تعمل إدارة الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمارها في خدمة الكادر الاداري والاكاديمي.	4
					تحرص إدارة الكلية على تطوير وتنويع خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياتها الاجتماعية .	5
					تحرص إدارة الكلية على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين.	6
					تشجع إدارة الكلية الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد .	7
					تعمل إدارة الكلية على ترسيخ الولاء والانضباط في العمل.	8
					تتقبل إدارة الكلية اراء الاخرين ومقترحاتهم البناءة والتي تصب في مصلحة الجميع.	9
					تقيم إدارة الكلية الموظفين بموضوعية تامة وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	10
					تشجع الإدارة العليا الموظفين على تحقيق أهداف وغايات الكلية .	11
					تشجع إدارة الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي.	12
					تزود إدارة الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة.	13
					يملك الموظفين في الكلية القدرة على أداء وظائف جديدة .	14
					تسهم إدارة الكلية في ترسيخ القيم والمعتقدات والممارسات الجيدة لدى العاملين.	15
					تتبنى إدارة الكلية الأساليب الهادفة الى تحقيق الجودة في الخدمات التي تقدمها.	16
					تسعى إدارة الكلية الى تحسين أدائها الاداري بما يتناسب مع إمكاناتها المتاحة.	17
					تمنح إدارة الكلية صلاحيات كافية للموظفين مما يتلاءم مع المهام الموكلة اليهم.	18
					تشجع إدارة الكلية المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية.	19
					تعتمد إدارة الكلية على برامج تدريبية مختلفة تمكن موظفيها من الارتقاء بمستويات أدائهم الوظيفي.	20