

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين العاملين فيها

The reality of strategic management in the Amran Community College in the Republic of Yemen "From the standpoint of Academics and Administrators working in it"

د. عامر سعد أحمد جبران، كلية المجتمع – عمران- الجمهورية اليمنية

Dr. Amer Saad Ahmed Jubran, Amran, Community college- Republic of Yemen

المخلص: هدف البحث لمعرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها، ولتحقيق هدف البحث أُستخدم المنهج الوصفي المسحي، واستبانة مكونة من (32) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (صياغة التوجه المستقبلي، تنفيذ الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية)، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها وزعت على عينة مكونة من (53) فرداً، أُختيرت بطريقة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع البحث، وذلك في الفصل الأول من العام الجامعي 2019/ 2020م، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت نتائج البحث أن واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى مجالاتها الثلاثة جاءت بدرجة (متوسطة). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على مستوى مجالات الأداة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي". كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير "التخصص" لصالح (إنساني)، ومتغير "سنوات الخبرة" لصالح فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بينما لا توجد فروق دالة إحصائية على مستوى المجال الأول.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية.

Abstract: The research goal is to find out the reality of strategic management in the community college of Amran in the Republic of Yemen from the viewpoint of academics and administrators in it, and to achieve the research goal, the descriptive survey method was used, and a questionnaire consisting of (32) paragraphs distributed over three areas: (formulating the future direction, implementing the strategy, evaluating

the strategy After verifying the validity and reliability of the tool and distributed it to a sample of (53) individuals, it was chosen in a comprehensive inventory method due to the small size of the research community, in the first semester of the academic year 2019/2020, and the data was analyzed using the Statistical Packages Program (SPSS), The results of the research concluded that the reality of strategic management in the Community College Amran at the level of the tool as a whole and at the level of its three fields came with a degree (medium). The results showed that there were no statistically significant differences between the averages of the responses of the individuals in the research sample at the level of the tool's fields due to the "job title" variable. The results also showed that there are statistically significant differences attributable to the variable "specialization" in favor of (human), and the variable "years of experience" in favor of the category of experience (less than five years) while there are no statistically significant differences at the level of the first field.

Keywords: Strategic Management, Amran Community College, Republic of Yemen

مقدمة:

يتميز العصر الحالي بالسرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير، والإدارة تعتبر هي أداة هذا التقدم بل هي تعمل على تقدمه ورفاهيته وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والاقتصادي والعلمي والصناعي وغيرها من المجالات في الدول المتقدمة إلا بفضل الإدارة الناجحة وأساليبها.

وتُعد الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية (محمود عساف، 2005، ص5). حيث إن الإدارة الإستراتيجية أعادت الصورة الحقيقية للدور القيادي، نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية (Hamtick, D.C, 2002,p15).

كما أن الإدارة الإستراتيجية تُعد ضرورة في مؤسسات التعليم العالي، إذا ما تم تطبيقها بشكل جيد، لأنها تؤدي إلى رفع الأداء في الحاضر والمستقبل، كما أكدت ذلك منظمات الأعمال العالمية التي استخدمت هذا الأسلوب (Nicoline & Antje, 2006,p2).

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
ونظراً للأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية والتقنية المتمثلة في: توضيح
الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، والدقة في التنبؤ بنتائج التصرفات
الإستراتيجية، وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل، والتخصيص
الفعال للإمكانات والموارد، وتوفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية، والتحول إلى
الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال(مؤيد سعيد السالم، 2005، ص19-20).

ومما سبق يتضح أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، حيث أصبح لزاماً
على هذه المؤسسات، ومنها كليات المجتمع اليمنية، خصوصاً وأنها تعاني من قصور في استخدام
الأساليب والاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث أكدت دراسة (السعدي، والدعيس، 2016) على أن
الإدارة في كليات المجتمع اليمنية مازالت تدار بأساليب تقليدية، وتحتاج إلى أساليب حديثة
ومتطورة ترفع من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وانطلاقاً من أهمية دراسة الواقع
وتشخيصه باعتباره الخطوة الأولى لأي تخطيط سليم، حرص الباحث على إجراء هذا البحث
للتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية.

مشكلة البحث:

أكدت العديد من الدراسات والبحوث والمؤشرات أن واقع التعليم الفني والمهني في اليمن بما
فيها كليات المجتمع تعاني من العديد من المشكلات، ومن هذه الدراسات دراسة (محمد قاسم
قحوان، 2015) التي توصلت إلى أن كليات المجتمع اليمنية تفتقر إلى خطط العمل المستقبلية،
ولا تستند إلى التخطيط السليم في توصيل رسالتها وتحقيق أهدافها للمجتمع، وفي ذات السياق
أشار المجلس الأعلى للتخطيط إلى وجود العديد من الاختلالات في واقع التعليم الفني والمهني
وكليات المجتمع، والتي من أهمها: غياب التخطيط الاستراتيجي الذي يراعي احتياجات السوق
من الكوادر المؤهلة والمدرّبة؛ مما أدى إلى وجود فجوة بين ما تقدمه هذه المؤسسات من
مخرجات وبين ما تحتاجه متطلبات التنمية وسوق العمل المحلي والإقليمي من كوادر بشرية
مرتبطة بالمهن المختلفة (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013، ص66). ونظراً للدور
الكبير الذي تلعبه كليات المجتمع باليمن ومنها كلية المجتمع عمران في تلبية احتياجات المجتمع
وسوق العمل من الكوادر المؤهلة؛ لا بد من تبنيها الإدارة الإستراتيجية بكل مراحلها وفي كافة
أعمالها لمواكبة التطورات الحديثة والمتسارعة في البيئتين الداخلية والخارجية، لكي تتمكن من
تحقيق أهدافها بفعالية عالية، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذا البحث في محاولة منه لمعرفة
واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية.
وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة البحث في السؤالين التاليين:

1. ما واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \square$) بين استجابات أفراد
مجتمع البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران، تعزى
لمتغيرات(المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة)؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى التعرف على:

-واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية.
-ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة).
أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث من أهمية موضوعه المتمثل في واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية، وفي النتائج التي تم التوصل إليها، والتي ستسهم في تطوير أدائها من خلال استغلال نقاط القوة والفرص المتاحة ومعالجة نقاط الضعف والتغلب على التحديات في البيئة المحيطة بها وصولاً لتحويلها إلى جامعة تطبيقية، كما يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة المهتمين بالتعليم الفني والمهني على مستوى الوزارة والجهاز التنفيذي لكليات المجتمع لتطوير الأداء من خلال تبنيهم الإدارة الإستراتيجية كمنهج إداري في عملهم لتحقيق التميز وترجمة الغايات إلى واقع ملموس.

حدود البحث:

اقتصر البحث موضوعياً على رصد وجهات نظر موظفي كلية المجتمع عمران لواقع الإدارة الإستراتيجية فيها حسب مراحلها من حيث: (صياغة التوجه المستقبلي، تنفيذ الإستراتيجية، تقويم الإستراتيجية)، وبشرياً: جميع العاملين من الأكاديميين والإداريين، ومكانياً: كلية المجتمع الحكومية عمران، وزمانياً: طُبق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2020/2019).

مصطلحات البحث:

الإدارة الإستراتيجية:

تُعرف بأنها: عملية تكييف المنظمة لتتلاءم مع بيئتها الخارجية والداخلية بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد بصورة أفضل (حسين حريم، 2003، ص86). كما تُعرف بأنها: عملية تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وأهدافها، وتحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات، وتقويمها وصولاً للمستقبل المرغوب (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص45).

تعريف البحث الإجرائي: هي الإدارة التي تقوم برسم المستقبل المرغوب لكلية المجتمع عمران، ووضع الخطط اللازمة لتحقيقه، وتنفيذ هذه الخطط ومتابعتها، وتقويمها للوصول لهذا المستقبل، وقد حُددت وفقاً لأداة البحث المستخدمة بما يلي: صياغة التوجه المستقبلي (استراتيجية الكلية)، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقويمها.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة (محمود جاسم محمد الصمديعي، 2004، ص21). كما تُعرف بأنها: تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (عبد الحميد المغربي، 1999، ص30).

ويرى الباحث أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، فمصطلح الإدارة الإستراتيجية يدل على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي على صياغة الإستراتيجية فقط.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً أو مستقبلاً إذ أنها تعمل على تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها في المستقبل، وتنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتجعلهم يبادرون إلى صياغة الأحداث وليسوا متلقين لها، وتُمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً، وتمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والدولية، وتوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار (سوما علي سليمان، 2007، ص23).

ثالثاً: خصائص الإدارة الإستراتيجية: للإدارة الإستراتيجية العديد من الخصائص من أهمها ما يلي (فاتن محمد عزازي، 2013، ص49):

1. الشمولية: بما أن الإدارة الإستراتيجية هي التي تضع التصور المستقبلي للمؤسسة، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة.
2. تشاركية: يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية صياغةً وتنفيذاً وتقويماً.
3. الواقعية: أي أن تراعي الإدارة الإستراتيجية القدرات والامكانيات الموجودة عند وضع خططها.
4. المرونة: أي وجود قدر يسمح بالحركة، ومواجهة التغيرات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث أثناء تنفيذ الخطط المرسومة.
5. الحدس والإبداع: وذلك بالإتيان ببدائل خصبة من الخيال.
6. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق وتقويم الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

7. الإقناع والتحفيز: يجب أن تتسم الإدارة الاستراتيجية بقدرتها على إقناع العاملين وتحفيزهم ليتم العمل بصورة فعالة؛ مما يؤدي لتحقيق الأهداف.

كما يرى الباحث أن من خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي: القدرة على بناء الغايات، البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، مهارة الاختيار الاستراتيجي، مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

رابعاً: **مراحل الإدارة الاستراتيجية:** لا يوجد إجماع بين علماء الإدارة الاستراتيجية وباحثيها حول مراحل الإدارة الاستراتيجية ؛ إذ يرى باردفورد (Bardford) أن هناك خمس مراحل تمر بها الإدارة الاستراتيجية هي: التوجهات المستقبلية، التحليل البيئي الداخلي والخارجي، صياغة الاستراتيجية وتكوينها، تطبيق الاستراتيجية ، تقويم ورقابة الاستراتيجية (, Krishnakumar, 2015, p 78). أما هيل وجونز فقاما باختزال مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين هما: صياغة الاستراتيجية وتنفيذها (Hill, C. W. L., & Jones, G. R, 2013, p11). بينما يرى (بلانيلاس) أن الإدارة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل هي: صياغة الاستراتيجية، وتنفيذها وتقويمها (Planellas, M, 2013, p3).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة محمد عبد الجليل ناجي المليكي (2019): هدفت إلى بناء نموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء، ومن أهم نتائجها: أن أدوات الإدارة الاستراتيجية تتعدد نتيجة لتعدد مراحلها بدايةً من وضع التوجهات الاستراتيجية، مروراً بتطبيقها، وانتهاءً بتقويمها.

دراسة على أبو بكر حسين (2001): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائجها: أن التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إدارتي جامعة عدن أكثر إيجابياً منه لدى إدارتي جامعة صنعاء، وأن إدارتي جامعة عدن أكثر توجهاً استراتيجياً لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إدارتي جامعة صنعاء.

ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة هاني عبد الكريم وهبة (2008): هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. ومن أهم نتائجها: أن التحليل البيئي (البيئة الداخلية والخارجية) حصل على

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية ، بينما جاء التقييم والرقابة في
المرتبة الأخيرة، كما أن اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالبيئة الداخلية والمجتمع المحلي
كان بدرجة فوق المتوسط.

دراسة ليلي بنت سعد الهاشم (2006): هدفت إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في
الأجهزة الحكومية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع
البيانات، تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من جميع القيادات في الوزارات الحكومية بمدينة
الرياض والبالغ عددهم (150) فرداً، ومن أهم نتائجها: أن أغلب الأجهزة الحكومية المركزية
تمارس الإدارة الإستراتيجية بدرجة ضعيفة على مستوى جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية
(صياغة وتنفيذ وتقويم الإستراتيجية).

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

دراسة ستدهام (Stedham,KS, 2006): هدفت إلى التعرف على المستويات المتوقعة
والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري
القوى البشرية ومديري التنفيذ في كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدمت المنهج الوصفي
التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومن أهم نتائجها: أن المديرين التنفيذيين
ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الإستراتيجي
لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية
منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين، كما توصلت إلى أن
مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها
بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.

دراسة سيبرت (Seibert M. j, 2004): هدفت إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير
الإدارة وتطورها ومدى تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء
المطلوب، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات
بالتركيز على أسلوب دلفاي (Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية، تم
تطبيقها على مجموعة الخبراء البالغ عددهم (17) مديراً ، ومن أهم نتائجها: أن للإدارة
الإستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن، رغم عدم وجود بعض
المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الإستراتيجية إلا أنهم يمارسونها بدرجة متوسطة، كما أن
هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة: باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف
بينها وبين البحث الحالي، يمكن إجمالها على النحو التالي:

أوجه التشابه: يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج، حيث تم استخدام
المنهج الوصفي، كما يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث اعتماد البحث على
الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران

أوجه الاختلاف: اختلف البحث الحالي مع دراسة (Seibert,2004) التي استخدمت أسلوب دلفاي(Delphi)، كما اختلف البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في بيئة البحث، حيث تم تطبيقه في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية.

أوجه الاستفادة: استفاد البحث الحالي بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للبحث، بالإضافة إلى تطوير أداة البحث، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، والمراجع ذات الصلة.

إجراءات البحث الميدانية

منهج البحث: استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي المسحي لمعرفة واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية، من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين فيها، ويقوم هذا المنهج على وصف ما هو كائن، ومن ثم وصف ما ينبغي أن يكون، من خلال جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة موضوع البحث ومن ثم تحليل هذه البيانات والمعلومات وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم وتطوير الواقع الذي يتم بحثه (ذوقان عبيدات، وآخرون، 2005، ص191).

مجتمع البحث وعينه: تكون مجتمع وعينة البحث من جميع الأكاديميين والإداريين في كلية المجتمع عمران، والبالغ عددهم (75) فرداً، وتم اختيار مجتمع البحث كعينة بطريقة أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع الأصل للبحث، وبعد استرجاع أداة البحث وجد الباحث أن الاستجابات الصالحة للتحليل بلغت (53) استجابة، وتمثل ما نسبته (70.6%) من حجم المجتمع الأصل والجدول التالي يوضح توزيع عينة البحث.

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغيراته

المتغيرات	التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	أكاديمي	36
	إداري	17
التخصص	إنساني	26
	تطبيقي	27
سنوات الخبرة	من (1 - 5) سنوات	16
	(6 - 10) سنوات	30
	أكثر من (10) سنوات	7
		13%

أداة البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات بالاستفادة من أدبيات البحث والرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تضمن البحث ثلاثة مجالات هي: (صياغة التوجه المستقبلي "الإستراتيجي"، وتنفيذ الإستراتيجية، وتقييم الإستراتيجية)، حيث بلغت فقرات الاستبانة (32) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرج وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً)، ويمثل الاستجابة رقمياً (1،2،3،4،5) على التوالي.

الصدق الظاهري: تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة بعرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والكفاءة من حملة شهادة الدكتوراه في مجال الإدارة، والمناهج، والقياس والتقييم، حيث طُلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة من حيث مدى وضوحها، وسلامتها، ودقة صياغتها اللغوية، بالإضافة إلى مدى ملاءمتها للمجال التي تدرج تحته، وقد تم إعداد الاستبانة في صيغتها النهائية بناءً على ملاحظات المحكمين.

صدق الاتساق البنائي: ولإيجاد صدق الاتساق البنائي تم قياس مدى ارتباط المجالات بالنتيجة الكلية للأداة، وكانت جميع المعاملات في المستوى المقبول وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات الاستبانة وجميع فقراتها.

ثانياً: ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتيجة كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	صياغة التوجه المستقبلي والإستراتيجية للكلية	17	0.94
2	تنفيذ الإستراتيجية	10	0.96
3	تقييم الإستراتيجية	5	0.92
	إجمالي الأداة ككل	32	0.97

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة تراوحت بين (0.92 - 0.96)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لإجمالي الأداة ككل (0.97)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ويتم الاعتماد عليه.

المعالجات الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث وتحليل بياناته تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
-التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Valid Percent) ، وذلك لوصف عينة البحث.

-معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك للتحقق من الصدق البنائي لفقرات ومجالات أداة البحث.

-معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

-المتوسطات الحسابية (Mean)، وذلك لمعرفة متوسط استجابات مفردات عينة البحث.

-الانحراف المعياري (Standard Deviation)، وذلك للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات مفردات البحث لكل مجال من المجالات الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ولكل فقرة من فقرات هذه المجالات.

-اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent-Samples T-test)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغيري (المسمى الوظيفي، التخصص).

-اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات مفردات عينة البحث بالنسبة لمتغير (سنوات الخبرة).

المحك المعتمد في البحث: لتحديد معيار الاستجابة تم حساب المدى بين الدرجات على النحو التالي: المدى = الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة = $5 - 1 = 4$ ، وتم تقسيم المدى على المقياس الخماسي بالطريقة الآتية: طول الفئة = المدى ÷ عدد الفئات = $4 ÷ 5 = 0.80$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا/المستويات (الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي) على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (3) يبين الحدود الحقيقية لقياس المتوسط الحسابي لمحاور الأداة

الدرجة	الحدود الحقيقية	التقدير اللفظي
1	1: 1.80	منخفضة جداً
2	1.81: 2.60	منخفضة
3	2.61: 3.40	متوسطة
4	3.41: 4.20	عالية
5	4.21: 5	عالية جداً

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " ما واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لكل فقرة من فقرات واقع الإدارة الإستراتيجية ، وللمجالات ككل، وللاستبيان بشكل عام.

أولاً: على مستوى مجالات الأداة ككل:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لواقع الإدارة الإستراتيجية

م	المجالات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
3	تقويم الاستراتيجية	1	3.26	.9631	متوسطة
2	تنفيذ الاستراتيجية	2	3.08	1.047	متوسطة
1	صياغة التوجه المستقبلي (الاستراتيجي)	3	3.06	.798	متوسطة
	الأداة ككل		3.13		متوسطة

يتضح من الجدول السابق الآتي: إن واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران جاءت بدلالة لفظية (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لواقع الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأداة ككل (3.13)، وبانحراف معياري (0.868)، وتدل هذه النتيجة إلى أن هناك ممارسة للإدارة الإستراتيجية في الكلية وإن لم يكن بالشكل المطلوب، مقارنة بالكثير من نتائج الدراسات السابقة والتي منها دراسة (ليلي بنت سعد الهاشم، 2006) حيث توصلت إلى ضعف مستوى ممارسة أغلب الأجهزة الحكومية المركزية في الرياض للإدارة الإستراتيجية ، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الكلية تمارس الإدارة الإستراتيجية إلى حد ما بالرغم من الأوضاع الحالية التي يمر بها الوطن، إضافة إلى أن هناك قصور في فهم وكيفية تطبيق وتقويم الإدارة الإستراتيجية كأسلوب إداري حديث لدى بعض القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين في الكلية بشكل عام.

كما يتضح من الجدول السابق: أن واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران على مستوى المجالات الثلاثة حصلت جميعها على دلالة لفظية (متوسطة)، حيث تم ترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ثم الانحراف المعياري لكل مجال كما يلي:

- حصل مجال "تقويم الإستراتيجية " على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، وبانحراف معياري (0.96).

- حصل مجال "تنفيذ الإستراتيجية " على المرتبة الثانية، بدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.08)، وانحراف معياري (1.047) يدل على أن هناك تشتتاً وتبايناً في استجابات

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفاوت مستوى إدراك عينة البحث عند استجاباتهم
على فقرات هذا المجال.

-حصل مجال " صياغة التوجه المستقبلي (الاستراتيجي)" على المرتبة الثالثة والأخيرة، وبدرجة
ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06)، وبانحراف معياري (0.798)،
واختلفت مع دراسة (وهبة، 2008) التي أشارت إلى حصول مجال التوجه المستقبلي " التحليل
البيئي" على المرتبة الأولى، ومجال "التقويم" على المرتبة الأخيرة.

ثانياً: تحليل النتائج على مستوى كل مجال:

مجال صياغة التوجه المستقبلي (الاستراتيجي): تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لواقع الإدارة الإستراتيجية لفقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمجال صياغة
التوجه المستقبلي (الاستراتيجي)

م	فقرات مجال: صياغة التوجه المستقبلي "الاستراتيجي"	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
3	توجد أهداف عامة محددة للكلية.	1	3.88	1.142	عالية
2	توجد رسالة مكتوبة وواضحة للكلية.	2	3.63	1.196	عالية
1	توجد رؤية مكتوبة وواضحة للكلية.	3	3.48	1.203	عالية
17	تحدد نقاط الضعف للكلية من أجل معالجتها.	4	3.33	1.059	متوسطة
12	تحدد الفرص التي يمكن للكلية الاستفادة منها.	5	3.29	1.071	متوسطة
7	تصاغ الإستراتيجية بما يحقق التناسق بين إمكانات الكلية الداخلية والمتغيرات الخارجية.	6	3.29	1.288	متوسطة
4	يراعى تحقيق متطلبات البيئة الخارجية عند صياغة أهداف الكلية.	7	3.10	1.096	متوسطة
16	تحدد نقاط القوة للكلية والتي تساعد في تحقيق الأهداف المخطط لها.	8	3.08	1.028	متوسطة
5	تصاغ أهداف تفصيلية واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف العامة.	9	3.04	1.148	متوسطة
13	تحدد التهديدات لاتخاذ إجراءات ملائمة لتجنبها.	10	2.94	1.060	متوسطة
15	تُحلل إمكانات الكلية البشرية لتحديد الإستراتيجية الملائمة.	11	2.92	1.007	متوسطة
6	تُراعى إمكانات وموارد الكلية عند صياغة الأهداف التفصيلية.	12	2.92	1.145	متوسطة

14	تُحلل إمكانات الكلية المالية لتحديد الإستراتيجية الملائمة.	13	2.92	1.217	متوسطة
9	توجد في الكلية قاعدة بيانات ذات العلاقة بالبيئة الخارجية لها.	14	2.71	1.220	متوسطة
11	تُحلل البيانات عن المتغيرات في البيئة الخارجية لمعرفة تأثيرها على الكلية.	15	2.69	1.151	متوسطة
8	يشارك الموظفون في صياغة الإستراتيجية .	16	2.48	1.238	منخفضة
10	يتم تحديث البيانات عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية.	17	2.40	1.144	منخفضة
					متوسط المجال ككل
					متوسطة
					3.06
					.798

يتضح من الجدول السابق الآتي: حصل مجال "صياغة التوجه المستقبلي(الاستراتيجي)" على درجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06)، وانحراف معياري بلغ (0.798)، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

حصول الفقرات الثلاث الأولى رقم (3، 2، 1) على التوالي على درجة ممارسة (عالية)، حيث تنص الفقرة رقم (3) على "توجد أهداف عامة محددة للكلية" على أعلى واقع بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.142)، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "توجد رسالة مكتوبة وواضحة للكلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.196)، كما تأتي الفقرة رقم (3) والتي نصها "توجد رؤية مكتوبة وواضحة للكلية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري بلغ (203.1)، وبالنظر لقيم الانحراف المعياري للفقرات الثلاث السابقة يتضح أن هناك تشتتاً وتبايناً في استجابات أفراد عينة البحث بالرغم من حصولها على درجة "عالية"، ويعزو الباحث حصول الفقرات الثلاث الأولى رقم (3، 2، 1) على التوالي على درجة ممارسة (عالية)، حيث تنص الفقرة رقم (3) على "توجد أهداف عامة محددة للكلية" على أعلى واقع بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (1.142)، تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "توجد رسالة مكتوبة وواضحة للكلية" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري بلغ (1.196)، كما تأتي الفقرة رقم (3) والتي نصها "توجد رؤية مكتوبة وواضحة للكلية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري بلغ (1.203)، وبالنظر لقيم الانحراف المعياري للفقرات الثلاث السابقة يتضح أن هناك تشتتاً وتبايناً في استجابات أفراد عينة البحث بالرغم من حصولها على درجة "عالية"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معرفة وإدراك العاملين لرؤية الكلية ورسالتها وأهدافها العامة بواقع درجة "عالية" كونها معلنة وواضحة للجميع، وإن تفاوت مستوى الإدراك والمعرفة.

حصلت الفقرتان رقم (8)، (10) على درجة ممارسة (منخفضة)، حيث تنص الفقرة رقم (8) على "يشارك الموظفون في صياغة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (2.48)، وانحراف معياري (1.238)، تليها الفقرة رقم (10) "يتم تحديث البيانات عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران

دورية" على أدنى واقع بمتوسط حسابي (2.40)، وانحراف معياري (1.144)، وبالنظر لقيم الانحراف المعياري للفقرتين يتضح أن هناك تشتتاً وتبايناً في استجابات أفراد عينة البحث بالرغم من حصولهما على درجة "منخفضة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة على قصور تحديث البيانات ذات الصلة بالمتغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية، بالإضافة إلى ضعف مشاركة القيادة للموظفين في صياغة الإستراتيجية ، وقد يُعزى السبب لطبيعة الخطط الإستراتيجية التي تتسم في الغالب بالسرية، عكس الرؤية والرسالة التي تتسم بالطابع العلني.

حصلت بقية فقرات هذا المجال على درجة ممارسة (متوسطة)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ممارسة العاملين في الكلية لتلك الفقرات بدرجة متوسطة.

المجال الثاني: تنفيذ الإستراتيجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الإدارة الإستراتيجية لفقرات هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الإستراتيجية

م	المجال الثاني: تنفيذ الإستراتيجية	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
4	تُحدد البرامج الزمنية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .	1	3.33	1.342	متوسطة
5	يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية .	2	3.25	1.194	متوسطة
3	يتم الالتزام بالسياسات الموضوعية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .	3	3.19	1.179	متوسطة
8	تُوضح إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع موظفي الكلية.	4	3.10	1.341	متوسطة
6	تُخصص الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .	5	3.10	1.418	متوسطة
2	يتم الالتزام بالإستراتيجية الموضوعية في إنجاز أعمال الكلية.	6	3.08	1.145	متوسطة
1	تُعدل الثقافة التنظيمية للكلية لتتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة.	7	3.02	1.139	متوسطة
7	تُحدد مسؤولية الإدارات عن تنفيذ الإستراتيجية .	8	3.00	1.203	متوسطة
10	يتم التنسيق بين الخطة الإستراتيجية والخطط الفرعية.	9	2.98	1.313	متوسطة
9	يتم تدريب الموظفين على المهام المطلوب تنفيذها لتطبيق الإستراتيجية .	10	2.92	1.381	متوسطة
	متوسط المجال ككل		3.08	1.047	متوسطة

يتضح من الجدول السابق الآتي: حصل مجال "تنفيذ الإستراتيجية" على درجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08)، وانحراف معياري بلغ (1.047)، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة البحث يدركون بأنهم يشاركون في الأنشطة ذات الصلة بـ" تنفيذ الإستراتيجية" بواقع متوسط.

المجال الثالث: تقويم الإستراتيجية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع الإدارة الإستراتيجية لمحتوى هذا المجال كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة البحث لمجال تقويم الإستراتيجية

م	المجال الثالث: تقويم الإستراتيجية	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
3	تتوافر معلومات عن أداء الكلية من خلال المستفيدين من خدماتها.	1	3.42	1.182	عالية
4	تُعدل الخطط والبرامج لتتلاءم مع المتغيرات في البيئة الخارجية.	2	3.33	1.136	متوسطة
1	توجد معايير واضحة لتقييم استراتيجية الكلية.	3	3.27	1.380	متوسطة
5	تُعدل الإستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية.	4	3.15	1.010	متوسطة
2	يتم التحقق من مدى الاستفادة من الموارد المتاحة لتنفيذ الإستراتيجية.	5	3.13	1.104	متوسطة
	متوسط المجال ككل		3.26	.9631	متوسطة

يتضح من الجدول السابق الآتي: حصل مجال "تقويم الإستراتيجية" على درجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08)، وانحراف معياري بلغ (1.047)، وتحليل نتائج فقرات هذا المجال يتضح الآتي:

حصلت الفقرة رقم (3) على درجة ممارسة (عالية)، حيث تنص الفقرة على " تتوافر معلومات عن أداء الكلية من خلال المستفيدين من خدماتها." على أعلى واقع ممارسة بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (1.182)، وبالنظر لقيمة الانحراف المعياري للفقرة السابقة يتضح أن هناك تشتتاً وتبايناً في استجابات أفراد عينة البحث بالرغم

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران من حصولها على درجة "عالية"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اطلاع قيادة الكلية العاملين على ذلك، أو من خلال معرفة وإدراك معظم العاملين عن أداء الكلية من خلال المستفيدين من خدماتها من المجتمع المحيط وإن تفاوت مستوى الإدراك والمعرفة.

بقية فقرات هذا المجال حصلت على درجة ممارسة (متوسطة)، وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث يدركون بأنهم يشاركون في الأنشطة ذات الصلة بـ "تنفيذ الإستراتيجية" بواقع متوسط.

وللإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات أفراد مجتمع البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران، تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، التخصص، سنوات الخبرة)؟ لحساب الفروق بين تقديرات عينة البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران، تم استخدام الاختبار التائي (T-TEST) لمتغيري (المسمى الوظيفي - التخصص)، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير (سنوات الخبرة) ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: بحسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (8) نتائج الاختبار التائي (T-TEST) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة البحث لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	دالة عند	الدلالة اللفظية
الأول	أكاديمي	36	2.9210	.72578	-1.794	.079	غير دالة
	إداري	17	3.3493	.88104			
الثاني	أكاديمي	36	3.0375	1.05211	-.561	.577	غير دالة
	إداري	17	3.2188	1.06095			
الثالث	أكاديمي	36	3.2063	.95375	-.526	.602	غير دالة
	إداري	17	3.3625	1.00457			
الأداة ككل	أكاديمي	17	3.0549	.85467	-.960	.342	غير دالة
	إداري	36	3.3102	.89681			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لواقع الإدارة الإستراتيجية، حيث كانت

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران

قيم مستويات الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية على مستوى مجالات الأداة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية بسبب عملهم في بيئة واحدة.

ثانياً: بحسب متغير التخصص:

جدول (9) نتائج الاختبار التائي (T.TEST) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة البحث لواقع الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	دالة عند	الدلالة اللفظية
الأول	إنساني	26	3.2437	.60110	1.899	.064	غير دالة
	تطبيقي	27	2.8118	.97325			
الثاني	إنساني	26	3.5036	.85135	3.544	.001	دالة
	تطبيقي	27	2.5300	1.04936			
الثالث	إنساني	26	3.5429	.76760	2.561	.014	دالة
	تطبيقي	27	2.8600	1.08210			
الأداة ككل	إنساني	26	3.4300	.65555	2.957	.005	دالة
	تطبيقي	27	2.7339	.97729			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لواقع الإدارة الإستراتيجية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية على مستوى المجال الثاني والثالث وعلى مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير التخصص ولصالح فئة "إنساني" ويُعزى ذلك إلى إدراك ذوي التخصص الإنساني لواقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية أكثر من ذوي التخصص التطبيقي نظراً لطبيعة عملهم، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً حول المجال الأول وهذا يدل على تقارب استجابات جميع أفراد عينة البحث كون الرؤية والرسالة والأهداف العامة للكلية واضحة للجميع كونها مكتوبة في مدخل مبنى الكلية.

ثالثاً: بحسب متغير الخبرة:

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لفحص دلالة الفرق بين تقديرات عينة
البحث لممارسة الإدارة بالتجوال تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور/ المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
المجال الأول	بين المجموعات	2	1.012	1.632	.207	غير دالة
	داخل المجموعات	50	.620			
	التباين الكلي	52	29.930			
المجال الثاني	بين المجموعات	2	6.643	7.813	.001	دالة
	داخل المجموعات	50	.850			
	التباين الكلي	52	51.550			
المجال الثالث	بين المجموعات	2	6.414	9.381	.000	دالة
	داخل المجموعات	50	.684			
	التباين الكلي	52	43.597			
الأداة ككل	بين المجموعات	2	4.067	6.711	.003	دالة
	داخل المجموعات	50	.606			
	التباين الكلي	52	35.403			

* مستوى الدلالة (0.05) فأقل

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حول تقديرات أفراد عينة البحث لواقع الإدارة الإستراتيجية، حيث كانت قيم مستويات الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يعني وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة الإستراتيجية على مستوى المجال الثاني والثالث والأداة ككل، ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في المجال الثاني والثالث والأداة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، استخدم الباحث اختبار (LSD) للمقارنات البعدية والجدول الآتي:

المحور	(I) سنوات الخبرة	(J) سنوات الخبرة	متوسط الاختلاف (I-J)	الدلالة
تنفيذ الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	(6-10)	1.00548*	.001
		أكثر من 10	1.21500*	.004
تقويم الإستراتيجية	أقل من 5 سنوات	(6-10)	1.05095*	.000
		أكثر من 10	1.04143*	.006
الأداة ككل	أقل من 5 سنوات	(6-10)	.79085*	.002
		أكثر من 10	.94248*	.008

يتضح من الجدول السابق أن الفروق في المجال الثاني والثالث والأداة ككل حول واقع الإدارة الإستراتيجية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح فئة الخبرة أقل من خمس سنوات، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الفئة أقل خبرة في معرفة واقع الإدارة الإستراتيجية، بسبب تعيينهم حديثاً في الكلية.

خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات: خُصّ البحث إلى النتائج التالية:

-أن واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى مجالاتها الثلاثة جاءت بدرجة (متوسطة).

-حصول مجال "صياغة التوجه المستقبلي (الإستراتيجي)" على المرتبة الثالثة بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06)، وبانحراف معياري (0.798)، وحصلت معظم فقرات هذا المجال على درجة ممارسة "متوسطة" بينما حصلت الفقرات (1،2،3) في نفس المجال على درجة ممارسة (عالية). فيما حصلت فقرتان (10،8) في المجال على درجة ممارسة (منخفضة).

-حصل مجال "تنفيذ الإستراتيجية" على المرتبة الثانية بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.08)، وبانحراف معياري (1.047)، كما حصلت جميع فقرات هذا المجال على درجة ممارسة (متوسطة).

-حصل مجال "تقويم الإستراتيجية" على المرتبة الأولى، بدرجة ممارسة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.26)، وبانحراف معياري (0.96)، على مستوى الفقرات ككل عدا الفقرة

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
رقم (3) حيث حصلت على درجة ممارسة (عالية). فيما حصلت بقية فقرات هذا المجال على
درجة ممارسة (متوسطة).

-عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة
الإستراتيجية على مستوى مجالات الأداة تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي".

-وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة
الإستراتيجية على مستوى المجال الثاني والثالث وعلى مستوى الأداة ككل تعزى لمتغير
التخصص ولصالح (إنساني)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً على مستوى المجال الأول.

-وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول واقع الإدارة
الإستراتيجية على مستوى المجال الثاني والثالث والأداة ككل تعزى لمتغير "سنوات الخبرة"
لصالح فئة الخبرة (أقل من خمس سنوات) بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً على مستوى المجال
الأول.

في ضوء نتائج البحث يمكن الخروج بالتوصيات والمقترحات التالية:

1. حث قيادة الكلية على تحسين ممارسة الإدارة الإستراتيجية .
2. نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية كأسلوب إداري حديث بين أوساط العاملين في كلية
المجتمع.
3. ضرورة مشاركة قيادة الكلية للعاملين في صياغة استراتيجية الكلية.
4. تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية من قبل القائمين على التعليم الفني والتدريب المهني
في الوزارة وكليات المجتمع.
5. عقد دورات تدريبية للقيادات والعاملين في الكلية على أسلوب الإدارة الإستراتيجية.
6. إجراء دراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في كليات المجتمع
اليمنية.
7. إجراء دراسات مماثلة على الكليات والجامعات اليمنية الأخرى.

قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى(2000)، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، بدون،
القاهرة.
2. حسين حريم(2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط(1)، دار الحامد، الأردن.
3. ذوقان عبيدات، وآخرون(2005)، البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر
والتوزيع، عمان.
4. سوما علي سليطين(2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، دمشق.

- واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
5. عبد الحميد المغربي(1999)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط(1)، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
 6. عبد الكريم سعيد عبده قاسم الدعيس، وناصر سعيد الدحياني(2018)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية المجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية، ع(8)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
 7. على أبوبكر حسين(2001)، القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
 8. فاتن محمد عزازي(2013)، الإدارة الإستراتيجية بين النظرية والتطبيق، دار الزهراء، الرياض.
 9. ليلي بنت سعد الهاشم(2006)، واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
 10. محمد عبد الجليل ناجي المليكي(2019)، أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية ومراحلها في الجامعات، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية للفترة من 3-4 مارس (2019)، جامعة الأندلس، صنعاء.
 11. محمد قاسم قحوان(2015)، واقع كليات المجتمع الحكومية بالجمهورية اليمنية في ضوء المعايير المؤسسية، م(2)، يناير/ يونيو(2015). مجلة جامعة الناصر، الجمهورية اليمنية.
 12. محمود جاسم محمد الصميدعي(2004)، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، ط(1)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
 13. محمود عساف(2005)، واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 14. مؤيد سعيد السالم(2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط(1)، دار وائل للنشر، عمان.
 15. هاني عبد الكريم وهبة(2008)، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 16. Hamtick, D.C. (2002), Putting Top Managers Back into the Picture," Strategic Management Journal Special Issue, Vol. 55 ,No.2 . pp. 10-24.
 17. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013), Strategic Management: An Integrated Approach (Tenth Ed). South-Western, Cengage Learning, USA.
 18. Krishnakumar, M. (2015), Strategy Implementation: Strategic Change Model. Strategic Management Review, 9(1).
 19. Nicoline Fr.lich and Antje Klitkou (2006) Strategic management of higher education institutions: performance funding and research output. Paper submitted to the Conference on Indicators on Science, Technology

واقع الإدارة الإستراتيجية في كلية المجتمع عمران بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر د. عامر سعد أحمد جبران
and Innovation, Special session on Indicators for strategic management of
higher education institutions, Lugano 15th to 17th of November 2006.