ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي

د. عبد العزيز عبد الهادي العامري
أستاذ الإدارة التربوية المشارك جامعة حجة - كلية التربية عبس
a.a.ameryy@gmail.com

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢١/١/٢٣م تاريخ قبول البحث: ٢٠٢١/٢/١٦م

المستخلص:

موضوع البحث: ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تنمية المجتمع المحلي.

أهداف البحث: أولاً: التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة.

ثانياً: التعرف على مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي.

ثالثاً: تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي.

منهج البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بنوعيه المسحي والارتباطي.

أهم النتائج: أولاً: أنّ مستوى ممارسة جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية كان بدرجة متوسطة، وأنّ مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي كان بدرجة متوسطة ولكنها قريبة من الدرجة الضعيفة.

ثانياً: وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي.

ثالثاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير "طبيعة العمل"، وكانت الفروق لصالح الإداريين، وعدم وجود فروق تُعزى إلى

مُتغيرات (نوع الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية). ووجود فروق حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي تُعزى إلى متغير "سنوات الخدمة في الكلية"، وكانت الفروق لصالح الفئة (١١ سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق تُعزى إلى بقية متغيرات البحث.

أهم التوصيات: أن تحافظ كليات المجتمع على امتلاك تصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة، تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وزيادة الاهتمام بمشاركة المجتمع المحلي في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية، والإسهام في وضع أهدافها وخططها الاستراتيجية. وأنْ تعمل كليات المجتمع الحكومية والخاصة على تفعيل ممارسة وظيفة خدمة المجتمع وتنميته بدرجة أكبر مما هو عليه الوضع الراهن.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية؛ تنمية المجتمع المحلي؛ كليات المجتمع؛ محافظة حجة.

Strategic Leadership Practices in Governmental and Private Community Colleges in Hajjah Governorate and Its Role in Local Community Development

Dr. Abdulaziz A. Al-Amery
Associate Professor of Educational Administration
Hajjah University
Faculty of Education- Abs
a.a.ameryy@gmail.com

Date of Receiving the Research: 23/1/2021 **Research Acceptance Date:** 16/2/2021

Abstract

Subject of the study: strategic leadership practices at the governmental and private community colleges in Hajjah Governorate and its role in the development of the local community.

Objectives of the study:

First: to identify the degree of strategic leadership practices at the governmental and private community colleges in Hajjah Governorate.

Second: to identify the level of achieved development of the local community in Hajjah Governorate at the social and economic dimensions.

Third: determine the nature and direction of the relationship between strategic leadership practices and the level of achieved development of the local community.

Study design: the researcher adopted the descriptive analytical method in its two types: survey and correlation.

Important results:

First: the level of practicing all dimensions of strategic leadership was medium, while the level of achieving local community development was medium, but close to the weak degree.

Second: there is a direct correlation between the practice of strategic leadership and local community development.

Third: there are statistically significant differences in the practice of the strategic leadership dimensions due to the variable of "nature of work", and the differences were in favor of administrators, and there were no differences due to the variables of (type of college, gender, educational level, and years of service in the college). It was also found that there are statistically significant differences in the level of achieving the development of the local community due to the variable of "years of service", and the differences were in favor of the category (11 years and over), and there were no differences due to the rest of the research variables.

Important recommendations:

- Community colleges must have clear and specific strategic perceptions and directions, based on a careful analysis of the internal and external environment.
- They should also increase interest in the participation with the local community in determining and developing strategic directions, and contributing to setting their goals and strategic plans.
- Community colleges should work to activate the exercise of the function of community service and development to a greater degree than the current situation.

Keywords: Strategic leadership, local community development, community colleges, Hajjah governorate.

مقدمة:

يشهد العصر الحالي تطوراً سريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية، والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها في ظل عالمٍ مليء بالتحديات والتغيرات في احتياجات الناس، والمجتمع، وسوق العمل، ومتطلبات التنمية، وفي ظل بيئة أعمال ديناميكية معقدة ومضطربة وغامضة، يسودها التنافس الشديد بين المؤسسات؛ مما يتوقع معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العمل، ومنها طبيعة الدور القيادي للقيادات في المؤسسات التعليمية، والذين ينتظر منهم أن يغيروا من أساليبهم وممارساتهم؛ ليكونوا أقدر على المواجهة؛ مما يجعل الإلمام بالاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية أمراً ضرورياً، فلم يعد الدور القيادي لهم مجرد تسيير الشؤون التعليمية والإدارية تسييراً روتينياً، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دورهم كقادة تربويين يشرفون على مؤسسات تعليمية لمجتمع ينشد التطور، والتنمية في كافة المجالات.

وقد عمدت العديد من المؤسسات التعليمية إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية، والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة؛ تمكنها من البقاء والنمو، والقدرة على المنافسة والتفوق، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية في أواخر القرن العشرين، واعتبر أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة. وقد عُرِّفت القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وتحديد المسار والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة (جاد الرب، ٢٠١٦)، كما تعني توقع مستقبل المؤسسة والاستعداد له (**Quong & Walker, 2010**)، كما تُعرَّف بأنها: القدرة على التنبؤ الاستراتيجي "بعيد المدى" وتطوير استراتيجيات لمعالجة المستقبل **المجهول** (**Boal & Schultz, 2007**)، ويرى (**Hitt, Ireland & Hoskission, 2016**) أنَّ القيادة الاستراتيجية تعني القدرة على استثمار رأس المال البشري وتنميته وتمكينه، وبناء قدرات الأفراد لمواجهة الفرص والتهديدات في الوقت الفعلي، ويشير (**Kabetu & Iravo, 2018**) إلى أنَّ القيادة الاستراتيجية تعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة؛ لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية.

وتُعد القيادة الاستراتيجية واحدة من أهم عوامل النجاح الأساسية لأي مؤسسة تعليمية؛ فالقيادة الاستراتيجية الكفؤة هي التي تستطيع استثمار إمكانات وموارد المؤسسة

البشرية، والمادية، والتقنية، وتوجيهها بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة – ومنها خدمة المجتمع وتنميته- وتحويل تلك الأهداف الى نتائج حقيقية (آل الشيخ، ٢٠١٧). ويؤكد (**Bokhari,** 2017) أنَّ مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات الاجتماعية؛ لما لها من دور محوري في خدمة وتنمية المجتمع والارتقاء بمستوى أفراده اجتماعياً واقتصادياً. فالتنمية بكافة أبعادها تحظى بأهمية بالغة على المستوى العالمي، بوصفها التحدي الأساسي الذي يواجه الشعوب في بلدان العالم المعاصر، لاسيما وأنّها تمثل السلاح الأول، والأمضى لمواجهة التخلف الاقتصادي والاجتماعي ومظاهره المتعددة.

وتُجمع معظم الأدبيات التربوية والإدارية على الدور الرئيس والمؤثر لكليات المجتمع في تنمية المجتمعات المحلية. فكليات المجتمع تُعد ركيزة أساسية من ركائز تطور المجتمع، وسبباً من أسباب نهضته وتقدمه ورقيه، فهي تحتل موقعاً حيوياً في تسيير منظومة التنمية، وتوجيهها وتحسينها ورفع مستوى المجتمع في النواحي الثقافية، والاجتماعية، والاقتصادية (**Myran, Baker, Simone & Zeiss, 2003**)، كما تُعد كليات المجتمع أهم وسيلة لبناء المجتمعات في مواجهة التغيرات الهائلة، والمشكلات المعقدة، والتحديات المرتبطة بالتنمية؛ كما أنها ضرورية لقدرتها على المواءمة مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، لا سيما في ظل التطور المعرفي والتكنولوجي.

وعلى الصعيد المحلي كان هناك اهتماماً واضحاً بالتعليم التقني؛ لدوره الحيوي في تنفيذ خطط التنمية؛ حيث نجد أنّ خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الثالثة للتخفيف من الفقر (٢٠١٠-٢٠٠٦)، ووثيقة الحوار الوطني الشامل (٢٠١٤)، والرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة (٢٠١٩)، تؤكد جميعها على ضرورة إعطاء أهمية خاصة للنهوض بالتعليم التقني، وتوسيع قاعدته، وتطوير مجالاته؛ لاستقطاب خريجي التعليم الثانوي، بما يدعم احتياجات سوق العمل المتجددة، ويلبي حاجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة والعادلة والمتوازنة، ويحقق العدالة الاجتماعية، ومكافحة الفقر، وتحسين مستوى معيشة أفراد المجتمع؛ بما يضمن حياة كريمة لهم ولأفراد أسرهم.

كما تمثل اهتمام الحكومة اليمنية بالتعليم التقني بشكل عام، وكليات المجتمع بشكل خاص، من خلال عقد مؤتمر وطني حول التعليم المهني والتقني في صنعاء عام ١٩٩٩م، وإقرار الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني (٢٠١٥-٢٠٠٥) في عام

٢٠٠٦م؛ بهدف تطوير قطاع التعليم الفني والتقني (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٦)، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين بدأت الحكومة والقطاع الخاص بالتوسع في إنشاء كليات المجتمع الحكومية والخاصة؛ باعتبارها مشروع المستقبل؛ لما تمثله من مرتكزات للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ووسيلة مهمة للتخفيف من الفقر والبطالة، وبديل للتوسع في التعليم الجامعي الذي سيزيد في تخريج أعداد كبيرة إلى أعداد البطالة الحالية التي لا يحتاجها سوق العمل؛ مما يحمل الحكومة والمجتمع معاً أعباء البطالة.

وانطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التنمية، ومن خلال عمل الباحث في مجال التعليم العالي في محافظة حجة لمدة تزيد عن اثني عشر عاما، واطلاعه عن كثب على واقع العمل الإداري والاكاديمي في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة، استشعر الباحث وجود ضعف في ممارسات القيادة الاستراتيجية في هذه الكليات؛ وما ترتب على ذلك من قصور في الدور الذي تقوم به في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي المحيط؛ لذا عمد الباحث إلى السعي لدراسة هذا الموضوع؛ للوقوف على واقعه وأبعاده.

مشكلة الدراسة:

يعاني المجتمع اليمني منذ تسعينيات القرن الماضي وحتى وقتنا الراهن ظروفاً صعبة؛ نتيجةً للأحداث الدولية والإقليمية والمحلية؛ إضافة إلى الاضطرابات السياسية، والحروب، والأزمات الاقتصادية التي أثَّرت في مسيرة التنمية، وأفرزت عدداً من التحديات والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، وقد أشارت بعض الدراسات والتقارير المحلية والدولية إلى المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجه اليمن، من أهمها: ارتفاع نسب الفقر والبطالة، وضعف إنتاجية الفرد، ومحدودية فرص العمل، وانكماش نصيب الفرد من الدخل القومي، وارتفاع نسبة الأمية، وانخفاض معدلات مشاركة المرأة في العمل والأنشطة الاقتصادية، وضعف الخدمات التعليمية والصحية (المتوكل، ٢٠١٥؛ وزارة التخطيط والتعاون الدولي، ٢٠١٩؛ البنك الدولي، ٢٠١٩)، وهذه المشكلات الاجتماعية، والاقتصادية وغيرها، تشكل عائقاً كبيراً يقلل من فرص تحقيق التنمية المستدامة في اليمن؛ الأمر الذي يدعو لتضافر جهود جميع المؤسسات التنموية والتعليمية

-ولا سيما كليات المجتمع- في حل هذه المشكلات، ومواجهة التحديات والمخاطر التي تحدق بالمجتمع اليمني، والعمل على استدامة التنمية.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لدور مؤسسات التعليم العالي في اليمن -بما فيها كليات المجتمع- في خدمة المجتمع وتنميته، كهدف رئيس من أهداف إنشائها، وكجزء من مسؤولياتها الاجتماعية، ما يزال الاهتمام بهذا الدور محدوداً جداً؛ حيث أشارت عدد من الدراسات ومنها دراسة الصوفي (٢٠١٥)، ودراسة التبالي ومحي الدين (٢٠١٨) ودراسة الضبياني، والعنسي، وشداد (٢٠١٨) إلى ضعف دور مؤسسات التعليم العالي اليمنية في خدمة المجتمع، وما تزال اهتمامات الجامعات وكليات المجتمع محدودة في إطار تقديم الخدمات التعليمية، بدلاً من مشاركة أوسع في تحقيق خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وربما يعود السبب في ضعف دور مؤسسات التعليم العالي اليمنية في خدمة المجتمع وتنميته إلى افتقار هذه المؤسسات لممارسات القيادة الاستراتيجية التي تمتاز بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي الفعال؛ بحيث تقود هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وأداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، والعمل على توثيق الصلة بين هذه المؤسسات والمجتمع المحلي، وحل مشكلاته، والاستجابة لمتطلباته، وحاجاته التنموية.

وفي هذا الصدد أشارت دراسة مطهر (٢٠٠٥) أنَّ بعض الجامعات اليمنية لا توجد لديها خطط استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة، كما بينت نتائج تقرير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم بالجمهورية اليمنية لسنة (٢٠٠٧) أن واقع الإدارة الجامعية في اليمن يعاني من غياب الوسائل الإدارية الحديثة، ومنها أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ مما يجعل القيادات الجامعية غير قادرة على قيادة جامعاتهم نحو تحقيق التوجهات الاستراتيجية للدولة، وأكدت دراسة عبد الله (٢٠١٢) على أنَّ الجامعات اليمنية تعاني الكثير من المشكلات، من أبرزها: صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها، وضعف ممارسة الموارد البشرية لأعمالها الإدارية، وهذا ما توصلت إليه دراسة الخولاني (٢٠١٢) حيث خلصت نتائج الدراسة إلى افتقار الجامعات اليمنية لأساليب التخطيط في الإدارة الحديثة، وأن هناك تدنياً خطيراً في مستوى أداء قيادتها، وفي مستوى استخدامهم لأساليب التخطيط الاستراتيجي.

وقد مرت سنوات عديدة منذ إنشاء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة، إلا أنّ دورها في تنمية المجتمع المحلي لا يزال غامضاً ومبهماً؛ لعدم توفر معلومات كافية عنه؛ الأمر الذي يتطلب إجراء دراسة علمية للكشف عن حقيقة الدور الذي تقوم به كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة في تنمية المجتمع المحلي، ومما عزز رغبة الباحث أيضاً في إجراء هذه الدراسة عدم وجود دراسات عربية أو محلية تربط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي في المؤسسات التعليمية، ولا سيما في كليات المجتمع؛ لذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية، حيث تعد الدراسة الأولى – بحسب علم الباحث- التي تتناول هذا الموضوع، ويمكن صياغة مشكلة الدارسة من خلال السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة في تنمية المجتمع المحلي؟

وينبثق من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة؟

٢- ما مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي؟

٣- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة وتحقيق التنمية في المجتمع المحلي؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة تعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية)؟

٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.05) بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق التنمية في المجتمع

المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي تعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة.

٢. التعرف على مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي.

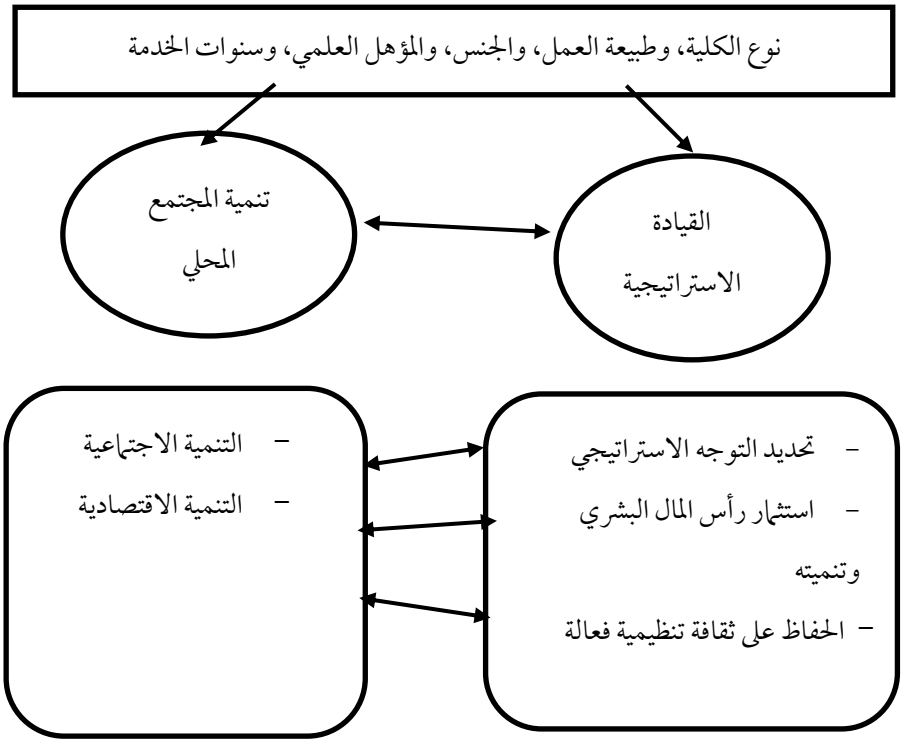
٣. تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة وتنمية المجتمع المحلي.

٤- الكشف عمَّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة تعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية).

٥- الكشف عمَّا إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي تعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية).

الأنموذج الفرضي للدراسة:

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة الاستراتيجية والتنمية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، قام الباحث بتصميم أنموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، ويبين الشكل (١) الأنموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغير المستقل المتمثل في ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) والمتغير التابع المتمثل في تنمية المجتمع المحلي ببعديها (الاجتماعي والاقتصادي)، والمتغيرات المستقلة الثانوية (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية)، كما يوضح الشكل الآتي:



شكل (١): الأنموذج الفرضي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ISSN-L: 2617-3158 P-ISSN: 2710-107X E-ISSN: 2710-0324

أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١) تنبع أهمية هذه الدراسة كونها الأولى – على حد علم الباحث- التي تربط بين موضوعين حيويين ومهمين هما: القيادة الاستراتيجية كأحدث مفاهيم الإدارة الاستراتيجية وأهمها، وتنمية المجتمع المحلي التي تُعد هدفاً استراتيجياً لكليات المجتمع؛ لكونها مطلباً اجتماعياً ملحاً؛ وبالتالي فهي مقياس لمستوى التقدم المجتمعي والمؤسسي.

٢) كما تبرز أهمية الدراسة من أهمية المجتمع الذي تطبق فيه وهو كليات المجتمع التي تعد جزءًا لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، لا سيما في محافظة حجة ذات الكثافة السكانية المرتفعة والمساحة الشاسعة التي تضم (٣١) مديرية مترامية الأطراف، كما أنّها تُعد من المحافظات الريفية التي تعاني من ارتفاع معدلات الأمية والفقر؛ لذا يؤمّل أنْ تُمثّل كليات المجتمع مركز ثقافي في هذه المحافظة، ومحفز اقتصادي لها ترتبط باحتياجاتها ومتطلباتها التنموية، وتمدها بالقوى البشرية الكفؤة والمؤهلة التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١) قد تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة في التعرف على الواقع الفعلي لممارسات القيادة الاستراتيجية، ودورها في تنمية المجتمع المحلي؛ لتدارك أوجه القصور، والعمل على تعزيز ممارسة الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية، ومراجعة وتحديث خطط الكليات، وسياساتها وبرامجها؛ بما يلبي متطلبات تحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية للمجتمع المحلي.

٢) على الرغم من أنّ هذه الدراسة تتعلق بكليات المجتمع بمحافظة حجة، لكن يمكن لكليات المجتمع في بقية المحافظات اليمنية الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها في تبني ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتطوير دور هذه الكليات في تنمية المجتمعات المحلية المحيطة بها.

٣) يمكن أنْ تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة أمام الباحثين لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتنمية في مؤسسات تعليمية وخدمية أخرى.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على الكشف عن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعّالة) في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة ودورها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي.
- **الحدود البشرية:** شملت هذه الدراسة أفراد الهيئتين الأكاديمية والإدارية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة.
- **الحدود المؤسسية:** شملت الدراسة كلية المجتمع الحكومية في مدينة عبس، وهي الكلية الحكومية الوحيدة في محافظة حجة، إضافة إلى كلية المجتمع "المستقبل" الخاصة في مدينة حجة، وتم اختيارها باعتبارها أول كلية مجتمع أهلية في محافظة حجة، إضافة إلى كونها أكبر كلية مجتمع خاصة في المحافظة من حيث عدد الطلبة، وعدد الكادر الإداري والتدريسي.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في مدينة حجة مركز محافظة حجة، ومدينة عبس مركز مديرية عبس، الواقعة في شمال غرب محافظة حجة.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

ISSN-L: 2617-3158 P-ISSN: 2710-107X E-ISSN: 2710-0324

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عددٍ من المصطلحات التي تم تعريفها، وهي على النحو الآتي:

١. القيادة الاستراتيجية:

تُعرَّف القيادة الاستراتيجية بأنّها: عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتفكير، والابتكار؛ بهدف تطوير أنشطة المؤسسة، واستغلال قدراتها بكفاءة وفاعلية؛ لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية، تعتمد على تغيير النظم والإجراءات، بما يتوافق مع ظروف كل مؤسسة **(Finkelstein, Hambrick & Cannella, 2009,p. 11)**. **ويُعرِّف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنّها:** قدرة قيادات كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة على تحديد الاتجاه الاستراتيجي لكليات المجتمع، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة القيادة الاستراتيجية المستخدمة في هذه الدراسة.

٢. الدور:

يُعرَّف الدور بأنّه: "مجموعة من الوظائف، والمهام، والمسؤوليات المتوقعة التي يمكن أنْ يقوم بها تنظيم، أو مؤسسة؛ لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع" (المومني، ٢٠١٦، ص. ١٧٥٥).

ويُعرِّف الباحث الدور إجرائياً بأنّه: مجموعة الخطط، والبرامج، والممارسات، والأنشطة المتنوعة والمتكاملة التي تقوم بها كليات المجتمع الحكومية والخاصة؛ لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في محافظة حجة.

٣. التنمية:

تُعرِّف الأمم المتحدة التنمية بأنّها: "تلك العمليات الديناميكية المستمرة التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والمؤسسات الخاصة والحكومة؛ لتحسين الأحوال الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية في المجتمعات المحلية؛ لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمة، والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع" (قادري، ٢٠١٣، ص. ٢٥).

ويُعرِّف الباحث التنمية إجرائياً بأنّها: سعي كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة من خلال خدماتها وأنشطتها وبرامجها المختلفة، وكجزء من أهدافها ومسؤولياتها الاجتماعية إلى المساهمة في تنمية المجتمع المحلي، والارتقاء بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لأفراد المجتمع المحلي، وإكسابهم القيم، والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة تنمية المجتمع المحلي المستخدمة في هذه الدراسة.

٤. المجتمع المحلي:

يُعرَّف المجتمع المحلي بأنّه: "منطقة جغرافية أو سكانية، أو مجموعة صناعية أو خدمية أو مهنية تقدم لها مؤسسات التعليم برامج، أو خدمات تعليمية، أو تدريبية، أو استشارية تدخل ضمن نطاق اهتماماتها، أو تخصصها، أو حاجتها" (الطيطي وأبو ساكور، ٢٠١٠، ص. ١٨).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنّه: كل ما يحيط بكليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة من أفراد، ومؤسسات، ومنظمات.

٥. كليات المجتمع الحكومية والخاصة:

تُعرفهَّا الموسوعة الدولية للتعليم العالي بأنّها: مؤسسات تعليمية متوسطة تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات، وتمتاز بتقديم برامج متنوعة أكاديمية ومهنية تطبيقية تتلاءم مع احتياجات الأفراد والمجتمع وخطط التنمية (المطوع،٢٠١١، ص. ٢٠٠).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنّها: مؤسسات تعليمية تنشئها الحكومة اليمنية أو القطاع الخاص الوطني وفقاً للقانون رقم (٥) لسنة (١٩٩٦) بشأن كليات المجتمع، ويشرف عليها المجلس الأعلى لكليات المجتمع الذي يرأسه وزير التعليم الفني والتدريب المهني، ويلتحق بها الطلبة بعد حصولهم على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وتهدف إلى إعداد الطلبة مهنياً لسوق العمل أو مواصلة تعليمهم الجامعي، وتقدم هذه الكليات برامج تعليمية أكاديمية وتقنية متنوعة تتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي، وتبلغ مدة الدراسة في هذه البرامج ثلاث سنوات، ويقصد بها في هذه الدراسة كلية المجتمع الحكومية، وكليات المجتمع الخاصة بمحافظة حجة.

الخلفية النظرية للدراسة:

وسيتم عرضها على النحو الآتي:

أولاً: القيادة الاستراتيجية Strategic leadership

١) مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تتعدد تعريفات القيادة الاستراتيجية بتعدد وتنوع الوظائف التي تقوم بها، وتناول كثير من الكُتَّاب والباحثين مفاهيم متنوعة للقيادة الاستراتيجية، حيث لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لهذا المفهوم، وفي ضوء ذلك سيتناول الباحث آراء الكُتَّاب والباحثين لبعض تلك المفاهيم الأكثر تفصيلاً وشمولية، ووفقاً للتسلسل الزمني لها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١) يوضح تعريفات القيادة الاستراتيجية

المصدر	التعريف
(Boal & Schultz, 2007, p. 41)	يسهم القادة الاستراتيجيون بدور حاسم ومركزي في قدرة المؤسسة على التعلم من ماضيها، والتكيف مع حاضرها، وخلق مستقبلها.
(الخفاجي، ٢٠٠٨، ص.١٨)	القدرة على إدارة عمليات المنشاة بفاعلية، والحفاظ على مستوى أداء عال بشكل متواصل.
(Ussahawanitchakit, 2011, p. 3)	قدرة المؤسسات على تطوير وتركيز وتمكين هيكلها، ورأس المال البشري والاجتماعي، وقدرتها على مواجهة الفرص والتهديدات في الوقت الحقيقي.
(Hitt et al., 2016, p.377)	القدرة على إدارة موارد المنظمة بفاعلية، من خلال تنمية رأس المال، والإسهام في تأسيس التوجه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية.
(جاد الرب، ٢٠١٦، ص.٤٩)	القيادة الاستراتيجية هي التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة.
(Hill, 2016, p. 15)	القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة بشكل تام أو جزء منها، علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين، أو إقناعهم للتفاعل مع هذه الرؤية.

٢) أهمية القيادة الاستراتيجية:

تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمؤسسة، من خلال الرؤية التي تنسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وكذلك صنع القرارات الاستراتيجية، والقدرة على مواجهة التعقيدات والتحديات البيئية المحيطة، وإعادة النظر في الإجراءات الإدارية غير الفعالة، وتحسين الأداء المؤسسي، والحفاظ

على منظومة القيم الأخلاقية، وتنمية رأس المال البشري الذي يُعد أهم موارد المؤسسة (**Bass**, 2007).

ويرى دفيدز (**Davids**, 2010) أنّه بدون قيادة استراتيجية فاعلة، فإنّ المؤسسات ستجد صعوبة بالغة في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية مستقبلا؛ مما يعيق تطورها وتحسين أدائها التنظيمي الذي يُعد من أهم الأهداف التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية.

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية يرى كل من الحسيني ودربالة (٢٠١١) أنّ القيادة الاستراتيجية في جميع المؤسسات، لا سيما في المؤسسات التعليمية تُعد حجر الأساس، والمصدر الرئيس لتحقيق الابتكار والإبداع في المؤسسة.

وقد أشار العديد من الكُتَّاب والباحثين إلى أنّ أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في:

- بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل؛ حيث أنّ القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وتحقيق أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنّه يجعل المؤسسات تفتقد التركيز على المدى البعيد.
- إدارة وتنمية الموارد المؤسسية الضرورية (المالية، والمادية، والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل (**Hirschi & Jones, 2008**).
- تنفيذ الخطط الاستراتيجية المؤسسية الموضوعة عبر العديد من الممارسات أو الأفعال (رشيد، ٢٠٠٨).
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة، والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته؛ لتحقيق أهداف المؤسسة (**lee & chen, 2007**).
- استقطاب وتعيين الكفاءات المبدعة وتنمية قدراتهم، وتشجيع التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية.
- الدور التوفيقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات، أو الحاجات المتقاطعة (يونس، ٢٠١٢).

- تحقيق التفوق والتطور للمؤسسة، وذلك من خلال التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة، والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الرحب، وفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون خوف من الخطر المتوقع (الركابي، ٢٠٠٤).

٣) أبعاد القيادة الاستراتيجية:

سيتم تناول ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية تعبر عن الممارسات التي تناولها العديد من الباحثين والكُتَّاب كونها تمثل عناصر متكاملة، ومتوازنة لممارسات القيادة الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

أ- تحديد التوجه الاستراتيجي Determining strategic direction:

ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي على تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى – تتراوح بين خمس وعشر سنوات- للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإنّ هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة لتصل إليها مستقبلاً (**Hitt et al., 2006**).

ويرى موتيا (**Mutia, 2015**) أنّ تحديد التوجه الاستراتيجي يتطلب بيان رؤية المؤسسة ومهمتها، وتطوير الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحليل الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتبني وتطبيق المناسب منها؛ مما يوضح المسار المستقبلي للمؤسسة، والأدوار والمهام المطلوبة من أصحاب العلاقة جميعهم، ويُحسِّن من أداء المؤسسة وخدماتها، ومن قدرتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التميز والاستدامة.

وتُبنى الرؤية الاستراتيجية على فهم واقعي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتعرف على نقاط القوة وفرص التحسين، وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة؛ مما يزيد من القدرة على استشراف المستقبل والمساعدة في صياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

والرؤية الجيدة تمثل جسراً يساعد المؤسسة للانتقال من الحاضر إلى المستقبل، وتكون مؤثرة في جميع أنحاء المؤسسة، ويكون لها معنى في حياة العاملين، وتُعبِّر عن القيم والمعايير التي يسترشد بها العاملون لإنجاز الأعمال، كما أنّها توجه المتعاملين إلى القيمة

التي توفرها المؤسسة لهم وتدفعهم للتعامل معها (**Harrison & St.John, 2014**)، ويشمل مفهوم الرؤية والرسالة مصالح وتطلعات كافة أصحاب العلاقة من عاملين، وعملاء، وموردين، ومساهمين، وشركاء، ومجتمع.

ب-استثمار رأس المال البشري وتنميته :Human capital investment and development

يشير رأس المال البشري إلى الأفراد في المؤسسة ممن يمتلكون المعارف، والمهارات، والخبرات، والتي تمكنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها الاقتصادية؛ حيث يمثل العاملين في مؤسسات اليوم مورداً رأسمالياً مهماً يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين (**Mutia,** 2015)؛ لذا ينبغي على القادة الاستراتيجيين في المؤسسات العمل على استثمار المورد البشري وتطويره، والرفع من قدراته في الإبداع، والإسهام في التجديد والابتكار، والارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة، وتحقيق رؤيتها وأهدافها، ومواجهة التغيرات المحيطة بها، كما يجب العمل على استقطاب الأفراد من أصحاب الكفاءة، وتدريبهم وتمكينهم وتطوير أدائهم، إضافة إلى الاهتمام بالعاملين المتميزين، وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

ج- الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة : Sustaining an effective organizational culture

تُطلق الثقافة التنظيمية على كل ما يتشارك به العاملون داخل المؤسسة من عادات، وتقاليد، وعقائد، وأيديولوجيات، ورموز، وقيم التي توجه سلوك وممارسات العاملين في المؤسسة، وتؤثر في طريقة إدارتهم واتخاذهم للقرارات، وفي أسلوب تعاملهم فيما بينهم داخل المؤسسة ومع الآخرين في المجتمع المحيط، كما تؤثر في طريقة إنجاز العاملين للعمل؛ وبالتالي إنجاز المؤسسة ككل (**Serfontein,** 2010).

وتُعد الثقافة التنظيمية إحدى الممارسات الأساسية للقائد الاستراتيجي حيث تُصاغ وتُنفذ في إطارها الاستراتيجيات، كما تقع على القائد الاستراتيجي في هذا الصدد مسؤولية تطوير وتنمية ثقافة فعالة تدعم الإبداع والابتكار والتحسين المستمر والتميز في الأداء، وتشجع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق، وتنمي الشعور بالمسؤولية الفردية للعاملين تجاه مهامهم وواجباتهم، وتوفر نظام مكافآت فعال قائم على التقييم الملائم للأداء (**Etleval,** 2013).

ثانياً: تنمية المجتمع المحلي Local community development:

١) مفهوم تنمية المجتمع المحلي:

اختلفت تعريفات تنمية المجتمع المحلي باختلاف المدارس التي ينتمي لها هذا الكاتب أو ذاك، ففي أدبيات التنمية تعريفات مختلفة ومتعددة، يعود السبب في اختلافها وتباينها إما للمكان أو الزمان، أو الظروف السائدة، أو الخلفية الأيديولوجية التي تقف خلف هذا التعريف أو ذاك، هذا بالإضافة إلى أنّ كل فريق يريد أنْ يُبرِز الجانب الذي يهتم به، فهناك من حاول ربط التنمية بالبعد الثقافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، وبعض الكُتَاب نظر للتنمية كعملية شاملة لمختلف المجالات، وسيتم عرض بعض هذه التعريفات على النحو الآتي:

جدول (٢) يوضح تعريفات تنمية المجتمع المحلي

المصدر	التعريف
(Asongu, 2007 p. 2)	التزام المؤسسات بالمساهمة الاجتماعية من خلال العمل مع المجتمع المحلي؛ بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد، ويخدم التنمية في آنٍ واحد، كما أنّ الدور التنموي الذي تقوم به المؤسسات الخاصة يجب أنْ يكون بمبادرة داخلية وقوة ذاتية من داخل صناع القرار في هذه المؤسسات.
(الجوارنة، وصوص، ٢٠٠٩، ص. ٣٨)	تنمية المجتمع المحلي تعني: الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في المجتمع، بشكل عادل يضمن استمرارية النمو، ومن أهم مظاهرها: العناية بالأمن الغذائي، وتعميم خدمات الصحة والتعليم الأساسية في مناطق الدولة المختلفة، وتوفير فرص العمل لأفراد المجتمع.
(الحسناوي، ٢٠١٤، ص.٢)	التنمية في المجتمع المحلي هي: الجهد المنظم لتنمية موارد المجتمع البشرية والاقتصادية والاجتماعية؛ بقصد القضاء على التخلف واللحاق بركب التقدم الحضاري، وتوفير الحياة الكريمة لكل فرد من أفراد المجتمع.
(أبو النصر، ومحمد، ٢٠١٧، ص. ٨١)	التنمية هي: عملية مستمرة هدفها وغايتها الانسان، وتؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية؛ بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية، وتمكين وتنمية الموارد البشرية على أساس علمي مخطط، وفق رؤية استراتيجية مدروسة وواضحة ومحددة؛ لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية.
(كافي، ٢٠١٧، ص. ١٦)	التنمية هي: عملية تعبئة وتنظيم جهود افراد المجتمع، وتوجيهها للعمل المشترك مع المؤسسات الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع، ورفع مستوى أفراده اجتماعياً واقتصادياً وصحياً وثقافياً، ومقابلة احتياجاتهم بالانتفاع الكامل لكافة الموارد الطبيعية، والبشرية، والفنية، والمالية المتاحة.

٢) أبعاد تنمية المجتمع المحلي:

أ- التنمية الاجتماعية Social development:

تُعرَّف التنمية الاجتماعية أنّها "عملية تغيير حضاري تتناول أفاقاً واسعة من المشروعات التي تهدف إلى خدمة الإنسان، وتوفير الحاجات المتصلة بعمله ونشاطه، ورفع مستواه الثقافي، والصحي، والفكري، والروحي" (الحسن، ٢٠٠٥، ص. ١٧٥) .كما يُنظر إلى التنمية الاجتماعية على أنّها "عملية تغيير اجتماعي Social Change لكافة

الأوضاع التقليدية؛ من أجل إقامة بناء اجتماعي جديد، يشبع رغبات وحاجات الأفراد وتطلعاتهم، وتحسين وضعهم الاجتماعي، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وغرس القيم والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية كالتعاون وأداء الواجب" (أبو النصر، ومحمد، ٢٠١٧، ص. ٩٤-٩٥).

ويُركِّز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على الإنسان الذي يمثل جوهر التنمية وهدفها النهائي، من خلال الاهتمام بمكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية للفقراء والمحتاجين، والاهتمام بالتعليم، والتركيز والاهتمام بالمشاركة الكاملة للمرأة كنهج ضروري لتحقيق التنمية المستدامة (القيزاني، ٢٠١٩).

كما يشمل هذا البعد تعزيز القيم الأخلاقية، ودعم الأنشطة المجتمعية بمختلف أشكالها، وتبني التكافل الاجتماعي، وتنفيذ برامج عمل تطوعية لخدمة المجتمع المحلي، وتقديم الهبات الخيرية للقطاعات المختلفة، والمشاركة في برامج حماية الأسرة، ودعم برامج رعاية الطفولة والمسنين (الرمثي، ٢٠١٨).

ويرى أبو النصر، ومحمد (٢٠١٧) أنَّ التنمية الاجتماعية يجب أنْ تتضمن سيادة قيم العدل والمساواة بين أفراد المجتمع، مع التركيز على الجماعات المحرومة والمهمشة، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتوجيه الجهود للاستثمار في رأس المال البشري، وزيادة معارف ومهارات الأفراد؛ لمساعدتهم على تحسين أدائهم في العمل.

بينما ذهب الزنفلي (٢٠١٢) إلى القول بأنّ بُعد التنمية الاجتماعية ينبغي أنْ يشمل توفير فرص العمل، وتوسيع نطاق الحريات الأساسية والمشاركة، وبناء العلاقات الاجتماعية التي تجعل المجتمع متماسكاً، والحفاظ على الهوية الثقافية، بالإضافة إلى احترام التباينات السياسة والثقافية والاجتماعية، وإيجاد شعور بالانتماء والترابط والمسؤولية تجاه المجتمع، من ثم يصير أفراد المجتمع أكثر استعداداً للتضحية والعمل الجماعي.

ب- التنمية الاقتصادية Economic development:

يُشير هذا البعد إلى مجموعة الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صُنَّاع القرار، والتي تُحدِث تغيير في هيكلية المجتمع على المستوى الاقتصادي وتقضي على مسببات التخلف، وتعالج أسباب الفقر، وترتقي بالمستوى المعيشي للأفراد، وتحقق آمالهم في حياة كريمة، وترتقي أيضاً بالوضع الاقتصادي للمجتمع (**Russell,** 2003).

ويشمل هذا البعد دعم أنشطة لجان حماية المستهلك، والاهتمام بالفئات الأقل حظاً من خلال التعامل معهم وفق مبدأ تكافؤ الفرص، ودعم المشروعات المجتمعية الإنتاجية، واستحداث تخصصات جديدة لمواكبة سوق العمل، ومتابعة المتخرجين لإيجاد وظائف لهم (الرمثي، ٢٠١٨).

ويؤكد القوس (٢٠١٦) على ضرورة تطوير جوهر وآليات الدور الاقتصادي والتنموي لمؤسسات التعليم العالي، كبيوت خبرة للاستشارات، وتقديم الخبرات المتنوعة، استناداً إلى قدراتها العلمية، وخبراتها المعرفية ومواردها البشرية المؤهلة، وربط المؤسسة التعليمية بالوحدات الإنتاجية، وقطاع الأعمال، والقطاعات الخدمية، ومؤسسات المجتمع المدني.

ثالثاً: دور القيادة الاستراتيجية بكليات المجتمع في تحقيق التنمية في المجتمعات المحلية:

يُعد التعليم حجر الأساس ومحور التنمية، وأنّ نجاح أي عملية تنموية في أي مجتمع يعتمد في الأساس على نجاح النظام التعليمي في هذا المجتمع، فالتعليم مفتاح التقدم وأداة النهضة ومصدر القوة في المجتمعات، كما أنّ التعليم والتنمية يمثلان وجهين لعملة واحدة، فمحورهما الإنسان وغايتهما بناء الإنسان، وتنمية قدراته وطاقاته؛ من أجل تحقيق تنمية مستدامة شاملة، تنهض بالفرد والمجتمع إلى مقام الدول المتقدمة (الكرد، ٢٠١٨).

ويُعد التعليم التقني من أهم عوامل التنمية الاجتماعية والاقتصادية في عصر التطور التقني واقتصاد المعرفة. وتبرز أهمية التعليم الفني والتقني من دوره المحوري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية؛ باعتباره من أهم الآليات المتبعة لمكافحة الفقر وتحقيق التنمية (الشمسي، ٢٠١٧)، ومؤسسات التعليم التقني لم تعد مجرد مؤسسات لإضافة أعداد جديدة من المتخرجين، بل أنّها روافد للبحث والتطوير، والإسهام الفاعل في تنمية وتطوير القطاعات الاقتصادية (أحمد، وكامل، ٢٠١٥).

وقد أكدت الدراسات العلمية على أهمية القيادة الاستراتيجية لجميع المؤسسات مهما كان نوعها وشكلها وهدفها، فالقيادة الاستراتيجية كما يرى (**Myran et al., 2003**) هي التي ترسم مستقبل المؤسسات وتضع خططها وتحقق أهدافها، وتُعد خدمة المجتمع وتنميته من أهم وظائف كليات المجتمع؛ إذ أنّ من أهم مبررات إنشائها هو تلبية

متطلبات خطط التنمية في المجتمع. ويمكن إيجاز دور القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية في النقاط الآتية:

- العمل على تقوية الروابط بين كليات المجتمع والمجتمعات والبيئات التي توجد فيها، حيث أنّ هذه الكليات لا توجد في فراغ، فلكل كلية منطقة خاصة بها، وتحيط بها ظروف جغرافية وبيئية معينة، تؤثر بطريقة مباشرة في طبيعتها وفى نوعية الأنشطة التي تقوم بها، سواءً كانت أنشطة تعليمية أم بحثية أم إرشادية، فغاية كليات المجتمع ومبرر وجودها هي خدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها، ومحاولة تقديم الأسس العلمية للتصدي لما يوجد بها من مشكلات (عامر، ٢٠١٦).

- توفير فرص العمل الملائمة لاحتياجات سوق العمل، وقدرة على زيادة الكفاءة الإنتاجية؛ بما يسهم في تعزيز التنمية الإنسانية، لا سيما في ظل وجود نسبة عالية من المتخرجين العاطلين عن العمل، ومعدلات متزايدة من البطالة، حيث يركز هذا التعليم على تقديم دورات وبرامج تقنية ومهنية ملائمة لعدد متزايد من الطلبة، وتكون موجهة نحو احتياجات السوق في المرحلة الحالية والمستقبلية في ظل تغير بيئة العمل (نصر الله، ٢٠١٨).

- القيام بعددٍ من الأدوار المهمة أكاديمياً وتطبيقياً للمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية، ومن هذه الأدوار: إعداد الكفاءات المؤهلة والقادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات سوق العمل محلياً وخارجياً في شتى المجالات المهنية والفنية، مع إكسابهم القيم والاتجاهات العلمية والاجتماعية المرغوبة، التي تمكنهم من الاندماج في المجتمع والعمل على تطويره، وإعادة الاعتبار إلى العمل المهني والتقني (**Northwest, 2003**).

رابعاً: كليات المجتمع الحكومية والخاصة في الجمهورية اليمنية:

١. نشأة كليات المجتمع وتطورها:

حققت اليمن توسعاً كبيراً في مجال التعليم العام خلال العقود الثلاثة الماضية، وقد رافق هذا التوسع نمواً سريعاً في توفير فرص التعليم لمستوى ما بعد الثانوية من قبل القطاعين الحكومي والخاص، إلا أنّ هذا النمو لم يصاحبه نمواً موازٍ في قطاع التعليم الفني والتقني؛ مما أدى إلى حالة من عدم التوازن في الهيكل العام لنظام التعليم ظهرت آثاره في سوق العمل، وساهمت في ارتفاع نسبة البطالة المقترنة بنقص العمالة الماهرة في

بعض القطاعات الاقتصادية؛ ولمعالجة الاختلال القائم والمتوقع بين احتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية للقوى البشرية وبين المهارات المعروضة في سوق العمل الحالي فقد عمدت الحكومة اليمنية إلى بناء منظومة التعليم الفني والتقني والتوسع بها؛ استجابة للاحتياجات المتاحة للمجتمع والاستثمارات المستقبلية (وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٦).

وجاء الاهتمام بكليات المجتمع من قبل الحكومة اليمنية مع مطلع القرن الحادي والعشرين، حيث دُشِّن أول نظام تعليمي دراسي في اليمن في كليتي المجتمع في كلٍ من صنعاء وعدن عام ٢٠٠٠م، تلا ذلك افتتاح العديد من كليات المجتمع الحكومية في مختلف مناطق الجمهورية والتي وصل عددها إلى (١٥) كلية في العام ٢٠١٢-٢٠١٣، وواكب هذا التوسع في كليات المجتمع الحكومية توسع كمي سريع في افتتاح كليات المجتمع الخاصة التي انتشرت في العديد من المحافظات اليمنية، وقد بلغ عددها (٢٥) كلية في العام ٢٠١٣-٢٠١٢ (المجلس الأعلى لكليات المجتمع، ٢٠١٢).

وتختلف كليات المجتمع الحكومية والخاصة في فلسفتها عن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي من حيث مرونة وتنوع برامجها، وارتباطها الوثيق بطبيعة الأنشطة الاقتصادية المحيطة بها، وتزويدها مؤسسات المجتمع الاقتصادية والخدمية بما تحتاجه من الكوادر الوسطية وغير الوسطية والجامعية وفق الحاجات الفعلية لتلك المجتمعات. كما تُعد كليات المجتمع في اليمن جامعات مصغرة توفر التعليم الجامعي في كل المجتمعات الريفية منها والحضرية، وهي بذلك تؤهل من يرغب مواصلة دراسته الجامعية عن طريق نظام التجسير أو التحويل أو المقاصاة؛ لتسهم في تخفيف الضغط المتزايد على الجامعات الحكومية المتوفرة فقط في بعض عواصم المحافظات، وتحد بذلك من تسرب فتاة الريف (الحاج، ٢١٠٢).

٢. أهداف كليات المجتمع:

حددت المادة الرابعة من القانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٦م بشأن كليات المجتمع أهداف كليات المجتمع في الجمهورية اليمنية على النحو الآتي:

١- إعداد كوادر متوسطة لتأمين متطلبات التنمية من القوى البشرية ذات الكفاءات التقنية في المجالات التنموية المختلفة.

٢- ترسيخ مبدأ مشاركة المجتمع في نشر التعليم.

٣- إنشاء نظام تعليمي يتميز بالمرونة والتكيف مع التقنيات الحديثة ومؤشرات سوق العمل.

٤- الإسهام في تنشيط التدريب والتأهيل؛ للارتقاء بالمستوى العلمي والمهاري.

خامساً: كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة:

١) كلية المجتمع الحكومية:

توجد في محافظة حجة كلية مجتمع حكومية واحدة فقط، وتقع في مدينة عبس شمال غرب محافظة حجة، وهي ثالث كلية مجتمع حكومية على مستوى اليمن بعد كليتي المجتمع في صنعاء وعدن، وقد تم تدشين الدراسة في كلية المجتمع عبس في العام ٢٠٠٢-٢٠٠٣، وتضم الكلية (١٢) تخصصا، تقنيا وطبيا وإداريا، ومدة الدراسة في هذه التخصصات ثلاث سنوات، وعند إتمامها بنجاح يمنح الطالب دبلوم عالي، وبلغ عدد الطلبة الملتحقين بالكلية في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ (١٣٥٠) طالباً وطالبة. كما يقدم مركز خدمة المجتمع بالكلية لأفراد المجتمع دورات مهنية قصيرة ومتوسطة، تصل مدتها من شهرين إلى ستة أشهر، ولا يشترط للالتحاق بهذه الدورات حصول المتدرب على مؤهل تعليمي (مقابلة خاصة مع عميد كلية المجتمع عبس، دكتور يحيى الوظاف، بتاريخ (5/ ١٢/ ٢٠٢٠).

٢) كليات المجتمع الخاصة:

توجد في محافظة حجة أربع كليات مجتمع خاصة، ثلاث منها في مدينة حجة والرابعة في مدينة عبس، وتُعد كلية المستقبل – محل الدراسة- أقدم هذه الكليات، حيث أنشئت في مدينة حجة في عام ٢٠١٠-٢٠١١، وتقدم الكلية لطلبتها خمسة تخصصات مختلفة، ومدة الدراسة في هذه التخصصات ثلاث سنوات، وعند إتمامها بنجاح يمنح الطالب دبلوم عالي، وقد بلغ عدد الطلبة في الكلية (١١٠٠) طالب وطالبة، في العام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١ (مقابلة خاصة مع عميد كلية المجتمع – المستقبل، مهندس عزمي عنتر، بتاريخ (٨ / ١٢/ ٢٠٢٠).

ISSN-L: 2617-3158 P-ISSN: 2710-107X E-ISSN: 2710-0324

الدراسات السابقة:

فيما يأتي عرض للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة: القيادة الاستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي، مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية:

أجرت حلا حمود (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي- الإدارة المركزية- في سوريا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين، ومساعديهم، والموظفين، وبلغ عددهم (٨٦) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للممارسات التي تتبعها القيادة في الوزارة من خلال وجود ثقافة تنظيمية واضحة تتبعها الوزارة كبنية تنظيمية عبر إداراتها العليا، كما أنّ لاهتمام المديرين بالموظفين الذين يمثلون رأس المال البشري أثر كبير في نجاح أداء الوزارة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لأهمية التصور الاستراتيجي للوزارة والعمل على تطبيقه؛ كونه قادر على مواكبة جميع التطورات التي يمكن أنْ تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للوزارة.

وقام الزهراني (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (٣٨٤) فرداً من أعضاء هيئة التدريس، والقيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية.

وهدفت دراسة عائشة فلاته (٢٠١٨) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من العينة التي شملت جميع وكيلات الروضات الحكومية بمدينة مكة المكرمة، والبالغ عددهن (٧٣) وكيلة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية للقيادة الاستراتيجية مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائياً

تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وسعت دراسة جاكينيا، وكاتوسي، وكيريري **(Gakenia, Katuse & Kiriri,2017)** إلى الكشف عن تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية على الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية في كينيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (٨٧) مدير مدرسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أساليب القيادة الاستراتيجية ليس لها تأثير كبير على الأداء الأكاديمي، ويُعزى ذلك إلى حد كبير إلى حقيقة أنّ المدارس الوطنية لديها سياسات وإجراءات محددة؛ لذا فإنّ قادة المدارس لديهم حرية محدودة في اختيار أساليب وأنماط قيادية مختلفة.

وأجرت رنا عبده (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على مديري الإدارة العليا بالكليات الجامعية في محافظات غزة، والبالغ عددهم (٨٧) مديراً، وخلصت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً حول ممارسات القيادة الاستراتيجية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة **(Hidayah, Sule, Wirasasmita & Padmadisastra, 2015)** إلى التعرف على كيفية تطوير القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم استطلاع آراء (٦٧) أكاديمياً في كلية الاقتصاد والإدارة في جاكرتا بإندونيسيا، وأكدت الدراسة على أنّه في بيئة مضطربة ويصعب التنبؤ بها تُعد القيادة الاستراتيجية الفعالة أساس النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية، كما أكدت الدراسة على أنّه لزيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية يستلزم أنْ يكون القائد خبيراً استراتيجياً، وأن يكون قادراً على إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، كما يجب أن يكون قادراً على إنشاء رؤية ورسالة واضحة، وذات صلة بالمؤسسة.

وقام ديبونمي، واريراتانا (**Deeboonmee & Ariratana, 2014**) بدراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في المدارس التايلندية، ودرجة تأثير القيادة الاستراتيجية على فعالية المدرسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (٣٠) إدارياً، و (٢٠٧) معلماً، تم اختيارهم من (١١) مدرسة في بلدية خون كاين بتايلند، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان عالياً، ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمحور تنمية المجتمع المحلي:

أجرى حماد، والعكر (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية في تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (٢٥٥) موظفاً وموظفة في جامعة الأقصى، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى متغيري الدراسة القيادة الخادمة والتنمية المستدامة كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والتنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠.٧٤)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التنمية المستدامة تعزى الى متغير المؤهل العلمي.

وقام القيزاني (٢٠١٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيلها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية بلغت (٤١) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وأظهرت نتائج الدراسة ضعف دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة في المجالات (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي).

وأجرى (**Jaafar & Maki**) دراسة نوعية لتقييم دور كلية المجتمع في تنمية المجتمع في ماليزيا، لا سيما من خلال برامج تعليم ريادة الأعمال، قام الباحثان بمراجعة المستندات والوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما أجريا مقابلات مع مسؤولي كلية المجتمع (**Paya Besar**). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن خريجي كليات المجتمع لديهم ثقة

منخفضة بالذات، وأنهم يفتقرون إلى المهارات في تحديد فرص ريادة الأعمال، كما استنتجت الدراسة أن برامج تعليم ريادة الأعمال في كليات المجتمع منخفضة التأثير في مجال التنمية الاقتصادية.

وهدفت دراسة كاظم وشمخي (٢٠١٩) إلى التعرف على دور التعليم الجامعي الخاص في التنمية الاجتماعية في منطقة الفرات الأوسط بالعراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من كل أساتذة الجامعات الخاصة في منطقة الفرات الأوسط والبالغ عددهم (٧٢٥) أستاذاً، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ إسهام التعليم الجامعي الخاص في العراق في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ضعيف، وأنّ هناك ضعف في التنسيق بين مخرجات التعليم الجامعي الخاص ومتطلبات سوق العمل.

وأجرى فاتيح (٢٠١٨) دراسة نظرية هدفت إلى استعراض دور الإدارة الاستراتيجية كأداة ناجعة في تسيير وتوجيه حاضر ومستقبل المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها، والتأكيد على أهمية هذه الأداة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومدى إسهامها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بكل أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية.

وقام نصر الله (٢٠١٨) بدراسة نظرية هدفت إلى التعرف على دور التعليم التقني والمهني في تعزيز التنمية المستدامة في الأراضي الفلسطينية، وأكدت الدراسة على أنّه يتم استيعاب خريجي التعليم المهني والتقني في سوق العمل المحلي بشكل أفضل من خريجي التعليم الأكاديمي، لا سيما التخصصات التي تتوافق مع التطور المعرفي والتقني، وأنّ ارتفاع نسبة الخريجين العاطلين عن العمل، لا سيما عند الإناث يُزيد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية للأجيال الحالية والمستقبلية في المجتمع الفلسطيني، والذي بدوره سيؤثر سلبياً على تحقيق التنمية.

أما دراسة التبالي ومحي الدين (٢٠١٨) فقد هدفت إلى التعرف على مدى قيام جامعة إب بالأدوار المطلوبة منها في التعليم المستمر وخدمة المجتمع، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي وزعت على جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والبالغ عددهم (١٧٦) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى قيام جامعة إب بالأدوار المطلوبة منها في التعليم المستمر وخدمة المجتمع.

وقام الضبياني، والعنسي، وشداد (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع في مجالات (نشر الوعي المجتمعي، وتقديم الاستشارات، والتعليم والتدريب المستمر، والبحوث التطبيقية)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (١٠٣) عضو هيئة تدريس في جامعة ذمار، وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع جاءت بدرجة "ضعيفة" في جميع مجالات الدراسة.

وأجرى المومني (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى التعرف على دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (٧٠) عضو هيئة تدريس في كليتي إربد وعجلون بالأردن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

في حين أجرى الصوفي (٢٠١٥) دراسة نظرية هدفت إلى التعرف على مضامين أهداف وسياسات التعليم العالي اليمني المرتبطة بالتنمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوثائق ذات الصلة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنّ أهداف التعليم العالي بعد الوحدة والتي وردت في قانون الجامعات اليمنية، وقانون التعليم العالي والبالغ عددها عشرون هدفاً التي لامست التنمية بشكل مباشر لم تتجاوز (٢٥٪) من هذه الأهداف، ولم تشكل هذه الأهداف موجهاً شاملاً لأنشطة التنمية، كما أنّ سياسة القبول بالجامعات منفصلة عن احتياجات التنمية وسوق العمل، وتشكل مصدر إرباك وإضعاف لدور التعليم العالي في التنمية. أما متطلبات تفعيل الدور التنموي للجامعة فقد تمثلت في: تأمين فرص التعليم العالي لأفراد المجتمع وفقاً لاحتياجات التنمية وسوق العمل، وتطوير وتنويع مؤسسات التعليم العالي، والمشاركة في وضع السياسة والخطط الموجهة للتنمية، وزيادة الاهتمام بالدراسات العملية والبحوث التطبيقية، وربطها بخطط ومتطلبات التنمية.

وقام ألبوليسكو **(Albulescu, 2014)** بدراسة نظرية هدفت إلى توضيح أدوار الجامعة في تحقيق التنمية المحلية والإقليمية في رومانيا، وأكدت الدراسة على أنّ الجامعة التي تتمتع بروح الريادة يجب أنْ تكون منفتحة على احتياجات المجتمع، وأنْ تحافظ على علاقة قوية ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تقديم دورات تدريبية لأفراد المجتمع؛ من أجل تلبية حاجاتهم إلى التدريب والتطوير المستمر في النموذج الجديد للمجتمع القائم على التكنولوجيا والمعرفة، إضافة إلى استخدام الجامعة لقدراتها البحثية في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار في اختيار الدراسات السابقة أنْ يكون مكان إجراؤها يغطي دول متنوعة، لتشمل اليمن، وفلسطين، والعراق، وسوريا، وليبيا، والأردن، والسعودية، وتايلند، وإندونيسيا، وكينيا، ورومانيا، ومعظم هذه الدول تتشابه في ظروفها الاجتماعية والاقتصادية -إلى حدٍ ما - مع ظروف البيئة اليمنية. كما امتدت الدراسات السابقة زمنياً على ثمان سنوات منذ عام ٢٠١٢ وحتى عام ٢٠١٩.

وبعد استعراض ومراجعة الدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الحصول عليها، توصل الباحث إلى عدة نتائج مستنبطة منها، حيث يتلخص مضمون معظم الدراسات المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية على وجود ممارسة مرتفعة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية المختلفة، كما أكدت هذه الدراسات على أهمية القيادة الاستراتيجية وأثرها الإيجابي على أداء وفاعلية المؤسسات. أما الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير تنمية المجتمع المحلي فقد أكدت هذه الدراسات على ضعف إسهام مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التنمية في المجتمعات المحلية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة، وبناء بعض عناصر وأبعاد الإطار النظري للدراسة، وصياغة منهجيتها، إضافة إلى الاهتداء لبعض المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل. وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنّها تُعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي والعربي– على حد علم الباحث– التي تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق تنمية المجتمع المحلي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ويشمل: منهج الدراسة، ومجتمعها، وأداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي التحليلي بنوعيه المسحي والارتباطي، حيث تم استخدام الأسلوب المسحي المكتبي والميداني، فقد قام الباحث بإجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الاطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب المسحي الميداني؛ لاستقصاء آراء أفراد عينة الدراسة، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة؛ وذلك لوصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وتم كذلك استخدام الأسلوب الوصفي الارتباطي؛ لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الاستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي.

مجموعة الدراسة:

تكونت مجموعة الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية المجتمع الحكومية بمدينة عبس، وكلية المجتمع الخاصة (المستقبل) بمدينة حجة، والبالغ عددهم (١٨٦) فرداً، منهم (١٠٤) في كلية المجتمع عبس، و(٨٢) في كلية المستقبل - بحسب الكشف الصادر عن عمادة الكليتين للعام الجامعي ٢٠٢٠-٢٠٢١-.

ونظراً لصغر عدد أفراد مجموعة الدراسة، ومن أجل الحصول على معلومات وبيانات أكثر دقة وموضوعية، قام الباحث بتوزيع الاستبانة على جميع أفراد مجموعة الدراسة، واستُرجِع منها (١٦٢) استبانة، واستُبعِدت (٣) استبانات؛ لعدم استكمالها لشروط التحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (١٥٩) استبانة، لتشكل ما نسبته (85.5٪) من مجموع الاستبانات الموزعة. والجدول (٣) يوضح خصائص مجموعة الدراسة:

ISSN-L: 2617-3158 P-ISSN: 2710-107X E-ISSN: 2710-0324

جدول (٣) وصف مجموعة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية (N=159)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
نوع الكلية	حكومية	٨٣	%52.2
	اهلية	٧٦	%47.8
طبيعة العمل	أكاديمي	١٠٤	%65.4
	إداري	٠٥٥	%34.6
الجنس	ذكر	١٢٨	%80.5
	انثى	٠٣١	%19.5
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	٥٥	%34.6
	بكالوريوس	٨٦	%54.1
	أعلى من بكالوريوس	١٨	%11.3
سنوات الخدمة	٥ سنوات فاقل	٦٩	%43.4
	من (٦ - ١٠) سنوات	٥٤	%34.0
	١١ سنه فاكثر	٣٦	%22.6

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة؛ باعتبارها من أنسب الأدوات العلمية التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية؛ للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقام الباحث بتصميم الاستبانة الخاصة بمحور القيادة الاستراتيجية من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة، ومن تلك الدراسات: **دراسة (Hidayah et al., 2015)**، ودراسة حلا حمود (٢٠١٨)، ودراسة فلاته (٢٠١٨)، بينما تم الاعتماد على دراسة القوس (٢٠١٦)، ودراسة المومني (٢٠١٦)، ودراسة القيزاني (٢٠١٩) في تصميم الاستبانة الخاصة بمحور تنمية المجتمع المحلي.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت **(Likert Scale)** الخماسي؛ لقياس استجابات أفراد مجموعة الدراسة لفقراتها، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)، وهي تمثل رقمياً (١،٢،٣،٤،٥) على الترتيب. ولأغراض تحليل النتائج تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى متغيرات الدراسة بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (٥) – الحد الأدنى للبدائل (١) = ٤ / ٣ وهي المستويات: مرتفع، متوسط، منخفض، فيكون طول الفئة (١.٣٣). وهكذا يصبح تقدير المستوى كالآتي: من (١-٢.٣٣) مستوى منخفض، ومن (٢.٣٤-٣.٦٧) مستوى متوسط، ومن (٣.٦٨-٥.٠٠) مستوى مرتفع.

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ- طريقة صدق المحتوى (صدق المحكمين):

للتحقق من مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على ستة محكّمين، من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة، والإدارة والتخطيط التربوي، وعلم النفس التربوي، في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومركز البحوث والتطوير التربوي، والمعهد الوطني للعلوم الإدارية في أمانة العاصمة صنعاء، وطُلب من المحكمين إبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول وضوح الفقرات ومدى انتمائها إلى محاورها، وقد أخذ الباحث بالملحوظات والمقترحات التي حصلت على إجماع بين المحكمين بنسبة (٨٠٪) فأكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة.

ب- طريقة صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) موظفاً تم إدراجهم في مجموعة الدراسة لاحقاً، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليهما، كما تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور الذي يندرج تحته، كما هو مبين في جدول (4).

ISSN-L: 2617-3158 P-ISSN: 2710-107X E-ISSN: 2710-0324

جدول (4): معاملات ارتباط الفقرة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور، وارتباط البعد مع الدرجة الكلية للمحور

محور القيادة الاستراتيجية						محور تنمية المجتمع المحلي					
الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالمحور	الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالمحور	الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالمحور	الفقرة	ارتباطها بالبعد	ارتباطها بالمحور
1	.769**	.736**	18	705**	.684**	١	599**	.544**	١٧	.634**	.720**
2	.735**	.649**	19	.750**	.725**	٢	.775**	.738**	١٨	.688**	.637**
3	.741**	.695**	20	.712**	.698**	٣	.566**	.550**	١٩	.687**	.591**
4	.720**	.641**	21	.815**	.757**	٤	.705**	.675**	٢٠	.620**	.581**
5	.743**	.635**	٢٢	.792**	.699**	٥	.626**	.617**	٢١	.770**	.679**
6	.728**	.672**	٢٣	.756**	.713**	٦	.609**	.543**	٢٢	.713**	.704**
7	.771**	.674**	٢٤	.823**	.776**	٧	.612**	.571**	٢٣	.618**	.591**
8	.677**	.599**	٢٥	.827**	.758**	٨	.607**	.529**	٢٤	.791**	.699**
9	.515**	.489**	٢٦	.852**	.809**	9	.804**	.723**	٢٥	.668**	.536**
10	.662**	.516**	27	.775**	.631**	10	.802**	.744**	٢٦	.748**	.630**
تحديد التوجه الاستراتيجي		.878**	٢٨	.792**	.706**	11	.801**	.778**	٢٧	.782**	.652**
١١	621**	.588**	الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة		.925**	١٢	.619**	592**	٢٨	.653**	.618**
١٢	.752**	.597**				١٣	.711**	.681**	٢٩	.653**	.535**
١٣	.786**	722**				١٤	.454**	.468**	بعد التنمية الاقتصادية		.905**
١٤	.831**	.707**				١٥	.679**	.659**			
١٥	.683**	.708**				١٦	.813**	.754**			
١٦	.862**	.759**				بعد التنمية الاجتماعية		.942**			
١٧	811**	.710**									
بعد راس المال البشري		.891**									

يتبين من الجدول (٤) أنّ جميع معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ومعاملات ارتباط درجة البعد مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة (**) عند مستوى دلالة (0.01). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين: (0.48 – ٠.٨٥) لفقرات محور القيادة الاستراتيجية، وتراوحت بين: (0.45– 0.81) لفقرات محور تنمية المجتمع المحلي، وهذه القيم مقبولة؛ كونها أكبر من (0.30) بحسب معيار **(Nunnally, 1998)**.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال اختبار ألفا – كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient**، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٥):

جدول (٥) معامل الثبات للمحاور والأبعاد

م	البعد / المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	بعد تحديد التوجه الاستراتيجي	١٠	.983
٢	بعد استثمار راس المال البشري وتنميته	٧	.873
٣	بعد الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة	١١	.870
	محور القيادة الاستراتيجية ككل	٢٨	.966
١	بعد التنمية الاجتماعية	١٦	.705
٢	بعد التنمية الاقتصادية	١٣	.744
	محور تنمية المجتمع المحلي ككل	٢٩	.841

يتضح من الجدول (٥) أنّ قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد من أبعاد محور القيادة الاستراتيجية، حيث تراوحت بين: (٠.٨٧٠-٠.٩٨٣)، بينما بلغت لجميع الأبعاد (٠.٩٦٦)، كما يتبين أنّ قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لبعدي محور تنمية المجتمع المحلي، حيث بلغت (0.705) للبعد الاجتماعي، و (0.744) للبعد الاقتصادي، بينما بلغت لمحور تنمية المجتمع المحلي بشكل عام (0.841)؛ وهذا يعني أنّ الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات (حسن، ٢٠٠٦)؛ مما يعطي الثقة بصحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

- للتحقق من صدق الأداة وثباتها، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **(Pearson Correlation)**، ومعامل كرونباخ الفا **(Chronbach's Alpha)**.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجموعة الدراسة حول محوري القيادة الاستراتيجية وتنمية المجتمع المحلي.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون **(Pearson Correlation)**؛ لمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام اختبار (T) لمجوعتين مستقلتين **(Independent-Sample T-Test)**؛ لحساب الفروق بين متوسطات درجات استجابات

مجموعة الدراسة حول محوري الدراسة تُعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس)، واختبار تحليل التباين الأحادي (**One Way Analysis of Variance – ANOVA**)؛ لحساب الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول محوري الدراسة تُعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول: والذي ينص على:" ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة؟". وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد مجموعة الدراسة حول محور القيادة الاستراتيجية، وذلك كما يأتي:

تحليل أبعاد محور القيادة الاستراتيجية ككل:

جدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور القيادة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم البعد بالأداة	الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.28	0.73	متوسط
٣	٢	الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة	3.19	0.87	متوسط
٢	٣	استثمار راس المال البشري وتنميته	3.03	0.90	متوسط
الدرجة الكلية للمحور			3.18	0.75	متوسط

يتضح من جدول (٦) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور القيادة الاستراتيجية بلغ (3.18)؛ وهذا يعني أنّ ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة كان بمستوى متوسط، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.75) على مستوى محور القيادة الاستراتيجية ككل؛ وهذا يدل على انسجام إجابات مجموعة الدراسة تجاه هذا المحور.

ويرى الباحث أنّه على الرغم من أنّ مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية دون المستوى المطلوب والمأمول، إلا أنّ هذه النتيجة تشير إلى أنّ الكليتين محل الدراسة تمتلكان قيادات تدرك أنّ مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، واشتداد حدة المنافسة بين هذه المؤسسات؛ لذا يجب أنْ تمتلك كلياتهم توجهات وتصورات واضحة تحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومواجهة

التحديات المستقبلية، كما يتطلب توفير مناخ تنظيمي يرسخ ثقافة الجودة والتميز، ويشجع على التحسين المستمر في الأداء، ويُعزّز مفاهيم الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ وكل ذلك يؤدي إلى نجاح الكليات في أداء وظائفها بكفاءة وفاعلية، ومن أهم تلك الوظائف خدمة المجتمع المحلي وتنميته وتلبية احتياجاته، والارتقاء بالمستوى الاجتماعي والاقتصادي لأفراد المجتمع.

وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة (**Deeboonmee & Ariratana, 2014**)، ونتائج دراسة رنا عبده (٢٠١٧)، ونتائج دراسة الزهراني (٢٠١٨)، ونتائج دراسة فلاته (٢٠١٨) التي أظهرت جميعها أنّ القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها هذه الدراسات مثل: المدارس والجامعات ورياض الأطفال، على خلاف الدارسة الحالية التي أجريت في كليات المجتمع.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الاستراتيجية، يتبين من الجدول (٦) أنّ بُعد **" تحديد التوجه الاستراتيجي"** جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ومستوى ممارسة "متوسط"، وهذا يشير إلى وجود اهتمام إلى حدٍ ما من قبل القيادة في الكليتين محل الدراسة بتحديد رؤية استراتيجية للكلية والعمل على الوصول إليها، والحرص على وضع خطة استراتيجية خاصة بالكلية والعمل على تنفيذها؛ حيث يرتبط عمل هذه الكليات بالمجتمع وسوق العمل، وتقف عليها مسؤولية رفد المجتمع وسوق العمل بالكوادر الفنية والتقنية التي تمتلك معارف ومهارات تلبي متطلبات الوظائف والأعمال المختلفة؛ وهذا يتطلب رؤية استراتيجية مرتبطة بخطة عمل واضحة. كما يمكن أنْ يُعزى الاهتمام من قبل كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة بهذا البعد إلى حرصها على مواكبة توجهات وزارة التعليم الفني والتدريب المهني التي تؤكد على ضرورة إعداد الخطط الاستراتيجية لجميع كليات المجتمع.

وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة حلا حمود (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنّ مستوى ممارسة بُعد " الرؤية والتصور الاستراتيجي" كان بدرجة منخفضة، كما تختلف مع دراسة رنا عبده (٢٠١٧)، ونتائج دراسة فلاته (٢٠١٨) اللتين أظهرتا أنّ درجة ممارسة بُعد " تحديد التوجه الاستراتيجي" كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، على التوالي.

وجاء بعد **"الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة"** في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.١٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، ومستوى ممارسة "متوسط"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القيادة في الكليتين محل الدراسة لأهمية تعزيز الثقافة التنظيمية، ودورها في تعزيز الالتزام والانضباط في العمل، ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين للعمل كفريق عمل واحد؛ وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الأكاديمي والإداري في الكليتين؛ ومن ثم نجاحهما في تنفيذ خططهما، وتحقيق أهدافهما.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حلا حمود (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنّ مستوى ممارسة بُعد " الثقافة التنظيمية" كان بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة رنا عبده (٢٠١٧)، ونتائج دراسة فلاته (٢٠١٨) اللتين أظهرتا أنّ درجة ممارسة بُعد " الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة " كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، على التوالي.

وجاء بُعد **"استثمار رأس المال البشري وتنميته"** في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٣.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٩٠) ومستوى ممارسة "متوسط"، ويمكن أنْ يُفسَّر ذلك بأنّ كليتي المجتمع محل الدراسة تعملان على استقطاب كادر أكاديمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات، كما تحرصان على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة والالتزام العالي، والاهتمام بهم، وتمنحان الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم. ويُرجِع الباحث حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية إلى أنّ الكليتين محل الدراسة لا توليان الاهتمام الكافي بالتدريب وتطوير القدرات والمهارات لكادرها البشري؛ ربما بسبب عدم توافر الكفاءات التدريبية في الكليتين والتي يمكن أنْ تُسهِم في تدريب الموظفين وتنميتهم مهنياً، من خلال تصميم البرامج التدريبية في ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين. وفيما يتعلق بكلية المجتمع الحكومية يمكن إضافة سبب آخر وهو عدم توافر الميزانية المالية الكافية المخصصة لعملية التدريب والتأهيل. كما يمكن أنْ يُعزى ضعف ممارسة هذا البُعد إلى قلة المكافآت والحوافز التي تُمنح للموظفين المتميزين، وقد أشار عميد كلية المجتمع الحكومية في عبس من خلال مقابلة (خاصة) إلى أنّ ذلك يرجع إلى نقص الموارد المالية للكلية، وأنّ الموظفين في الوقت الحالي لا يحصلون على استحقاقاتهم الأساسية من الرواتب بشكل منتظم، فالكلية غير قادرة على تحفيزهم بصورة دائمة،

ولكنها تعمل بجدية على تحفيز الموظفين ومنحهم المكافآت المالية بحسب إمكاناتها، وقدراتها المالية المتاحة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة حلا حمود (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنّ مستوى ممارسة بُعد "رأس المال البشري" كان بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتائج دراسة رنا عبده (٢٠١٧)، ونتائج دراسة فلاته (٢٠١٨) اللتين أظهرتا أنّ درجة ممارسة بُعد "تطوير رأس المال البشري" كانت بدرجة كبيرة وكبيرة جداً، على التوالي.

٢- تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية:

سيتم عرض الأبعاد بحسب الرتبة التي حصلت عليها في نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول السابق رقم (٦)، وذلك على النحو الآتي:

أ: تحديد التوجه الاستراتيجي:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٤	١	تدرج الكلية تنمية المجتمع المحلي كجزء من أهدافها وخطتها الاستراتيجية.	3.53	1.01	متوسط
١٠	٢	تراعي الكلية احتياجات المجتمع وسوق العمل عند التخطيط لبرامجها التعليمية.	3.49	1.16	متوسط
٨	٣	تعمل الكلية على ان تكون خطط وأهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في الكلية.	3.48	1.09	متوسط
٣	٤	تضع الكلية أهدافا استراتيجية تتناسب مع ظروفها وإمكاناتها الحالية والمستقبلية.	3.36	1.04	متوسط
٦	٥	تضع الكلية بدائل استراتيجية للتعامل مع الاحداث المتغيرة والطارئة.	3.34	1.07	متوسط
١	٦	تمتلك الكلية رؤية استراتيجية واضحة طويلة الاجل.	3.25	.987	متوسط
٢	٧	تتوافر للكلية خطة استراتيجية واضحة ومكتوبة.	3.25	.987	متوسط
٧	٨	تضع الكلية خطة تنفيذية سنوية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتشتمل على مؤشرات أداء محددة.	3.14	1.04	متوسط
٥	٩	تبني الكلية استراتيجيتها من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات).	3.09	.944	متوسط
٩	١٠	تشرك الكلية افرادا من المجتمع المحلي في وضع رؤيتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية.	2.95	1.06	متوسط

يتضح من الجدول (٧) أنّ الفقرة رقم (٤) التي تنص على: **"تُدرِج الكلية تنمية المجتمع المحلي كجزء من أهدافها وخطتها الاستراتيجية"**، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.53)، وبمستوى "متوسط"، يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠)

التي تنص على: **"تراعي الكلية احتياجات المجتمع وسوق العمل عند التخطيط لبرامجها التعليمية"**، بمتوسط حسابي (3.49)، ومستوى ممارسة "متوسط"؛ وهذا يعني أنّ كليتي المجتمع محل الدراسة تدركان أهمية القيام بمسؤولياتهما المجتمعية في تنمية المجتمع المحلي؛ كونه يُعد من أهم وظائفها وأهداف تأسيسها؛ لذا لديهما توجه استراتيجي واضح يمكن أنْ يُساعد في الارتقاء بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي. كما تدل هذه النتيجة على أنّ الكليتين تحرصان على توفير برامج وتخصصات أكاديمية وتقنية تلبي متطلبات واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وهذا يحقق هدفاً مهماً من أهداف كليات المجتمع التي تضمنها قرار إنشاء كليات المجتمع لعام ١٩٩٦، والذي يشير إلى ضرورة أنْ تعمل كليات المجتمع على إعداد كوادر بشرية ذات كفاءات تقنية في المجالات التنموية المختلفة؛ لتأمين متطلبات واحتياجات المجتمع وسوق العمل من القوى البشرية.

وجاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على: **"تبني الكلية استراتيجيتها من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)"** في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.09)، ومستوى "متوسط"، يليها الفقرة رقم (٩) التي تنص على: **"تُشرِك الكلية أفراداً من المجتمع المحلي في وضع رؤيتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية"**، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.95)، ومستوى ممارسة "متوسط". ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ الكليتين محل الدراسة لا تتبعان بشكل دقيق الأسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية، والذي يؤكد على أهمية أنْ تُبنى الخطط، وتوضع الأهداف الاستراتيجية وفقاً لتحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع التأكيد على ضرورة أنْ تُشرِك المؤسسة أفراداً من المجتمع المحلي وأرباب العمل ومؤسسات الدولة ذات العلاقة، من ذوي الخبرة والكفاءة عند صياغة رؤية المؤسسة، ورسم سياساتها ووضع خططها، وتحديد أهدافها؛ لأنّ ذلك من شأنه أنْ يجعل من هذه الخطط والأهداف تتسم بالواقعية، وتلامس حاجات المجتمع وسوق العمل؛ ومن ثم يحرص الجميع من داخل المؤسسة وخارجها على بذل الجهود؛ من أجل أنْ تنجح المؤسسة في الوصول إلى رؤيتها، وتنفيذ خططها، وتحقيق أهدافها.

ب: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بُعد "الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٠	١	تهتم الكلية بأن تسود علاقات الود والاحترام المتبادل بين منسوبي الكلية.	3.50	1.13	متوسط
٦	٢	تعمل الكلية على ترسيخ الالتزام والانضباط في العمل.	3.40	1.06	متوسط
٩	٣	تتقبل الكلية اراء الاخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة الجميع.	3.31	1.26	متوسط
٢	٤	تعمل الكلية على التحسين والتطوير المستمر في مستوى الأداء الأكاديمي والإداري.	3.30	1.06	متوسط
١	٥	تحرص الكلية على ترسيخ ثقافة الجودة والتميز في كافة أعمالها وأنشطتها.	3.25	1.09	متوسط
٥	٦	تشجع الكلية الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق.	3.24	1.10	متوسط
٨	٧	تنمي الكلية قيم المصارحة والثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين في الكلية.	3.21	1.07	متوسط
٧	٨	تشجع الكلية الموظفين على التصرف بحرية واستقلالية في أداء العمل ومواجهة المشكلات.	3.20	1.18	متوسط
١١	٩	تقيم الكلية الموظفين بموضوعية تامة وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية.	3.04	1.21	متوسط
٣	١٠	توظف الكلية المنافسة البناءة بين الاقسام والإدارات؛ لزيادة مستوى الأداء والإنجاز.	2.96	1.03	متوسط
٤	١١	تحرص الكلية على تحقيق مبدا العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين.	2.76	1.08	متوسط

يتضح من الجدول (٨) أنّ أعلى فقرة في بعد " الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة" هي الفقرة رقم (١٠) التي تنص على: **"تهتم الكلية بأنْ تسود علاقات الود والاحترام المتبادل بين منسوبي الكلية"**، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50)، وبمستوى ممارسة "مرتفع"، وهذا يعني أنّ هناك حرص من قيادة الكليتين محل الدراسة على إيجاد علاقات إنسانية إيجابية بين الموظفين في الكلية؛ لأنّ هذا من شأنه أنْ يُولِّد الثقة المتبادلة والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين الموظفين؛ مما ينعكس إيجاباً على نفسية الموظف داخل الكلية وخارجها، ويظهر ذلك في طريقة تعامله الحسنة مع الطلبة والمستفيدين، وفي إقامة الموظف علاقات اجتماعية صحية وسوية مع أفراد المجتمع المحلي؛ مما يقلل من المشكلات الاجتماعية.

وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على: **"تعمل الكلية على ترسيخ الالتزام والانضباط في العمل"** بمتوسط حسابي (٣.40)، وبمستوى "متوسط"، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص قيادة الكليتين محل الدراسة على الانضباط والالتزام بساعات

العمل وبالأنظمة واللوائح الداخلية للكلية؛ لضمان حسن سير العمل، وإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، فالانضباط الوظيفي سمة تقاس بها المؤسسات وحتى الشعوب في الفاعلية والتقدم؛ لذا ينبغي أنْ تحرص كليات المجتمع على أنْ تسود فيها قيم الجدية في العمل والتفاني فيه، والدقة والإتقان في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال؛ لأنّ هذه المؤسسات لها قيمة واعتبار بالنسبة لأفراد المجتمع، ويجب أنْ تُقدِّم قدوة حسنة في هذا المجال، فكثير من المؤسسات اليابانية على سبيل المثال حققت النجاح والتميز؛ لأنّها أولت أهمية قصوى للثقافة والقيم التنظيمية كقيم الالتزام والانضباط، كما ينبغي على كليات المجتمع محل الدراسة عدم فرض الالتزام والانضباط بالقوة والتسلط، وإنّما عبر خلق مناخ تنظيمي صحي وإيجابي، يدفع الموظفين إلى الانضباط الذاتي والالتزام بالأنظمة واللوائح والقرارات عن قناعةٍ ورضا.

وجاءت الفقرة رقم (٣) التي تنص على: **"توظف الكلية المنافسة البناءة بين الأقسام والإدارات؛ لزيادة مستوى الأداء والإنجاز"** في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.96)، وبمستوى "متوسط"، ويمكن أنْ يُعزى ذلك إلى قلة اطلاع قيادة كليتي المجتمع محل الدراسة على الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على ضرورة أنْ تستبدل المؤسسات المنافسة بين الأفراد بالمنافسة الإيجابية بين الأقسام والإدارات؛ لأنّ هذا من شأنه أنْ يُقلّل من الحساسية بين الأفراد والصراع بين الأقسام، ويدفع الأقسام المختلفة داخل الكلية إلى الإبداع والابتكار وبذل أقصى الجهود للتميز عن الأقسام الأخرى، وهذا يصب في مصلحة الكلية وفي جودة أدائها، وتحقيقها لأهدافها، ويمكن أنْ يعُزى السبب أيضاً إلى اختلاف تخصص الإدارات والأقسام عن بعضها، فالمهام لا تتشابه؛ ومن ثم يصعب عمل منافسة فيما بينها، بالإضافة إلى اختلاف عدد الموظفين بين كل إدارة وأخرى.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على: **"تحرص الكلية على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين"**، حيث جاءت بمتوسط حسابي (2.76)، ومستوى ممارسة "متوسط". وهذا يُشير إلى اتفاق مجموعة الدراسة على أنّ قيادة الكليتين محل الدراسة لا تراعي بشكل كافٍ مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين، وأنّ هناك تمييز في المعاملة بين الموظفين، وقد يظهر هذا التمييز من خلال بعض

ممارسات قيادة الكليتين مثل: التمييز بين الموظفين فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة واللوائح والقرارات الإدارية، وتقييم أداء الموظفين بصورة غير موضوعية، كما أنّ الموظفين قد لا يحصلون على مكافآت عادلة مقابل الجهود الإضافية التي يبذلونها، ولا تتوافر فرص متساوية أمام جميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية، إضافة إلى عدم العدالة في توزيع أعباء ومسؤوليات العمل بين الموظفين، والموافقة على الإجازات المختلفة. وقد توصلت دراسة رهيو (٢٠١٤)، إلى أنّ عدم شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية يدفعهم إلى القيام ببعض الممارسات السلبية، من أبرزها: ضعف الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، وضعف الإنجاز، والتذمر والشكوى، والنقد غير الموضوعي للمؤسسة وقياداتها، وضعف الثقة بالمؤسسة وإدارتها وممارساتها وقراراتها، وفقدان الدافع والحماس للعمل، والغياب المتكرر غير المبرر، وكثرة الإجازات المرضية.

ج: استثمار راس المال البشري وتنميته:

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بُعد "استثمار رأس المال البشري وتنميته" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	تعمل الكلية على استقطاب كادر أكاديمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات.	4.01	.961	مرتفع
٣	٢	تحرص الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة والالتزام العالي، والاهتمام بهم.	3.39	1.21	متوسط
٥	٣	تمنح الكلية الموظفين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	3.22	1.03	متوسط
٤	٤	تزود الكلية الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.	2.80	1.17	متوسط
٢	5	تقوم الكلية بعقد دورات وبرامج تدريبية مستمرة لتطوير قدرات ومهارات الكادر البشري في الكلية.	2.69	1.26	متوسط
٦	٦	تكافئ الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.	2.66	1.31	متوسط
٧	٧	تستخدم الكلية الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازهم.	2.47	1.28	متوسط

يتضح من الجدول (٩) أنّ أعلى فقرة في بعد "استثمار رأس المال البشري وتنميته " هي الفقرة رقم (١) التي تنص على: **"تعمل الكلية على استقطاب كادر أكاديمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات"**، حيث حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، وبمستوى "مرتفع"، يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) التي

تنص على: **"تحرص الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة والالتزام العالي، والاهتمام بهم"**، بمتوسط حسابي (٣.39)، ومستوى "متوسط".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك كليتي المجتمع محل الدراسة للأهمية الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية؛ حيث انتقل العالم إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف، ومهارات، وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية، والمادية، وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة؛ لذلك اتجهت المؤسسات التعليمية إلى التركيز على العنصر البشري، واستقطاب الأفراد من ذوي القدرات والمهارات المتميزة، الذين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار، وعلى تقديم خدمات واستشارات متميزة للمجتمع ومؤسساته المختلفة؛ ومن ثم العمل على كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة؛ لأنّ هذه المؤسسات التعليمية تدرك أنّها قد تفقد إحدى مزاياها التنافسية إذا ما انتقل موظفوها الأكفاء والمتميزون إلى مؤسسات منافسة أخرى توفر لهم رواتب وحوافز أعلى، وبيئة عمل أفضل.

وجات الفقرة رقم (٩) التي تنص على: **"تكافئ الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي"** في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (2.66)، وبمستوى "متوسط"، يليها الفقرة رقم (٧) التي تنص على: **"تستخدم الكلية الحوافز لحث العاملين على زيادة إنجازهم"**، حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.47)، ومستوى ممارسة "متوسط".

وتُظهر هذه النتيجة أنّ أفراد مجموعة الدراسة من الأكاديميين والإداريين العاملين في كليتي المجتمع محل الدراسة غير راضين عن نظام المكافآت والحوافز الممنوحة لهم، ويمكن أنْ يُعزى ذلك إلى ضعف اهتمام قيادة الكليتين بموضوع التحفيز، وقلة إدراكهم لأهميته وآثاره الإيجابية على العاملين والمتمثلة في: زيادة مستوى ارتباط العاملين وولائهم للكلية، وعملهم بحماس وجدية على الإبداع في العمل، والسعي لتحسينه وتطويره، وبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف الكلية. كما قد يرجع السبب في ذلك – لا سيما في كلية المجتمع الحكومية- إلى نقص الموارد المالية للكلية؛ لذا فهي غير قادرة على منح الموظفين الحوافز والمكافآت المناسبة التي ترضيهم؛ أما بالنسبة لكلية المجتمع الخاصة فربما

يعود السبب في ضعف الحوافز الممنوحة لموظفيها إلى أنّ إدارة الكلية – كغيرها من الكليات الخاصة- تسعى غالباً إلى تحقيق الأرباح المرضية للمستثمرين وملاك هذه الكليات، وتعتقد إدارة هذه الكليات أنّ منح الرواتب الجيدة، والمكافآت والحوافز المجزية قد يؤثر على نسبة الأرباح. ومما يجدر الإشارة إليه أنّ اهتمام كليات المجتمع بتحسين المستوى الاقتصادي لموظفيها يسهم في الارتقاء بالوضع الاقتصادي لهم ولأسرهم وللمجتمع المحيط؛ ولكي تنجح الكليتين محل الدراسة في استقطاب الكفاءات البشرية والاحتفاظ بها، فإنّه ينبغي لها أنْ تولي موضوع الحوافز أهمية أكبر، وألا تقتصر الحوافز على الجوانب المالية والمادية فقط، حيث يمكن للكليات أنْ تُقدِّم لموظفيها الحوافز المعنوية، ومن أهمها: تقدير الموظفين واحترامهم، والثناء على جهودهم، وإشعارهم بالأمن الوظيفي، وإشراكهم في وضع الخطط وتحديد الأهداف، وصناعة القرارات واتخاذها. كما ينبغي على كليات المجتمع أنْ تحرص على منح مكافآت وحوافز تشجيعية للموظفين الذين يسهمون في خدمة المجتمع المحلي.

ثانياً: نتائج إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على:" ما مستوى تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة في البعدين الاجتماعي والاقتصادي؟". وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد مجموعة الدراسة حول محور تنمية المجتمع المحلي، وذلك كما يأتي:

١- تحليل محور تنمية المجتمع المحلي ككل:

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي محور تنمية المجتمع المحلي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم البعد في الأداة	ترتيب البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	التنمية الاقتصادية	2.86	0.77	متوسط
١	٢	التنمية الاجتماعية	2.69	0.79	متوسط
الدرجة الكلية للمحور			2.77	0.72	متوسط

يتضح من جدول (١٠) أنّ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمحور تنمية المجتمع المحلي بلغ (2.77)؛ وهذا يعني أنّ دور كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة

حجة في تنمية المجتمع المحلي كان بدرجة "متوسطة" ولكنها قريبة من الدرجة الضعيفة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.72)؛ وهذا يشير إلى تجانس بين إجابات أفراد مجموعة الدراسة تجاه هذا المحور. ويرى الباحث أنّ الدور الذي تقوم به كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة في تنمية المجتمع المحلي دون المستوى المطلوب والذي يُفترض أنْ تقوم به؛ الأمر الذي يتطلب منها مستقبلاً القيام بدور أفضل في تلبية احتياجات المجتمع المحلي ومتطلبات التنمية فيه، ويعزو الباحث ضعف دور كليتي المجتمع محل الدراسة في تنمية المجتمع المحلي إلى أنّ هاتين الكليتين ما زالتا تركزان بدرجة رئيسة على وظيفة التعليم دون إعطاء الاهتمام الكافي بوظيفة خدمة المجتمع المحلي وتنميته، كما يمكن أنْ يُعزى ذلك إلى أنّ الكليتين تقومان ببعض الأعمال والأنشطة الاجتماعية والاقتصادية التي لا تُكلِّف الكثير من المال مثل: تشجيع طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي، والسماح للمجتمع المحلي باستخدام مرافقها لإقامة الفاعليات والأنشطة المختلفة، وتعزيز الهوية اليمنية والانتماء الوطني لدى طلبتها، بينما لا تمارس بشكل كاف الأنشطة التي تتطلب موارد مالية مثل: عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل؛ لمناقشة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية وتقديـم الحلول المناسبة لها، ودعم القطاعات والمؤسسات غير الربحية في المجتمع، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة لمثل هذه الأنشطة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المومني (٢٠١٦) التي أظهرت أنّ دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي بشكل عام كان متوسطاً.

واختلفت مع نتائج دراسة القيزاني (٢٠١٦)، ودراسة الضبياني، والعنسي، وشداد (٢٠١٨)، ودراسة التبالي ومحي الدين (٢٠١٨)، ودراسة كاظم وشمخي (٢٠١٩) التي بينت جميعها أنّ دور الجامعات في خدمة المجتمع وتنميته كان بدرجة ضعيفة. ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف البيئة التي طبقت فيها هذه الدراسات حيث أجريت في الجامعات على خلاف الدارسة الحالية التي طبقت على كليات المجتمع.

وقد جاء بُعد " التنمية الاقتصادية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٧)، ومستوى تحقق "متوسط"، ويمكن أنْ تُفسّر هذه النتيجة بأنّ إسهامات الكليتين محل الدراسة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي بمحافظة

حجة تكاد تقتصر بدرجة رئيسة على تأهيل الكوادر البشرية في بعض التخصصات التقنية والطبية والإدارية، التي يحتاجها المجتمع وسوق العمل، بينما لا تقوم هذه الكليات بدور مؤثر في جوانب اقتصادية مهمة يمكن أنْ تساعد في تحسين المستوى الاقتصادي لأفراد المجتمع المحلي، ومن ابرز تلك الجوانب: مساعدة المتخرجين في هذه الكليات في الحصول على فرص عمل، ودعـم البرامج والخطط التي تخفف من حدة الفقر وتقلل من معدل البطالة في المجتمع المحلي، إضافة إلى عقد دورات تدريبية لأفراد المجتمع لتهيئتهم لأداء الأعمال والوظائف التي يرغبون في الالتحاق بها. وربما يُعزى ذلك إلى عدم إدراك قيادة الكليتين بشكل كاف للدور الذي يمكن تقوم به كليات المجتمع في تنمية المجتمع المحلي اقتصادياً، وقد يعود السبب كذلك إلى قلة توافر الكوادر البشرية القادرة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لأفراد المجتمع في بعض المهن والحرف التي يمكن أنْ تساعدهم في تحسين أدائهم في مهنهم الحالية أو تتيح لهم فرص عمل جديدة.

أما بُعد " التنمية الاجتماعية" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٩) وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩) ومستوى تحقق "متوسط"، وهذا يشير إلى أنّ الكليتين محل الدراسة لا تقومان بالوظيفة الاجتماعية لكليات المجتمع على الوجه المطلوب، إذ أظهرت نتائج هذه الدراسة أنّ دور الكليتين في تحقيق التنمية الاجتماعية كان ضعيفاً فيما يتعلق بمناقشة المشكلات الاجتماعية للمجتمع المحلي وتقديم الحلول المناسبة لها، وتوفير فرص مواصلة الدراسة للموظفين والموظفات من خلال الدراسات المسائية والتعليم عن بعد، إضافة إلى القصور في تقديم البرامج التدريبية لذوي الاحتياجات الخاصة، وتمكين الفئات المهمشة وتأهيلهم اجتماعياً. وربما يُعزى ذلك إلى عدم إدراك قيادة الكليتين بشكل كاف للوظائف الاجتماعية لكليات المجتمع، أو قد يعود السبب إلى قلة توافر الكوادر البشرية القادرة على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لأفراد المجتمع، إضافة إلى ضعف البنية المادية والتقنية في الكليتين والتي تسمح لهما بتوفير برامج التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد.

٢- تحليل فقرات بُعدي محور تنمية المجتمع المحلي:

سيتم عرض البعدين بحسب الرتبة التي حصلت عليها في نتائج الدراسة، كما هو موضح في الجدول السابق رقم (١٠)، وذلك على النحو الآتي:

أ: بُعد التنمية الاقتصادية:

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بُعد "التنمية الاقتصادية" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢	١	تزود الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة.	3.70	1.08	مرتفع
٦	٢	تزود الكلية طلبتها بالمعارف والمهارات التي تلبي احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتجعلهم مؤهلين للعمل في سوق العمل المتغير.	3.47	1.11	متوسط
٣	٣	توفر الكلية فرص عمل اوسع لابناء المحافظة.	3.30	1.11	متوسط
١	٤	توفر الكلية برامج اكاديمية تلبي متطلبات تنمية المجتمع المحلي واحتياجات سوق العمل.	3.14	1.14	متوسط
٨	٥	تقدم الكلية إرشادا مهنيا وظيفيا للخريجين لمساعدتهم في الالتحاق بسوق العمل.	3.06	1.10	متوسط
١١	٦	تزود الكلية خريجيها بالخبرات والمهارات التي تساعدهم على إنشاء وإدارة المشروعات الخاصة بهم وعدم انتظار الحصول على الوظيفة.	2.96	1.13	متوسط
١٠	٧	تساعد الكلية خريجيها في الحصول على فرص عمل.	2.81	1.22	متوسط
٥	٨	تدعم الكلية البرامج والخطط التي تخفف من حدة الفقر وتقلل من معدل البطالة في المجتمع المحلي.	2.80	1.14	متوسط
١٣	٩	تعقد الكلية دورات تدريبية لافراد المجتمع لتهيئتهم لاداء الأعمال والوظائف التي يرغبون في الالتحاق بها.	2.54	1.11	متوسط
١٢	١٠	تقيم الكلية الندوات، والمحاضرات التثقيفية لحماية المستهلك.	2.51	1.05	متوسط
٤	١١	تقدم الكلية دورات تدريبية للعاملين في المؤسسات الإنتاجية في مكان عملهم.	2.41	1.01	متوسط
٩	١٢	تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاقتصادية واقتراح الحلول العلمية المناسبة لها مثل مشكلات (الفقر، والبطالة، وغيرها).	2.29	1.09	منخفض
٧	١٣	تقيم الكلية دورات لتدريب ابناء المجتمع المحلي على ممارسة بعض الحرف والصناعات أو المشاريع الإنتاجية الصغيرة.	2.25	1.04	منخفض

يتضح من الجدول (١١) أنّ الفقرة رقم (٢) التي تنص على: **"تزود الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة"**، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.70)، ومستوى تحقق "مرتفع"، ويمكن أنْ تُفسّر هذه النتيجة بأنّ الكليتين محل الدراسة تهتمان بشكل جيد بالتنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي بمحافظة حجة، من خلال إعداد الكفاءات المؤهلة والقادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل، فغاية كليات المجتمع ومبرر وجودها هو تلبية متطلبات خطط التنمية في المجتمع، وهذا يعني أنّ كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة تدرك أهمية القيام بمسؤولياتها المجتمعية في تنمية المجتمع المحلي؛ كونه يُعد من أهم وظائفها وأهداف

تأسيسها؛ لذا لديها توجه استراتيجي واضح يمكن أنْ يُساعد في الارتقاء بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي.

وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (٦) التي تنص على: **" تزود الكلية طلبتها بالمعارف والمهارات التي تلبي احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتجعلهم مؤهلين للعمل في سوق العمل المتغير"** بمتوسط حسابي (3.47)، وبمستوى تحقق "متوسط"، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك كليتي المجتمع محل الدراسة للفلسفة التي تقوم عليها كليات المجتمع، وهي تقديم برامج تتميز بالمرونة والتنوع؛ بحيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الأنشطة الاقتصادية المحيطة بها، والعمل على المواءمة بين مخرجات هذه الكليات وسوق العمل، من خلال إكساب المتخرجين معارف ومهارات تلبي الشروط والحاجات المتغيرة لسوق العمل.

وفي المرتبة قبل الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٩) التي تنص على: **"تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاقتصادية واقتراح الحلول العلمية المناسبة لها مثل مشكلات (الفقر، والبطالة، وغيرها) "** بمتوسط حسابي (2.29)، وبمستوى تحقق "منخفض"، وربما يُعزى ذلك إلى أنّ كليتي المجتمع محل الدراسة لا تدركان بشكل كافٍ لمبررات إنشائها، ومنها الإسهام في تنمية المجتمع المحلي اقتصادياً، من خلال التخفيف من حدة المشكلات الاقتصادية التي يعاني منها هذا المجتمع، وقد يعود السبب أيضاً إلى ضعف الميزانية المالية المخصصة لعقد المؤتمرات، والندوات، وورش العمل التي تهدف إلى تقديم حلول للمشكلات الاقتصادية في المجتمع المحلي.

وجاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على: **"تُقيم الكلية دورات لتدريب أبناء المجتمع المحلي على ممارسة بعض الحرف والصناعات أو المشاريع الإنتاجية الصغيرة"** في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.25)، ومستوى تحقق "منخفض"، وهذا يشير إلى أنّ كليتي المجتمع محل الدراسة لا تقومان بدور فعال فيما يتعلق بتدريب أفراد المجتمع على إتقان بعض الحرف والمهن التي يمكن أنْ تُسهِم في توفير فرص عمل للشباب، وتحسين مستوى معيشتهم، والحد من ارتفاع معدلات الفقر والبطالة بين أفراد المجتمع المحلي. وفي هذا الشأن يؤكد **(Jaafar & Maki,2019)** على أنه يجب التخلص من الصورة النمطية للتعليم والتدريب التقني والمهني باعتباره يجلب آفاقاً وظيفية محدودة، وأنه ينبغي

على كليات المجتمع أن تقوم بدور مهم في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال توفير التعليم والتدريب المتعلق بمهارات ريادة الأعمال، كما أشار **(Albulescu, 2014)** إلى أنّ مؤسسات التعليم العالي يجب أنْ تكون منفتحة على احتياجات المجتمع، وأنْ تحافظ على علاقة قوية ببيئتها الاجتماعية والاقتصادية، من خلال تقديم دورات تدريبية لأفراد المجتمع؛ من أجل تلبية حاجاتهم إلى التدريب والتطوير المستمر.

ب: بُعد التنمية الاجتماعية:

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات بُعد "التنمية الاجتماعية" مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة في الأداة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٩	١	توفر الكلية فرص عمل للمراة في الكلية.	3.54	1.28	متوسط
١٠	٢	تشجع الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي.	3.46	1.29	متوسط
١٥	٣	تعزز الكلية الهوية اليمنية والانتماء الوطني لدى طلبتها.	3.43	1.30	متوسط
١٦	٤	تسهم الكلية في مواجهة الكوارث والازمات التي تحدث في المجتمع المحلي.	3.16	1.26	متوسط
١١	٥	تسمح الكلية للمجتمع المحلي باستخدام مرافقها (المكتبات، الملاعب، المسارح، المعامل،..) لإقامة الفاعليات والأنشطة المختلفة.	3.04	1.23	متوسط
١٢	٦	تقيم الكلية فعاليات وندوات توعوية في مجال (الصحة العامة، الأمومة ورعاية الطفولة، الإسعافات الأولية، الإدمان، ترشيد استهلاك المياه، محاربة الفساد، الحفاظ على البيئة،...)	3.04	1.25	متوسط
٢	٧	تهتم الكلية بتوعية الطلبة واولياء الامور بالمهن المطلوبة في الوقت الحالي والمستقبلي	2.83	1.13	متوسط
١٣	٨	تعمل الكلية على دعم القطاعات والمؤسسات غير الربحية في المجتمع (التطوعية، الخيرية، الصحية، الثقافية،...)	2.72	1.04	متوسط
٣	٩	توفر الكلية برامج تعليمية وتدريبية تناسب احتياجات المرأة.	2.70	1.14	متوسط
٤	١٠	تقدم الكلية منحا دراسية للطلبة الفقراء لإتاحة الفرصة لهم للإسهام في تنمية المجتمع المحلي.	2.55	1.33	متوسط
١	١١	تقدم الكلية دورات تدريبية لتنمية مهارات افراد المجتمع المحلي.	2.52	1.20	متوسط
٥	١٢	تعمل الكلية على تمكين الفئات المهمشة وتاهيلهم اجتماعيا.	2.08	1.03	منخفض
6	١٣	تقدم الكلية برامج تدريبية مجانية للمعاقين.	2.05	1.13	منخفض
١٤	١٤	تنظم الكلية برامج ودورات تعليمية في محو الامية وتعليم الكبار.	2.02	1.05	منخفض
8	١٥	توفر الكلية فرصة مواصلة الدراسة للموظفين والموظفات بالمحافظة من خلال (الدراسات المسائية، التعليم عن بعد،..)	2.02	1.03	منخفض
7	١٦	تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاجتماعية وتقديم الحلول المناسبة لها مثل مشكلات (الثأر، والتعصب القبلي والمناطقي، والزيادة السكانية.. وغيرها).	2.00	1.06	منخفض

يتضح من الجدول (١٢) أنّ الفقرة رقم (٩) التي تنص على: **" توفر الكلية فرص عمل للمرأة في الكلية"**، جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.54)، وبمستوى تحقق "متوسط"، ويرى الباحث أنّه على الرغم من أنّ نسبة النساء العاملات في الكليتين محل الدراسة بلغت (17.2٪) وهي نسبة ليست مرضية ودون المستوى المأمول، لا سيما وأنّ نسبة النساء في المجتمع اليمني تصل تقريباً إلى (50٪)، ولكن أفراد عينة الدراسة يرون أنّ فرص العمل التي توفرها كليتي المجتمع محل الدراسة تعد مقبولة، لا سيما إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل منها: ارتفاع نسبة البطالة بين الجنسين في اليمن؛ نتيجة الحرب والظروف الاقتصادية الصعبة، وأنّ نسبة النساء العاملات في اليمن لا تزال متدنية مقارنة بنسبة العاملين من الذكور، إذ أشار تقرير البنك الدولي (٢٠١٤) أنّ معدل مشاركة الإناث في القوى العاملة في اليمن وصل إلى (6٪) فقط عام ٢٠١٤، ويرجع سبب هذه النسبة المنخفضة إلى أنّ المجتمع اليمني مجتمع قبلي ذكوري محافظ لا ينظر كثير من أفراده إلى عمل المرأة بشيء من الرضا ولا يشجعون عليه، إضافة إلى أنّ محافظة حجة يغلب على أجزاء واسعة منها الطابع الريفي؛ حيث ترتفع فيها نسبة الأمية، لا سيما بين النساء؛ لذا تقل نسبة النساء اللاتي يلتحقن بالتعليم لا سيما التعليم العالي؛ وبالتالي تقل نسبة النساء العاملات، إضافة أنّ الكليتين محل الدراسة هما كليتين تقنيتين، وهذا النوع من التعليم كان يعاني ولسنوات طويلة من ضعف الإقبال على الالتحاق به والعمل في مؤسساته، لا سيما من قبل الإناث، وإنْ تحسَّن الوضع نسبياً في السنوات القليلة الماضية عندما اتجهت كليات المجتمع لتقديم تخصصات تناسب احتياجات الإناث، وتوفر لهن فرص عمل.

وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١٠) التي تنص على: **"تشجع الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي."** بمتوسط حسابي (3.46)، وبمستوى "متوسط"، ويمكن أنْ يُفسّر ذلك بأنّ قيادة الكليتين محل الدراسة تدرك أهمية العمل التطوعي بالنسبة لطلبتها وموظفيها؛ لأنّه ينمي ويصقل مهاراتهم، ويبرز مواهبهم، وينمي روح المسؤولية والحس الاجتماعي لديهم، كما تنظر قيادة الكليتين إلى العمل التطوعي في خدمة المجتمع المحلي على أنّه واجب ديني، ووطني، وإنساني يزيد من اللُحْمَة والتماسك المجتمعي، لا سيما في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية الحرجة

التي تعيشها اليمن؛ نتيجة الحرب والحصار، كما أنّ العمل التطوعي يرفع من مستوى الولاء والانتماء الوطني، ويساند الجهود الحكومية في خططها وجهودها التنموية؛ حيث يسهم في تخفيف المشكلات الاجتماعية، ويرفع من مستوى المجتمع المحلي وأفراده اقتصادياً واجتماعياً.

وقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، الفقرة رقم (٨) التي تنص على: **توفر الكلية فرصة مواصلة الدراسة للموظفين والموظفات بالمحافظة من خلال (الدراسات المسائية، التعليم عن بعد،..)**، بمتوسط حسابي (2.02)، ومستوى تحقق "منخفض"، ويعزو الباحث ذلك الى عدم اهتمام كليتي المجتمع محل الدراسة ببرنامج الدراسات المسائية أو التعليم عن بعد، على الرغم من كونه نوع مهم من التعليم، ويحقق أهدافاً تخص المستفيدين منه، سواء أكانت مؤسّسات أم أفراداً، فبعض تلك المؤسّسات يصب في صالحها قبول أفرادها بهذا التعليم لتطوير عمل موظفيها، وإكسابهم مهارات ومعارف، أمّا على صعيد الأفراد فبعض هؤلاء لم تسنح لهم الظروف لمواصلة الدراسة والحصول على شهادة دبلوم عالي، والبعض الأخر لديه رغبة لدراسة حقل معرفي معين لأسباب تتعلّق برغبة أو دخول مجال عمل جديد، وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر الإمكانات والتسهيلات المادية والتقنية التي يمكن أن تسهم في نجاح برامج التعليم عن بعد والدراسات المسائية.

أما الفقرة رقم (٧) التي تنص على: **"تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاجتماعية وتقديم الحلول المناسبة لها مثل مشكلات (الثأر، والتعصب القبلي والمناطقي، والزيادة السكانية.. وغيرها)"**، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.00)، وبمستوى تحقق "منخفض". وعلى الرغم من أنّ المجتمع اليمني يعاني من المشكلات الاجتماعية المذكورة آنفاً، إلا أنّ أفراد مجموعة الدراسة يرون أنّ كليتي المجتمع محل الدراسة لا تسهمان بدورٍ ملموس في إيجاد حلول عملية وواقعية لهذه المشكلات، وربما يُعزى ذلك إلى القصور في إدراك المهام والمسؤوليات المجتمعية التي ينبغي أنْ تقوم بها كليات المجتمع تجاه المجتمع ومشكلاته الاجتماعية والتنموية، وقد يعود السبب كذلك إلى ضعف الميزانية المالية المخصصة لعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل، التي تهدف إلى تقديم حلول للمشكلات الاجتماعية في المجتمع المحلي.

ثالثاً: الإجابة عن السؤال الثالث للدراسة، والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠.٠٥) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة وتحقيق التنمية في المجتمع المحلي؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون **(Pearson Correlation)**؛ لمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من(0.40) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، بينما إذا كانت قيمة معامل الارتباط من (٠.٤ – أقل من ٠.70)، دل ذلك على وجود ارتباط متوسط، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.70- والواحد)، دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين (عبد العزيز،2014). في حين تدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين، والإشارة السالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (١٣) معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية وتنمية المجتمع المحلي وأبعادها الفرعية

المتغير التابع / المتغير المستقل		البعد الاجتماعي	البعد الاقتصادي	تنمية المجتمع المحلي
		y1	y2	Y
x1	تحديد التوجه الاستراتيجي	.699**	.710**	.739**
x2	استثمار راس المال البشري وتنميته	.701**	.631**	.704**
x3	الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة	.648**	.592**	.655**
X	**القيادة الاستراتيجية**	.760**	.718**	.779**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α = ٠.٠١).

يتضح من الجدول (١٣) أنّ هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وتنمية المجتمع المحلي ببعديها؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما(r= 0.779) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (**Sig. = 0.000**)، كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل "القيادة الاستراتيجية" وبين بُعد " التنمية الاجتماعية"، وبُعد "التنمية الاقتصادية" حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.760، ٠.718) على التوالي، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (α= 0.05)؛ حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (**Sig.**

.000=)، أي أنّه كلما كان هناك ممارسة مناسبة وسليمة في كليات المجتمع الحكومية والخاصة لأبعاد القيادة الاستراتيجية متمثلة في: (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتنميته، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة) فإنّ هذا من شأنه أنْ ينعكس إيجاباً على مستوى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة.

رابعاً: عرض نتائج إجابة السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات مجموعة الدراسة تجاه ممارسات القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة تُعزى إلى متغيرات: (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية)؟

١ – الفروق بحسب متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس):

استخدم الباحث اختبار **(T-Test)** لعينتين مستقلتين؛ لكشف الفروق في متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة، تُعزى إلى مُتغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس)، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١٤) نتائج اختبار T) لكشف الفروق في مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس)

المتغير	فئة المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نوع الكلية	حكومي	83	3.0176	.69110	1.828	.178
	أهلي	76	3.4117	.77929		
طبيعة العمل	أكاديمي	104	3.1789	.73803	4.338	.039
	إداري	55	3.2571	.79985		
الجنس	ذكر	128	3.2628	.73657	.581	.447
	أنثى	31	2.9712	.81334		

يتضح من الجدول السابق (١٤) أنّ القيمة الاحتمالية **(Sig.)** المقابلة **لاختبار (T)** لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور "القيادة الاستراتيجية" بالنسبة لمتغيري نوع الكلية، والجنس؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات مجموعة الدراسة تُعزى إلى مُتغيري نوع الكلية، والجنس. وتشير هذه النتيجة إلى تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد مجموعة

الدراسة بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكر، أنثى) أو اختلاف نوع الكلية التي يعملون فيها (حكومية، خاصة) حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة. وربما يرجع السبب في ذلك إلى تقارب البيئة التنظيمية والإدارية وظروف العمل ومتطلباته في كليات المجتمع، سواءً الحكومية منها أو الخاصة في محافظة حجة.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة رنا عبده (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير الجنس.

كما يتبين من الجدول (١٤) أنّ القيمة الاحتمالية **(Sig.)** المقابلة لاختبار **(T)** لعينتين مستقلتين، أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور "القيادة الاستراتيجية" بالنسبة لمتغير طبيعة العمل، وهذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى طبيعة العمل، وكانت الفروق لصالح الإداريين. وقد يُعزى ذلك إلى أنّ الموظفين الإداريين في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة بحكم عملهم وتواجدهم في الكليتين محل الدراسة بصورة يومية، واطلاعهم على ما يصدر من قرارات، وما يحدث في هذه الكليات من أعمال وأنشطة إدارية وتنظيمية، وربما يشاركون في وضع الخطط وتحديد الأهداف، إضافة إلى قربهم من قيادات الكليات واحتكاكهم المستمر بهم؛ لذا هم أكثر قدرة من الموظفين الأكاديميين على تقييم مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الكليتين، كما يمكن أنْ يرجع السبب إلى أنّ أغلب الموظفين الإداريين في الكليتين محل الدراسة يمتلكون مؤهل تعليمي أقل من بكالوريوس؛ ويفتقرون للمعرفة الكافية بأبعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية؛ لذا كانت تقديراتهم لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كلياتهم تفتقر للدقة والموضوعية.

٢- الفروق بحسب متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة:

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي **(One -Way ANOVA)**؛ لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة

الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة حجة، تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١٥) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	.796	2	.398	.689	.503
	داخل المجموعات	90.074	156	.577		
	المجموع	90.870	158			
سنوات الخدمة في الكلية	بين المجموعات	2.756	2	1.378	2.439	.091
	داخل المجموعات	88.115	156	.565		
	المجموع	90.870	158			

يتضح من الجدول السابق (١٥) أنّ القيمة الاحتمالية (**Sig.**) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي"، أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور "القيادة الاستراتيجية"؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة، تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. ويمكن أنْ تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ النسبة الأكبر من أفراد مجموعة الدراسة من ذوي المؤهل بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس، كما أنّ خبراتهم من فئة (٦ – ١٠) سنوات، وفئة (١١ سنة فأكثر)؛ الأمر الذي يجعلهم متقاربين في آرائهم حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع نتائج دراسة فلاته (٢٠١٨)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ودراسة رنا عبده (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتختلف جزئياً عن نتائج دراسة فلاته (٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ونتائج دراسة رنا عبده (٢٠١٧) التي أشارت إلى وجود فروق تُعزى إلى سنوات الخبرة.

خامساً: عرض نتائج إجابة السؤال الخامس، الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي في محافظة حجة تُعزى إلى متغيرات: (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية)؟

١ – الفروق بحسب متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس):

استخدم الباحث اختبار **(T-Test)** لعينتين مستقلتين؛ لكشف الفروق في متوسطات استجابات أفراد مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي في محافظة حجة، تُعزى إلى مُتغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس)، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول(١٦) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق في مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي تُعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس)

المتغير	فئة المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نوع الكلية	حكومي	83	2.6622	.81396	.000	.992
	اهلي	76	3.0517	.82802		
طبيعة العمل	اكاديمي	104	3.1789	.73803	.698	.405
	إداري	55	3.2571	.79985		
الجنس	ذكر	128	2.6916	.78259	.983	.323
	انثى	31	3.1448	.87451		

يتضح من الجدول السابق (١٦) أنّ القيمة الاحتمالية **(Sig.)** المقابلة لاختبار **(T)** لعينتين مستقلتين، أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور " تنمية المجتمع المحلي"؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي في محافظة حجة، تُعزى إلى متغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس). ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ أفراد مجموعة الدراسة بغض النظر عن الكلية التي يعملون فيها (حكومية، خاصة)، أو طبيعة عملهم (أكاديمي، إداري)، أو جنسهم (ذكر، أنثى) ينظرون بنفس المنطق والموضوعية إلى دور القيادة الاستراتيجية بكليات المجتمع الحكومية والخاصة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية بمحافظة حجة، كما يمكن أنْ تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ كليتي المجتمع محل الدراسة تعانيان من نفس المشكلات، وتواجهان نفس الظروف

التنظيمية والإدارية والمادية الصعبة؛ الناتجة عن الحرب في اليمن والمستمرة منذ سنوات؛ الأمر الذي أثر سلبياً على دورهما في تنمية المجتمع المحلي على الوجه المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة القيزاني (٢٠١٩) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات إجابات أفراد العينة لمستوى تحقيق التنمية تُعزى إلى متغير الجنس. وتختلف جزئياً عن دراسة المومني (٢٠١٦) التي أظهرت وجود فروق تُعزى إلى متغير الجنس.

٢- الفروق بحسب متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة:

استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي **(One -Way ANOVA)**؛ لكشف الفروق بين متوسطات درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي في محافظة حجة، تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية، وقد تم عرض النتائج في الجدول الآتي:

جدول (١٧) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي تُعزى إلى مُتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.925	2	1.963	2.839	.062
	داخل المجموعات	107.842	156	.691		
	المجموع	111.767	158			
سنوات الخدمة في الكلية	بين المجموعات	4.840	2	2.420	3.531	.032
	داخل المجموعات	106.927	156	.685		
	المجموع	111.767	158			

يتضح من الجدول السابق (١٧) أنّ القيمة الاحتمالية **(Sig.)** المقابلة لاختبار" التباين الأحادي"، أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور "تنمية المجتمع المحلي" بالنسبة لمُتغير المؤهل العلمي؛ وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي بمحافظة حجة، تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي. ويمكن أنْ يُعزى ذلك إلى أنّ أفراد عينة الدراسة – بغض النظر عن اختلاف مؤهلهم العلمي- يرون أنّ دور

القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة في تحقيق التنمية في المجتمع المحلي بمحافظة حجة دون المستوى المأمول.

كما يتضح من الجدول (17) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي"، أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) في الدرجة الكلية لمحور "تنمية المجتمع المحلي" بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة؛ وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي بمحافظة حجة، تُعزى إلى مُتغير سنوات الخدمة في الكلية؛، ولمعرفة اتجاه الفروق والتي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في الكلية، قام الباحث باستخدام اختبار (LSD) للمقارنات البعدية، والجدول الآتي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (١٨) نتائج اختبار (LSD) للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات أفراد العينة حسب مُتغير سنوات الخدمة في الكلية

المحور	عدد سنوات الخبرة	المتوسطات	٥ سنوات فأقل	من ٦ إلى ١٠ سنوات	١١ سنة فأكثر
تنمية المجتمع المحلي	٥ سنوات فأقل	2.883	-----	.24768	.21847
	من ٦ إلى ١٠ سنوات	2.635	------	-----	.46616*
	١١ سنة فأكثر	3.101	-----	-----	-----

*دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور "تنمية المجتمع المحلي"، وأنّ الفروق كانت بين متوسطات درجات استجابات أفراد مجموعة الدراسة من فئة (٦ – ١٠ سنوات)، وفئة (١١ سنة فأكثر)، ولصالح الفئة (١١ سنة فأكثر). ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ الفئة (١١ سنة فأكثر)؛ ونتيجة لخبرتها الطويلة مقارنة ببقية الفئات، وامتلاكها لنظرة ورؤية أعمق، واحتكاك أكبر بالمجتمع؛ فإنّها أكثر قدرة على الحكم بدقة وموضوعية على مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي.

تتفق هذه النتيجة جزيئا مع نتائج دراسة القيزاني (٢٠١٩) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات إجابات أفراد مجموعة الدراسة لمستوى تحقيق التنمية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتختلف معها في عدم وجود فروق تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المومني (٢٠١٦) التي

أظهرت وجود فروق تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الاستنتاجات:

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات على النحو الآتي:

١- أنّ مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، وجاء ترتيب أبعاد القيادة الاستراتيجية على النحو الآتي:

أ) بُعد " تحديد التوجه الاستراتيجي" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٢٨)، ومستوى ممارسة "متوسط"، وكان أعلى متوسط للفقرة "تُدرِج الكلية تنمية المجتمع المحلي كجزء من أهدافها وخطتها الاستراتيجية"، تلتها الفقرة "تراعي الكلية احتياجات المجتمع وسوق العمل عند التخطيط لبرامجها التعليمية". بينما كان أدنى متوسط للفقرة " تُشرِك الكلية أفراداً من المجتمع المحلي في وضع رؤيتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية"، تلتها الفقرة "تبني الكلية استراتيجيتها من خلال تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)".

ب) بُعد " الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة " جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.١٩) ومستوى ممارسة "متوسط"، وكان أعلى متوسط للفقرة "تهتم الكلية بأنْ تسود علاقات الود والاحترام المتبادل بين منسوبي الكلية"، تلتها الفقرة " تعمل الكلية على ترسيخ الالتزام والانضباط في العمل". بينما كان أدنى متوسط للفقرة " تحرص الكلية على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين"، تلتها الفقرة " توظف الكلية المنافسة البناءة بين الأقسام والإدارات؛ لزيادة مستوى الأداء والإنجاز".

ت) بُعد " استثمار رأس المال البشري وتنميته " جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٠٣)، ومستوى ممارسة "متوسط"، وكان أعلى متوسط للفقرة " تعمل الكلية على استقطاب كادر أكاديمي من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات"، تلتها الفقرة "تحرص الكلية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المؤهلات والكفاءة والالتزام العالي، والاهتمام بهم". بينما كان أدنى متوسط للفقرة " تستخدم الكلية الحوافز لحث

العاملين على زيادة إنجازهم"، تلتها الفقرة " تكافئ الكلية الموظفين المتميزين والحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي".

٢- أنّ مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي بمحافظة حجة كان بدرجة متوسطة ولكنها قريبة من الدرجة الضعيفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، وجاء ترتيب بعدي محور تنمية المجتمع المحلي على النحو الآتي:

أ) جاء بُعد " التنمية الاقتصادية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨٦)، ومستوى تحقق "متوسط"، وكان أعلى متوسط للفقرة "تزود الكلية المجتمع المحلي بالكوادر البشرية المؤهلة لخدمة المحافظة"، تلتها الفقرة "تزود الكلية طلبتها بالمعارف والمهارات التي تلبي احتياجات العمل الحالية والمستقبلية، وتجعلهم مؤهلين للعمل في سوق العمل". بينما كان أدنى متوسط للفقرة " تُقيم الكلية دورات لتدريب أبناء المجتمع المحلي على ممارسة بعض الحرف والصناعات أو المشاريع الإنتاجية الصغيرة"، تلتها الفقرة "تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاقتصادية واقتراح الحلول العلمية المناسبة لها مثل مشكلات (الفقر، والبطالة، وغيرها)".

ب) جاء بُعد " التنمية الاجتماعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، ومستوى تحقق "متوسط"، وكان أعلى متوسط للفقرة "توفر الكلية فرص عمل للمرأة في الكلية"، تلتها الفقرة "تشجع الكلية طلبتها وموظفيها على المشاركة في مجال العمل التطوعي لخدمة المجتمع المحلي". بينما كان أدنى متوسط للفقرة "تعقد الكلية الندوات وورش العمل لمناقشة المشكلات الاجتماعية وتقديم الحلول المناسبة لها مثل مشكلات (الثأر، والتعصب القبلي والمناطقي، والزيادة السكانية.. وغيرها)"، تلتها الفقرة "توفر الكلية فرصة مواصلة الدراسة للموظفين والموظفات بالمحافظة من خلال (الدراسات المسائية، التعليم عن بعد،..)".

٣- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسة القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة وتنمية المجتمع المحلي بمحافظة حجة؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.779)؛ وهذا يشير إلى أنّ أي زيادة في ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة في مستوى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة حجة تُعزى إلى متغير "طبيعة العمل"، وكانت الفروق لصالح الإداريين، وعدم وجود فروق تُعزى إلى مُتغيرات (نوع الكلية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الكلية).

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات درجات تقديرات مجموعة الدراسة حول مستوى تحقيق تنمية المجتمع المحلي بمحافظة حجة تُعزى إلى متغير "سنوات الخدمة في الكلية"، وكانت الفروق لصالح الفئة (١١ سنة فأكثر)، وعدم وجود فروق تُعزى إلى مُتغيرات (نوع الكلية، وطبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسات القيادة الاستراتيجية:

١- العمل على تدعيم استثمار رأس المال البشري وتنميته في كليات المجتمع الحكومية والخاصة من خلال:

أ) زيادة تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية في التقييم السنوي للأداء، من خلال منحهم المكافآت المناسبة.

ب) زيادة مستوى الدعم والحوافز المادية والمعنوية للموظفين؛ لحثهم على بذل أقصى طاقاتهم؛ بما يؤدي إلى تحسين وتجويد الأداء، وزيادة الإنجاز.

٢- الاهتمام بدعم وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين جميع الموظفين فيما يتعلق بمنح الحوافز والمكافآت، وتوزيع مهام ومسؤوليات العمل، والموافقة على الإجازات، وتقييم الأداء، وفرص الحصول على دورات تدريبية.

٣- المحافظة على امتلاك كليات المجتمع لتصورات وتوجهات استراتيجية واضحة ومحددة، تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وتعبر عمّا تطمح قيادة كليات المجتمع في الوصول إليه مستقبلاً.

٤- زيادة الاهتمام بمشاركة المجتمع المحلي في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية لكليات المجتمع، والإسهام في وضع أهدافها وخططها الاستراتيجية؛ بحيث تصبح تلك التوجهات هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه، كما يساعد على زيادة ارتباط هذه الكليات بمجتمعاتها المحلية، وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بتنمية المجتمع المحلي:

أنْ تعمل كليات المجتمع الحكومية والخاصة على تفعيل ممارسة وظيفة خدمة المجتمع وتنميته بدرجة أكبر مما هو عليه الوضع الراهن، من خلال الآتي:

١- تفعيل دور الأنشطة والبرامج التي تهتم بطرح المشكلات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع المحلي، وتقديم الحلول لها.

٢- التنسيق مع قيادات وإدارات المجالس المحلية لتقدير الحاجات المجتمعية بشكل دوري.

٣- تأسيس مراكز خدمة المجتمع والموارد البشرية؛ للمشاركة في متطلبات واحتياجات المجتمع وسوق العمل، ويمكن أنْ تقوم هذه المراكز بالأنشطة والمهام الآتية:

أ) تنشيط التدريب والتأهيل؛ للارتفاع بالمستوى العلمي والمهاري للموارد البشرية في وحدات الخدمة العامة، والقطاع العام والمختلط والخاص، عن طريق إكسابهم المعرفة والمهارات؛ لتنمية خبراتهم التي تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي، وتطوير إنتاجهم؛ بما يضمن رفع الكفاءة لوحداتهم ومؤسساتهم، وذلك ضمن إطار مفهوم التعليم المستمر، والتدريب المتواصل، والتربية المستدامة.

ب) التخفيف من الفقر والبطالة من خلال إتاحة تعليم الفرصة الثانية، والتدريب غير النظامي للأفراد من الجنسين الذين لديهم تعليم أو خبرات سابقة ولا تسمح ظروفهم الاستمرار بالدراسة النظامية، أو الذين فاتهم فرص التعليم؛ من أجل تأهيلهم في مهن احترافية تخصصية مناسبة، طبقاً لاحتياجات سوق العمل، والبيئة المحيطة، والقدرات الشخصية؛ من أجل زيادة فرص العمل المتاحة لهم، وتوسيع آفاق الممارسة المهنية أمامهم.

ج) إتاحة فرص التدريب؛ من أجل تنشيط مشروعات التوظيف الذاتي، وتشجيع القيام بإنشاء المشروعات الصغيرة والأصغر، من خلال اكتساب المتدربين المهارات

المطلوبة في تطوير الأعمال؛ لتأسيس وإدارة المشاريع الصغيرة والأصغر، سواءً كانت تلك المشروعات حرفيه أم خدمية.

مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مماثلة لقياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية اليمنية بمختلف أنواعها ومستوياتها.
- دارسة المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الاستراتيجية بكليات المجتمع في تنمية المجتمعات المحلية.
- دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومتغيرات أخرى مثل: (سلوكيات المواطنة التنظيمية، تجويد الأداء المؤسسي، تحقيق التمكين الإداري).
- إجراء دراسات مماثلة على كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظات يمنية أخرى لبيان دورها في خدمة المجتمعات المحلية وتنميتها.
- إجراء دراسة لتقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات المجتمع الحكومية والخاصة في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

المصادر والمراجع

١. أبو النصر، مدحت؛ ومحمد، ياسمين مدحت (٢٠١٧). **التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، مؤشراتها**. ط١. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٢. أحمد، مالك عبد الحسين؛ وكامل، ميادة رشيد (٢٠١٥). العلاقة بين مخرجات الكليات التقنية ومتطلبات سوق العمل للمدة من (٢٠٠٠-٢٠١١) "دراسة ميدانية للكلية التقنية-البصرة، **مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤** (١٦)،٤١-٧٠.

٣. آل الشيخ، حمد محمد (٢٠١٧). **دور القيادات والكفاءات في التنمية الشاملة**. ورقة عمل مقدمة في منتدى الإدارة والأعمال، بتاريخ ٦/ ٣/ ٢٠١٧م. جدة، المملكة العربية السعودية.

٤. البنك الدولي (٢٠١٩). **اليمن: الآفاق الاقتصادية**. أكتوبر، ٢٠١٩.
https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/economic-update-october-2019

٥. التبالي، محمد ناجي؛ ومحي الدين، عارف محمد (٢٠١٨). مدى قيام جامعة إب بالأدوار المطلوبة منها في التعليم المستمر وخدمة المجتمع. **مجلة العلوم التربوية، ٣** (٢)، ١٠٧-١٣٧.

٦. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٦). **القيادة الاستراتيجية**. القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.

٧. الجوارنه، المعتصم بالله؛ وصوص، ديمة محمد (٢٠٠٩). **التنمية البشرية المستدامة والنظم التعليمية**. ط١. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

٨. الحاج، أحمد سعيد (٢٥ سبتمبر، ٢٠١٢). **كليات المجتمع.. بحاجة إلى قرارات شجاعة**. موقع الثورة نت. http: //althawrah.ye/archives/318157

٩. الحسن، إحسان محمد (٢٠٠٥). **علم الاجتماع الاقتصادي**. ط١. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

١٠. حسن، السيد محمد أبو هاشم (٢٠٠٦). **الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS**.

١١. الحسناوي، عبد الرحيم (2014)، التربية والتنمية المستدامة. **مجلة علوم التربية**، العدد (٥٩)، ٢١-٢٩.

١٢. الحسيني، عزة أحمد؛ ودربالة، ريم علي (١٦-١٥ أكتوبر،٢٠١١). **القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين والمتفوقين "الموهبة وإبداع منعطفات هامة في حياة الشعوب"، عمّان، الأردن.

١٣. حماد، رشاد؛ والعكر محمد (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في تحقيق التنمية المستدامة" دراسة ميدانية على جامعة الأقصى في قطاع غزة". **مجلة الباحث الاقتصادي**، ٨ (١٣)، ٣٣٩-٣٦٣.

١٤. حمود، حلا علي (٢٠١٨). **أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي- الإدارة المركزية**-(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية.

١٥. الخفاجي، نعمة عباس (٢٠٠٨). **الفكر الاستراتيجي" قراءات معاصرة"**. ط١. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٦. رشيد، صالح عبد الرضا (٢٠٠٨). **الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي**. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

١٧. الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). **الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة**. ط١. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

١٨. الرمثي، سعد مبارك (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير المسؤولية المجتمعية بالجامعات السعودية. **مجلة دراسات في التعليم الجامعي**، (٣٨)، ٤٨٥-٥٦٨.

١٩. رهيو، سحر عناوي (٢٠١٤). دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي كلية التربية- جامعة القادسية، **مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، العراق**، ٤ (١٠)، ١٨٣-٢٢٤.

٢٠. الزنفلي، أحمد محمود (٢٠١٢). **التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة**. ط١. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

٢١. الزهراني، إبراهيم بن حنش (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات**، ٤٢ (٢)، ١٨٩-٢٣٨.

٢٢. الشمسي، سالم محمد (٢٠١٧). التدريب والتعليم التقني والمهني في اليمن "دراسة سوسيولوجية تحليلية". **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥** (١٣)، ٧-٣٨.

٢٣. الصوفي، ندوى عبد الله (٢٠١٥). أهداف وسياسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية ودورها في عملية التنمية. **مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط. ٣١** (٣)، ٢٨٩-٣٢٩.

٢٤. الضبياني، عامر محمد؛ والعنسي، عبد الرحمن يحيى؛ وشداد، يوسف راشد (٢٠١٨). دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة**. العدد (٥٠).١١٧-١٣٧.

٢٥. الطيطي، محمد؛ وأبو ساكور، تيسير (٢٠١٠). مدى مشاركة المجتمع المحلي في دعم الإدارات المدرسية الثانوية وإسنادها في مدينة الخليل من وجهة نظر الإدارات المدرسية ومجالس الآباء. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، (٢١)، ١١-٥٢.

٢٦. عامر، ربيع عبد الرؤف (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في مجال خدمة المجتمع ورعاية الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة. **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية**، العدد (٢٧)، ١٨٧-٢٠٥.

٢٧. عبد الله، نعمان أحمد (٢٠١٢). **التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية "دراسة ميدانية"**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.

٢٨. عبده، رنا إسماعيل (٢٠١٧). **ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٩. فاتيح، بريحة (٢٠١٨). مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. **مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، ٢** (٣)، ٥-١٩.

٣٠. فلاته، عائشة بنت بكر (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠** (١)، ٤٠٣-٤٤٥.

٣١. قادري، محمد طاهر (٢٠١٣). **التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق**. ط١. بيروت: مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع.

٣٢. القوس، سعود بن سهل (٢٠١٦). دور الكليات الجامعية في التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بمحافظة عفيف، **دراسات في التنمية والمجتمع، ١** (١)، ٤٧-١٠٧.

٣٣. القيزاني، عمر فرج (٢٠١٩). دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة وسبل تفعيله من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. **مجلة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا، ١**(٣) ١-٣٦.

٣٤. كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٧). **التنمية المستدامة**. ط١. عمان، الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

٣٥. الكرد، ضياء أحمد (٢٥ إبريل،٢٠١٨). **الدور المأمول من الجامعات الفلسطينية في تعزيز التنمية المستدامة**. بحث مقدم لمؤتمر "التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

٣٦. كاظم، طالب عبد الكريم؛ وشمخي، صابرين عمار (٢٠١٩). التعليم الجامعي الخاص والتنمية الاجتماعية في العراق "دراسة ميدانية في جامعات الفرات الأوسط". **لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، العدد (٣٣)، ٢٦٦-٣٠٥.

٣٧. المتوكّل، يحيى يحيى (٢٠١٥). **التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية، التقييم الوطني للتنمية المستدامة" وثيقة خلفية" التقرير العربي حول التنمية المستدامة**، الاسكوا، الأمم المتحدة.

٣٨. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (٢٠٠٧). **مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية "مراحله، أنواعه المختلفة"**، (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، الإصدار السادس، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٣٩. المجلس الأعلى لكليات المجتمع (٢٠١٢). **تقرير عن إنجازات الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليـات المجتمع**، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٤٠. المركز الوطني للمعلومات. **قانون رقم (٥) لسنة ١٩٩٦م بشأن كليات المجتمع**، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٤١. مطهر، محمد بن محمد (أبريل، ٢٠٠٥). **التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية" الواقع والرؤية المستقبلية"**. صنعاء: المركز الوطني للمعلومات.

٤٢. المومني، هيام عقلة (٢٠١٦). دور كليتي إربد وعجلون الجامعيتين في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها. **دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ٤٣ (ملحق ٤)، ١٧٥٣-١٧٧١.

٤٣. نصرالله، عبد الفتاح (٢٥ إبريل،٢٠١٨). **دور التعليم التقني والمهني في تعزيز التنمية المستدامة في الأراضي الفلسطينية**. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول "التنمية المستدامة في ظل بيئة متغيرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

٤٤. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (٢٠١٩). **المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن**، العدد (٤١)، مارس ٢٠١٩.

٤٥. وزارة التعليم الفني والتدريب المهني (٢٠٠٦). **الاستراتيجية الوطنية للتعليم الفني والتدريب المهني ٢٠٠٥-٢٠١٤**، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٤٦. يونس، طارق شريف (٢٠١٢). **الفكر الاستراتيجي للقادة" دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية "**. ط٢. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

List of Sources and References

1. Abu Al-Nasr, Medhat; and Muhammad, Yasmeen Medhat (2017). Attanmiyah Almustadamah: Mafhumaha, Ab'aadaha, Mu'asheratah. 1st Ed. Cairo: Almajmuah Alarabiah for Training and Publishing.
2. Ahmad, Malik Abdal Husayn and Kamel, Mayada Rasheed (2015). Al'alaqah Bayn Mukhrajat Alkuliyat Altaqaniah Wamutatalabat Souq Alamal Lilmudah Min (2000-2011) Dirasah Maydaniah Lilkuliyah Altaqanyah- Basra, Alidarah Walaiqtisad Journal, 4 (16), 41-70.
3. 'Al Alshaykh, Hamad Muhammad (2017). Dawr Alqiyadat Walkafa'at Fi Attanmiyah Alshamilah, a Working Paper presented at 'Management and Business Clubhouse, on 6/3/2017. Jeddah, KSA.
4. International Bank (2019). Alyaman: Alafaq Aleqtisadiah. October, 2019. https://www.albankaldawli.org/ar/country/yemen/publication/economic-update-october-2019.
5. Altebali, Muhammad Naji, and Muhyideen, Aref Muhammad (2018). Mada Qiyam Jame'at Ibb Bi'al'adwar Almatlubah Minha Fi Atta'leem Almustamer Wakhedmat Almujtama'. Educational Sciences Journal, 3 (2), 107-137.
6. Jad Arrab, Sayid Muhammad (2016). Alqiyadah Al'istratijiyah. Cairo: Dar Alnahdhah Alarabiyah for Publishing and Distribution.
7- Aljawarinah, Almu'tasem Biallah, and Sawas, Dimah Muhammad (2009). Attanmiyah Albashariyah Almustadamah Walnudhum Atta'limiyah. 1st Ed. Amman, Jordan: Dar Alkhaleej for Publishing and Distribution.
8. Al-Haj, Ahmed Sa'eed (25 Sebtamber, 2012). Kulliyaat Almujtama'e. Bihajah Ela Qararat Shujaaha. Althawrah Net Website:
http: //althawrah.ye/archives/318157.
9. Al-Hassan, Ihssan Muhammad (2005). 'Elm Al'ejtima'e Al'eqtisadi, 1st Ed. Amman, Jordan: Dar Waa'il for Publishing.
10. Hassan, Alsayyid Muhammad Abu Hashem (2006). Alkhasa'es Alsaikumetriyah Li'adwat Alqiyas Fi Albuhooth Alnafsiyah Wattrabawiyah Bi Estikhdam SPSS.
11. Alhasnawi, Abdal Raheem (2014). Altarbyiah Wattanmiyah Almustadamah. Educational Sciences Journal, Issue (59), 21-29.
12. Alhusseiny, Azza Ahmed; and Derbala, Reem Ali (15-16 October, 2011). Alqiyadah Alistratijiyah Walbee'ah Almadrasiyah Alebtikariyah Lita'leem Almawhobeen Fi Alwatan Al'araby, a Research Presented at the 8th Arab Scientific Conference for Gifted and Talented Care "Almauhibah Wa'ebda'e Mun'atafat Hammah Fi Hayat Alshu'ub, Amman, Jordan.
13. Hammad, Rashad; and Al'ukr Muhammad (2020). Dawr Alqiyadah Alkhadimah Fi Tahqiq Attanmiyah Almustadamah "A Field Study at Al'aqsaa University in Gaza District". Albahith Alaiqtisadi Journal, 8 (13), 339-363.
14- Hamoud, Halla Ali (2018). Athar Mumarasat Alqiyadah Al'istratijiyah Fi Ada'a Wizarat Atta'eleem Al'aaly – Al'idarah Almarkaziyah (Unpublished MA Thesis), Syrian Virtual University.

15- Alkhafajy, Ni'emah Abbas (2008). Alfikr Al'istratiji "Qira'at Mu'asirah". 1st Ed. Amman, Jordan: Dar Althaqafah for Publishing and Distribution.
16. Rasheed, Saleh Abdurredha (2008). Al'idarah Al'istratijiyah: Madkhal Takamoli. Amman, Jordan: Dar Almanahij for Publishing and Distribution.
17. Alrakabi, Kazim Nizar (2004). Al'idarah Al'istiratijiyah: Al'awlamah Walmunafasah. 1st Ed. Amman, Jordan: Dar Wa'il for Publishing.
18. Alramthi, Saed Mubarak (2018). Tasawur Muqtarah Litatwir Almas'ooliyah Almujtame'iyah Bialjami'at Alse'oodiyah. Journal of Studies in University Education (38), 485-568.
19. Rahyaw, Sahar 'Anawy (2014). Dawr Al'adalah Altandhimiyah Fi Taqlil zhahirat Altahakum Altanzhimi: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of the staff at the Faculty of Education, Qadisiyah University, Almuthanna Journal for Management and Economical Sciences, Almuthanna University, Iraq, 4 (10), 183-224.
20. Alzanfli, Ahmad Mahmoud (2012). Altakhtit Al'istratiji Litta'leem Aljame'i Wadawrah Fi Talbiyat Mutatalabat Attanmiyah Almustadamah. 1st Ed. Cairo: Anglo Egyptian Library.
21. Alzahrani, Ibraheem Bin Hanash (2018). Alqiyadah Al'istratijiyah Wa'atharuha Fi Tatweer Qudrat Alta'leem Altanzhimi "A Field Study at Om Alqura University, the International Journal of Educational Researches, Emirates University, 42 (2), 189-238.
22. Alshamsi, Salem Muhammad (2017). Altadreeb Walta'leem Alteqani Walmehani Fi Alyaman "A Sociological Analytical Study". Al'andalus Journal of Humanistic and Social Sciences, 15 (13), 7-38.
23. Alsoofi, Nadwa Abdullah (2015). Ahadaf Wasiyasat Alta'leem Al'aali Fi Aljumhuriyah Alyamaniyah Wadawraha Fi Amaliyat Attanmiyah. Education College Journal, Asyut University. 31 (3), 289-329.
24. Aldabyani, Amer Muhammad; Al'ansi, Abdurrahman Yahya; and Shaddad, Yusuf Rashed (2018). Dawr Jame'at Dhamar Fi Khidmat Almujtama' Min Wijhat Nazar 'A'eda'a Hay'at Altadrees. Humanistic Sciences Journal. Muhammad Khayader Bisakrah University. Issue (50). 117-137.
25. Altayti, Muhammad; and 'Abu Sakour, Tayseer (2010). Mada Musharakat Almujtama' Almahali Fi Da'm Al'idaraat Almadrasiyah Althanawiyah Wa'isnadaha Fi Madinat Alkhaleel Min Wijhat Nazar Al'idaraat Almadrasiyah Wamajales Al'aba'. Alquds University Journal for Research and Studies, (21), 11-52.
26. Amer, Rabee' Abdurra'oof (2016). Tasawur Muqtarah Litatweer Dawr Aljame'a Fi Majal Khedmat Almujtama' Ware'ayat Altullab Dhawy Al'ihtiyajat Alkhaasah. King Khalid University Journal for Educational Sciences, Issue (27), 187-205.
27. Abdullah, Nu'man Ahmad (2012). Altakhteet Al'istratiji Madkhal Litanmiyat Almawared Albashariyah Fi Aljame'at Alyamaniyah "A Field Study". (Unpublished PhD), Asyut University, Arab Republic of Egypt.

28. Abduh, Rana 'Isma'eel (2017). Mumarasat Alqiyadah Al'istratijiyah Wa'elakatuha Bitamaiyoz Al'ada'a Almu'ssasi Fi Alkuliyaat Aljame'iyah Fi Muhafadat Ghaza. (Unpublished MA Thesis), Al'azhar University, Gaza, Palestine.
29. Fatih, Bariha (2018). Musahamat Al'idarah Al'istiratijiyah Fi Tahqiq Ahdaf Attanmiyah Almustadamah. Almuasher Journal for Economical Studies, 2 (3), 5-19.
30. Falatah, Ayisha Bint Bakr (2018). Darajat Mumarasat Qa'idaat Mu'assasat Riadh Al'atfaal Bimadinat Makkah Almukarramah Lilqiyadah Al'istratijiyah Min Wijhat Nazar Wakeelat Alrawdaat Alhukumiyah. Om Alquraa University Journal for Educational and Psychological Sciences, 10 (1), 403-445.
31. Qadiri, Muhammad Taher (2013). Attanmiyah Almustadamah Fi Albuldan Al'arabiah Bayn Alnadhariah Waltatbiq. 1st Ed. Beirut: Hasan Contemporary Library for Printing, Publishing and Distribution.
32. Alqaws, Sa'oud Bin Sahl (2016). Dawr Alkuliyat Aljame'iyah Fi Attanmiyah Alaijtima'iyah Walthaqafiah Walaiqtisadiyah Bimuhafadhat Afif, Studies in Development and Society, 1 (1), 47-107.
33. Alqizani, 'Omar Faraj (2019). Dawr Aljamie'at Alleebiyah Fi Talbiyat Mutatalabat Attanmiyah Almustadamah Wasubul Taf'eelahu Min Wijhat Nazar 'A'dha'a Hay'at Altadrees Al'amileen Fiha. Economy College Journal, Azzawiyah University, Libya, 1 (3) 1-36.
34. Kafi, Mustafa Yusif (2017). Attanmiyah Almustadamah. 1st Ed. Amman, Jordan: Dar Al'akedimiyoon Co. for Publishing and Distribution.
35. Alkaurd, Dhiya'a Ahmad (25th April, 2018). Addawr Alma'mool Min Aljamie'at Alfilastiniyah Fi Ta'zeez Attanmiyah Almustadamah. A Research presented at the "Constant Development in Changing Environment", College of Economy and Social Sciences, Annajah National University, Palestine.
36. Kazem, Taleb Abdulkareem; and Shamkhi, Sabreen Ammar (2019). Atta'leem Aljame'i Alkhaas Wattanmiyah Al'ijtima'iyah Fi Al'iraq "A Field Study in Alfurat Al'awsat Universities". Lark for Philosophical, Linguistic and Social Sciences, Issue (33), 266-305.
37. Almutwkkel, Yahyia Yahyia (2015). Attanmiya Almustadamah Fi Aljumhuriyah Alyamaniyah, Altaqyeem Alwatani Littanmiyah Almustadamah "Watheeqah Khalfiyah" Arabic Report on Constant Development, ISKWA, UN.
38. Almajles Al'a'la Litakhteet Atta'leem (2007). Mu'ashirat Atta'leem Fi Aljumhuriyah Alyamaniyah "Maraheleh, Anwa'eh Almukhtalifah" (2006-2007), 6th Issue, Sana'a, Republic of Yemen.
39. Almajles Al'a'la Likaulliyat Almujtama' (2012). Taqreer 'an Injazat Aljihaz Altanfidhi Lilmajles Al'a'la Likaulliyat Almujtama', Sana'a, Republic of Yemen.
40. The National Center of Information. Law No. (5) in 1996 on Community Colleges, Sana'a, Republic of Yemen.
41. Mutahar, Muhammad Bin Muhammad (April, 2005). Attahadiyat Alatty Tuwajih Atta'leem Al'ali Fi Aljumhuriyah Alyamaniyah "Alwaqi' Warru'yah Almustaqbaliyah". Sana'a: The National Center of Information.

42. Almu'mini, Hiam Auqlah (2016). Dawr Kulliyati Irbid Wa'ajloon Aljame'iyatayn Fi Tanmiyat Almujtama' Almahaly Min Wijhat Nazar 'A'dha'a Hay'at Attadrees Fiha. Humanistic and Social Studies, 43 (App. 4), 1753-1771.
43. Nasrallah, Abdulfattah (25th April, 2018). Dawr Atta'leem Atteqani Walmehani Fi Ta'zeez Attanmiyah Almustadamah Fi Al'aradhi Alfilastiniyah. A Research Presented at the "Constant Development in Changing Environment", College of Economy and Social Sciences, Annajah National University, Palestine.
44. Ministry of Planning and International Cooperation (2019). Almustajadat Al'iqtisadiyah Wal'ijtima'iyah Fi Alyaman, Issue (41), March 2019.
45. Ministry of Technical Education and Vocational Training (2006). Al'istratijiyah Alwataniyah Litta'leem Alfani Wattadreeb Almehani 2005-2014, Sana'a, Republic of Yemen.
46. Yunus, Tareq Shareef (2012). Alfikr Al'istratiji Lilqadah "Droos Mustawhah Min Attajarub Al'aalamiyah Wal'arabiyah". 2nd Ed. Cairo: Arab Organization for Administration Development.

المراجع الأجنبية

1. Albulescua, A. (2014). The University in the community. The university's contribution to local and regional development by providing educational services for adults. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, (142), 5 – 11.
2. Asongu, J. (2007). The legitimacy of strategic corporate social responsibility as a marketing tool. **Journal of Business and Public Policy**, **1** (1), 2-4.
3. Bass, B. (2007). Executive and Strategic Leadership. **International Journal of Business، 12** (1), 34-52.
4. Boal, K. & Schultz, P. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. **The Leadership Quarterly, 18** (4), 411-428.
5. Bokhari, A. (2017). Universities social responsibility and sustainable development: A conceptual framework. **International Journal of Economics and Management Studies, 4** (12), 8-16.
6. Davids, M. (2010). **The role of strategic leadership in Coega Development Corporation: A Case study**. (Unpublished Master dissertation). Rhodes University. South Africa.
7. Deeboonmee,W. & Ariratana, W. (201٤). Relationship between strategic leadership and school effectiveness. **Procedia - Social and Behavioral Sciences,112**, 982 – 985. Available online at www.sciencedirect.com
8. Gakenia, C., Katuse, P. & Kiriri, P. (2017). Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM),19** (7) 9-24. www.iosrjournals.org.
9. Finkelstein, S., Hambrick، D. & Cannella, A. (2009). **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams، and boards**. New York: Oxford University Press.

10. Harrison, J., & St.John, C. (2014). **Foundations in strategic management**. (6th ed.). South – western pub.
11. Hidayah, N.،Sule, E., Wirasasmita, Y., & Padmadisastra, S.(2015). How to develop strategic leadership in higher education institution? An Empirical study in Jakarta, Indonesia. **International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, 3** (5),1164-1175.
12. Hill, C., & Jones, G. (2016). **Strategic Management Theory: An Integrated Approach.** Houghton Mifflin, Co..
13. Hirschi, G., & Jones, M. (2008). **Strategic leadership-A Resourced based view**. 60-76. at website: http://mibes.teilar.gr/conferences.
14. Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases.** (12th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
15. Jaafar, W., & Maki, T. (2019). Roles of community college for community development in Malaysia: Entrepreneurship education program. https://www.researchgate.net/publication/320953927
16. Lee, Y., & Chen, S. (2007) **A study of the correlations model between strategic leadership and business execution: An Empirical research of top managers of small and medium Enterprises in Taiwan**. In Proceedings of the 13th Asia pacific Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 1027-1032.
17. Myran, G., Baker, G., Simone, B., & Zeiss, T. (2003). **Leadership Strategies for Community College Executives**. Community College Press, American Association of Community Colleges, Washington, DC.
18. Mutia, P. (2015). **Strategic leadership and its influence on church growth in Kenya.** (Unpublished Doctoral dissertation), Chandaria School of Business, United States International University– Africa.
19. Northwest commission on colleges Ad. (2003). Universities NWCCU. Accreditation Handbook Redmond، Northwest commission on colleges and Universities.
20. Quong T., & Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. **International Studies in Educational Administration, 38** (1), 22-34.
21. Serfontein, J. (2010). **The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa**. (Unpublished Doctoral dissertation), Stellenbosch: University of Stellenbosch.
22. Ussahawanitchakit, P. (2011). Moderating effects of environment on the strategic leadership, organizational learning, innovation, and performance relationships. **Journal of International Business & Economics,11** (2), 45-55 .