



**African Journal of Advanced Studies in
Humanities and Social Sciences (AJASHSS)**
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

Online-ISSN: 2957-5907

Volume 2, Issue 1, January-March 2023, Page No: 565-579

Website: <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>

Arab Impact factor 2022: 1.04

SJIFactor 2022: 4.338

ISI 2022: 0.510

**درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء
ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها**

أ.م. د. عبد الهادي حسين الهمداني*
أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن

**The degree of application of strategic management indicators at
Sana'a University From the point of view of deans and heads of
academic departments**

Abdulhadi Hussein Hasan Al-hamdani*

Associate Professor of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics,
Sana'a University, Yemen

*Corresponding author

ahamdani22@yahoo.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-03-18

تاريخ القبول: 2023-03-15

تاريخ الاستلام: 2023-02-10

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، للإجابة على تساؤلات الدراسة، وتم إعداد استبانة تضمنت (38) فقرة، توزعت على أربعة محاور هي (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (80) من عمداء الكليات والمراكز ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: حصل واقع تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها على موافقة بدرجة كبيرة على مستوى الأداة ككل، بمتوسط حسابي (3.41)، وبنسبة مئوية (68.15%)، كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، التخصص، الدرجة الأكاديمية)، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للأداة وعلى مستوى كل محور من محاور الدراسة.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات، الإدارة الاستراتيجية، جامعة صنعاء

Abstract

The study aimed to identify the degree of application of strategic management indicators at the University of Sana'a from the point of view of the deans and heads of academic departments in it. The researcher used the descriptive analytical approach to answer the questions of the study, mission, values, strategic goals), and after verifying its validity and stability, the questionnaire was applied to a sample of (80) deans of faculties and centers and heads of academic departments at Sana'a University. The study concluded a number of results, including: The

reality of the application of strategic management indicators at Sana'a University from the point of view of the deans and heads of academic departments there was a high degree of approval at the level of the tool as a whole, with a percentage of (68.15%). The results of the study also revealed that there were no differences Statistically significant in the respondents' responses about the degree of application of strategic management indicators at Sana'a University, according to the variables of the study (job title, specialization, academic degree), at the level of the total score of the tool and at the level of each of the study axes.

Keywords: Indicators, Strategic Management, Sana'a University.

مقدمة:

تعد الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية الهامة، والتي تعتبر معقل الفكر الإنساني، ومصدر الاستثمار وتنمية الثروة البشرية؛ ومصنع العناصر الفاعلة في المجتمع؛ والتي تتحمل مسؤولية النهوض بأجيال المستقبل، وبالتالي فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كما يجب عليها مواكبة التطوير واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في التنظيم ودعم القرارات، وذلك في ضوء القوانين واللوائح ومجموعة القواعد والمبادئ العلمية التي تهتم بالاستخدام الأنسب للموارد للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. (الحاج، 2013، ص28)

وظهرت أهمية الأخذ بالإدارة الاستراتيجية بوضوح عند تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر وبيئة الأعمال المعاصرة، والتي من أهمها تزايد حدة المنافسة بين الجامعات، واتساع وتنوع الاحتياجات والطموحات، وندرة الموارد والإمكانات، وتزايد مستوى التغيير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقدم التقني والتكنولوجي وغيرها من السمات والخصائص التي تفرض على الجامعات وأعضائها حتمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاية وفعالية لبلوغ أهدافها.

والجامعات اليمينية أصبحت كغيرها من الجامعات في العالم مطالبة بالاهتمام بتطوير أدائها من أجل الحصول على التصنيفات بين الجامعات العربية والدولية في مراتب متقدمة حسب المعايير الدولية. ولتحقيق ذلك فهي أوج ما تكون لتطبيق الإدارة الاستراتيجية لمعالجة كافة المشكلات والتحديات التي تواجهها مثل: انتشار الفساد المالي والإداري، ضعف المخرجات، ضعف الأداء الإداري، الروتين الممل في المعاملات، المركزية المتزايدة. (أبو بكر، 2001، ص55) وأصبح التحول نحو الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية لكل الجامعات اليمينية.

مشكلة الدراسة: في ضوء ما سبق، ونظراً لما تواجهه الجامعات اليمينية من ضعف في مستوى أدائها بمختلف الجوانب، حيث لم تعد الإدارة التقليدية في الجامعات اليمينية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، نتيجة للأوضاع غير الطبيعية التي عانت منها للسنوات الماضية، وما كرسنه من مظاهر سلبية عمقت الفوارق بين الكليات والأقسام سواء داخل الجامعة الواحدة أو بين الجامعات المختلفة، كما لأنها لا زالت تواجه العديد من التحديات، تُمثل في مجملها معوقات أو مشكلات تحول دون أدائها لدورها في تحقيق التنمية المستدامة، فبينما يستمر النمو المتواصل في أعداد الجامعات وتتسع مجالاتها مع وجود زيادة في أعداد الطلاب، إلا أن هناك تحديات تواجه الجامعات اليمينية منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي؛ تتلخص في تدهور الأداء مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، ازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسئولياتها تجاه الموظفين، العجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة وضرورة التعامل مع هذه الظاهرة، الحاجة إلى تغيير أنماط وسلوكيات وهياكل وإجراءات العمل داخل الجامعات الحكومية بما يتفق مع طبيعة ومتطلبات العصر، ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغيير في الظروف المحلية والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة شاكر (2015)، ودراسة العواضي (2020)، ودراسة الأبرط (2018) أن الجامعات اليمينية عجزت عن تلبية احتياجات المجتمع والتنمية، بسبب وجود

تحديات متعددة، منها: تطورات العولمة وصعوبة مواكبتها، ضعف الطاقة الاستيعابية، وتزايد الطلب على الجامعات، وضعف الامكانيات المادية.

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق الرؤية المستقبلية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام فيها؟
2. ما درجة تطبيق الرسالة في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام فيها؟
3. ما درجة تطبيق القيم في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام فيها؟
4. ما درجة تطبيق الأهداف الاستراتيجية بجامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام فيها؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجة استجابات أفراد العينة حول تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تعزى للمتغيرات التالية (المسمى الوظيفي، التخصص، الدرجة الأكاديمية)؟

■ أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، المتمثلة في (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية).
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

■ أهمية الدراسة:

- تأتي هذه الدراسة متوافقة مع الأوضاع التي تمر بها الجامعات الحكومية اليمنية، وحاجتها إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأن نجاح الجامعات المعاصرة يتوقف على كفايتها في تطبيق الإدارة الاستراتيجية بوصفها نهجاً وأسلوباً للإدارة الحديثة.
- قد تفيد صناع القرار في اتخاذ قرارات وتوفير آليات معينة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء بجميع كلياتها وجميع أقسامها، وكذلك مراعاة أهم العوامل التي تساعد في تطويرها في ضوء مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وطرح الحلول والمقترحات التي من شأنها المساعدة في تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية بفاعلية.

■ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مؤشرات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، المتمثلة في (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية).
- الحدود المكانية: جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: عمداء الكليات والمراكز ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء.
- الحدود الزمانية: العام 2021-2022م.

■ مصطلحات الدراسة:

- الإدارة الاستراتيجية: تمثل " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (الطيبي، 2012 م، ص 40)

- **الإدارة الاستراتيجية إجرائياً:** بأنها درجة تحقيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الاهداف الاستراتيجية) في جامعة صنعاء، والتي يمكن قياسها بمستوى درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

• الدراسات السابقة ذات الصلة:

سعت دراسة العتيبي(2021) إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتحديد معوقات تطبيقها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على عينة من مدير إدارة التعليم ومساعدتهم بلغ عددهم(57) قائداً وقائدة، وكان من نتائج الدراسة: أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج بصفة عامة جاءت بدرجة "متوسطة"، وأن استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة جاءت بدرجة "متوسطة"، كما أظهرت نتائج الدراسة أن استجابة أفراد عينة الدراسة حول أهم الحلول والمقترحات للتغلب على المعوقات جاءت بدرجة عالية.

وهدفت **دراسة البلطة (2020)** التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تضمنت (65) فقرة طبقت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة بغ قوامها (355) فرداً، وكان من نتائج الدراسة: أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية، وبشكل عام كانت بدرجة ضعيفة، وأن معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية، كانت بدرجة متوسطة.

وهدفت **دراسة الفحيلة (2015)** إلى تشخيص واقع الجامعات الأهلية في المملكة العربية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيقها، والتعرف على الخبرات العالمية المعاصرة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت(249) من مديري الجامعات الأهلية السعودية ووكلائهم، ورؤساء الأقسام وغيرهم، وكان من نتائج الدراسة: تبين أن صعوبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية المؤثرة على أداء الجامعة كانت بدرجة كبيرة جداً، وأن سرعة التغيرات في البيئة الخارجية للجامعة جاءت بدرجة كبيرة جداً. وهدفت **دراسة فكري (2014)** التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في محافظة سوهاج، استخدم المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العملية لموضوع الدراسة، والاجابة على تساؤلات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن محافظة سوهاج تمارس الإدارة الاستراتيجية، وذلك حسب رأي (53.33%) من أفراد الدراسة، وعند ممارستها أتضح وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية منها: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد استراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة.

وسعت دراسة **الشريف (2010)** للتعرف على مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها، ومعوقات تطبيقها بالجامعات السعودية الناشئة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد الاستبانة لجمع البيانات من عينة من القيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: جاءت أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمستوى عالي، وأن متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة موافق عليها تماماً. وهدفت **دراسة وهبة(2008)** التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، واستخدم المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تكونت من(45)فقرة توزعت على أربعة مجالات، طبقت على عينة مكونة من(88) من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن التحليل البيئي سواء أكان للبيئة الداخلية أو الخارجية حصل على المرتبة الأولى، بنسبة (71%)، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة بنسبة (68,2%)، أما الدرجة الكلية لممارسة عمليات الإدارة الاستراتيجية فكانت فوق المتوسط بنسبة (70%).

وهدفت دراسة **الاعغا (2008)** واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (83)

فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وطبقت على عينة مكونة من (176) مشرفاً، وكان من نتائج الدراسة: أن مديري التربية يمارسون عمليات تصميم الاستراتيجية بنسبة (67%)، ويمارس مهارات تنفيذ الاستراتيجية بنسبة (65.8%)، ويمارس مهارات التقييم والرقابة الاستراتيجية بنسبة (66.4%). وتناولت دراسة سيبرت (Seibert, 2014) دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة الزبائن، وقد تم التركيز على أسلوب ديلفي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من (43) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، منها (9) معرفية، (16) مهارية، (9) مواقف، وتكونت العينة من (17) مديراً، وكان من نتائج الدراسة: أن للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن، وتبين وجود علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية. وهدفت دراسة ستدهام (Stedham, 2009) التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الاستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة مكونة من عدة مجالات طبقت على عينة من العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين، وكان من نتائج الدراسة: أن المديرين التنفيذيين ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين. وهدفت دراسة كوليمان (Coleman, 2006) التعرف على مستوى إدارة الاستراتيجية المنسجمة مع القطاع الخاص والقطاع العام، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة وزعت على عينة مسحية مكونة من (75) قائداً من المؤسسات الشرطة في كندا، وكان من نتائج الدراسة: أن بعض الخدمات الشرطة كانت متقدمة بشكل واضح، وأن استخدام البعد الاستراتيجي ومبدأ التركيز على النتائج كان بشكل جزئي، وكذا غياب البعد الاستراتيجي في العديد من المؤسسات محل الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة، منها: تحديد مشكلة وتساؤلات الدراسة، وتحديد منهجية الدراسة وبناء أدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة، والتزود بالمعلومات عن ماهية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها وغيرها.

- **الإطار النظري :** ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية لما تطمح إليه في المستقبل، وينظر إليها تارة على أنها أسلوباً لتحديد مجالات العمل الاستراتيجي واستثمار الموارد المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، وينظر إليها على أنها أسلوباً لتحديد كيفية الاستفادة من الفرص لمواجهة المخاطر، وتوظيف نقاط القوة للتغلب على نقاط الضعف، وينظر إليها على أنها عملية لفحص البدائل الاستراتيجية، والمفاضلة بينها، تمهيداً لاختيار البديل الاستراتيجي الأفضل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الحاج، 2013، ص33).
- 1. **مفهوم الإدارة الاستراتيجية:** لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال: تعرّف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية، تقويم الاستراتيجية). (الدوري، 2005، ص 399). وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها محاولة جديدة وجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لدى متخذ القرار، حتى يمكن تحديد الوقت الملائم للتحرك، أو التريث، أو إلغاء القرار، أو تجميد الإجراءات (عوض، 2004، ص46) وتعرف بأنها: عملية اتخاذ مجموعة من القرارات تساعد المؤسسة على استغلال مواردها المتاحة اليوم بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها المستقبلية (الدهدار، 2006، ص13).
- 2. **أهمية الإدارة الاستراتيجية :** تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالمؤسسات التي حققت النجاح هي التي لها رؤية، واتخذت قراراتها الاستراتيجية

- وفقاً لذلك، ولديها القدرة على إحداث التغيير المنشود؛ نتيجة لاعتمادها الإدارة الاستراتيجية المعتمدة على كوادرات تتمتع بنظرة مستقبلية، وتمتلك الرغبة في إحداث التغيير والتجديد وتدعيم المركز التنافسي؛ لأن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المؤسسة في ظل الظروف والصراعات الشديدة المحلية أو الدولية الناتجة عن التغييرات التقنية المتلاحقة، للتفاعل البيئي على المدى البعيد. (المغربي، 2001، ص113)
3. أهداف الإدارة الاستراتيجية: هناك جملة من الأهداف أشار إليها (الماضي، 2005، ص123) كالتالي:
- التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حتى يتعرف المدراء على المشاكل مبكراً.
 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة؛ حتى يوجد معيار يوضح الرسائل الغامضة.
 - التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن مقاومة التهديدات هو معيار النجاح للمؤسسات.
 - تهيئة المؤسسة داخلياً لإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، وفق الإجراءات والقواعد والأنظمة، والقوى العاملة بما يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بفاعلية.
 - زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 - تحديد الأولويات وأهميتها النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف، والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
4. عمليات الإدارة الاستراتيجية: تتكون عمليات الإدارة الاستراتيجية من مراحل رئيسية متتالية، أجزاها (الزهراني، 2008، ص66) في المراحل الرئيسية الآتية:
- أ) **تعيين التوجهات الاستراتيجية:** تقوم الإدارة الاستراتيجية في هذه العملية بممارسة التفكير الاستراتيجي؛ لاستشراف مستقبل المؤسسة في ضوء المتغيرات المحلية والدولية، وتتضمن التالي:
- **الرؤية:** هي التوجهات أو ما تطمح إليه المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل في أفضل صورة ممكنة، وأن تتصف الرؤية بالاختصار، والدقة، والوضوح، والشمول، والجاذبية المعبرة عما تطمح إليه المؤسسة.
 - **الرسالة:** وهي المبرر الأساسي لوجود المؤسسة، والتي على أساسها تحدد مقومات بقائها ونموها وقبولها.
 - **الغايات:** وتشير إلى النتائج أو المنافع النهائية، وما يرتبط بها من إنجازات؛ لتحقيق طموح المؤسسة.
 - **الأهداف الاستراتيجية:** وهي الترجمة الفعلية والزمنية لرسالة المؤسسة ورؤيتها وغاياتها، كي تحولها إلى نتائج عملية محددة كمياً وكيفياً.
- ب) **التحليل البيئي والاستراتيجي:** وفيها يتم تشخيص واقع المؤسسة للبحث عن الإمكانيات التي تمكنها من تحقيق ما تطمح إليه، ثم الانتقال إلى التحليل الاستراتيجي، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لبلوغ المستقبل الذي تطمح إليه.
- ت) **وضع الخطط الاستراتيجية:** يتم البدء في إعداد الخطط التنفيذية كترجمة تفصيلية لتطبيق استراتيجيات الوظائف والأنشطة والمؤسسة، وذلك بتفكيك الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية أو إجرائية، واتخاذها أساساً لوضع الخطط والبرامج والسياسات والموازنات، بحيث تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، وكذا تحديد الموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول.
- ث) **تنفيذ الخطط وتقويمها:** وفي سياق التنفيذ تُفعل وظيفة الرقابة؛ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفق الخطط والمعايير المستهدفة، وأن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط.
5. **تحولات الإدارة الاستراتيجية وتحدياتها:** تشهد الإدارة الاستراتيجية تحولات متسارعة، تعكس الأهمية المتزايدة للإدارة الاستراتيجية وخصائصها المميزة، لعل أبرز مظاهرها أن الإدارة الاستراتيجية تحولت من الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية، إلى التنظيمات المصفوفة والشبكية، ومن الاهتمام بالأشياء والمواد والمعدات، إلى الاهتمام بأسلوب العمل والعمليات، ومن استخدام القوة للتأثير في الآخرين، إلى استخدام الإقناع والحوار لكسب وتقبل المرؤوسين، ومن اعتماد الرقابة المباشرة المسبقة واللاحقة، إلى اعتماد الرقابة الذاتية والالتزام المهني والإداري، ومن اتخاذ القرارات الشخصية الانتقائية، إلى اتخاذ القرارات الجماعية والاستباقية، ومن تفويض الصلاحيات للأفراد، إلى تمكين الجماعات وفرق العمل، ومن التعامل

مع البيانات التاريخية، إلى الاعتماد على المعلوماتية والإدارة الإلكترونية، ومن متابعة الأخطاء واكتشاف الانحرافات، إلى معرفة المنجزات. (الهاللي، 2008، ص23).

إجراءات الدراسة الميدانية:

- (1) **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية.
- (2) **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع عمداء الكليات والمراكز ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة صنعاء، والبالغ عددهم (92)، منهم العمداء (22)، ورؤساء الأقسام (70) بحسب إحصائية من الشؤون الأكاديمية بالجامعة، ونظراً لصغر المجتمع فقد تم استهداف المجتمع بأكمله، وتم توزيع (87) استبانة استرجع منها (81) استبانة، وعند التحليل الإحصائي تم استبعاد استبانة نظراً لنقص في البيانات، وتم تحليل ما تبقى من استبانات وعددها (80) استبانة، ما نسبته (89%) من مجتمع الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب متغيراتها.

جدول (1) يوضح حجم العينة بحسب متغيرات الدراسة.

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	المتغير
24%	22	عميد كلية	المسمى الوظيفي
76%	70	رئيس قسم	
40%	34	علمي	التخصص
60%	58	انساني	
24%	22	أستاذ	الدرجة الأكاديمية
48%	44	أستاذ مشارك	
28%	26	استاذ مساعد	

- (3) **بناء أداة الدراسة:** بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل: دراسة البلطة (2020)، ودراسة العتيبي (2021)، ودراسة الفحيلة (2015)، ودراسة الشريف (2010) وغيرها، وتم تطوير استبانة بصورة أولية تحوي (38) فقرة توزعت على أربعة محاور هي (الرؤية المستقبلية، تضم (12) فقرة، والرسالة، تضم (9) فقرات، والقيم، تضم (8) فقرات، والأهداف الاستراتيجية، تحوي (9) فقرات.

- (4) **التحقق من صدق وثبات الأداة:** للتحقق من الصدق الظاهري للأداة تم عرضها بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين والخبراء من الهيئة التدريسية من ذوى الاختصاص بجامعة صنعاء، بلغ عددهم (7) محكمين، وتم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين وتصويباته. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق معامل ارتباط (بيرسون) الذي أظهر درجة اتساق داخلي عالية بين محاور الدراسة، كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغ قوامها (15) عضواً، ثم طبق معامل (ألفا كرونباخ)، وتبين أن الثبات الكلي للأداة بشكلها النهائي وصل إلى (0.90) وهي نسبة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة، وكانت النتائج حسب الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ ألفا
1	- الرؤية المستقبلية.	12	0.85	0.89
2	- الرسالة.	9	0.88	0.91
3	- القيم.	8	0.86	0.88
4	- الأهداف الاستراتيجية.	9	0.84	0.92
	المجموع	38	—	0.90

5) **المعالجات الإحصائية:** تم تطبيق التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة ومجالاتها، وطبق معامل ارتباط (بيرسون) لإيجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، ومعامل (كرونباخ ألفا) لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، وتم تطبيق اختبار (T-test) لتحديد ما إذا كان هناك فروق أم لا بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) ومتغير (التخصص)، وتم تطبيق تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA" لقياس الفروق بين استجابات أفراد العينة لمتغير (الدرجة الأكاديمية)، وتم استخدام مقياس خماسي، قسمت فيه المتوسطات إلى خمس فئات متقاربة في الطول تقريباً، وحُدّد مدى تلك المتوسطات لهذه الفئات ودرجة الموافقة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) توزيع درجات الموافقة حسب المتوسطات الحسابية.

التقدير	الحدود للمتوسط الحسابي		قيمة البديل
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5	4.21	5

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ونصه: "ما واقع تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟" تم استخدام المتوسطات والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (4) درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء بجميع محاورها.

م	المحاور	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية %	ترتيب المحاور	التقدير
1	الرؤية المستقبلية.	3.39	68%	الثالث	متوسطة
2	الرسالة.	3.42	68.5%	الثاني	كبيرة
3	القيم.	3.38	67.5%	الرابع	متوسطة
4	الأهداف الاستراتيجية	3.44	68.8%	الأول	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحاور	3.41	68.15%	—	كبيرة

يتضح من الجدول (4) أن درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبنسبة مئوية بلغت (68.15%) وتعتبر هذه النسبة فوق المتوسط لكنها لم ترق إلى الدرجة المطلوبة وإلى ما تصبو إليه جامعة صنعاء. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (2010) من أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية كان بدرجة مرتفعة، وتتفق مع دراسة وهبة (2008) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كانت بدرجة فوق المتوسط. بينما لا تتفق مع دراسة البلطة (2020) والتي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية جاءت ضعيفة.

وكان ترتيب المحاور كالتالي: جاء محور الأهداف الاستراتيجية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.44) ونسبة مئوية (68.8%)، وجاء محور الرسالة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.42) ونسبة مئوية (68.5%)، كما جاء محور الرؤية المستقبلية بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.39) ونسبة مئوية (68%)، بينما جاء محور القيم بالترتيب الأخير بمتوسط (3.38) ونسبة مئوية (67.5%).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، ونصه: "ما درجة تطبيق الرؤية المستقبلية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور الرؤية المستقبلية.

م	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الترتيب	التقدير
1	تحدد الإدارة الجامعية استراتيجية الجامعة تجاه المجتمع بدرجة واضحة.	3.54	70.8	7	كبيرة
2	تسعى الجامعة إلى الريادة في تقديم الخدمات التعليمية.	3.61	72.2	3	كبيرة
3	تسعى الجامعة إلى الريادة في إعداد وتأهيل الخريجين لسوق العمل.	3.35	67.0	8	كبيرة
4	تسعى الجامعة إلى التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.58	71.6	4	كبيرة
5	تراعي الجامعة ثقافة المجتمع اليمني.	3.19	63.8	10	متوسطة
6	تعمل الجامعة جاهدة على كسب ثقة الطلبة.	3.22	64.4	9	متوسطة
7	تواكب الجامعة التطورات في أساليب التعليم.	3.59	71.0	5	كبيرة
8	تواكب الجامعة التطورات الحديثة في تقنية التعليم.	3.56	70.9	6	كبيرة
9	تعمل الإدارة الجامعية على اعتماد الإدارة الحديثة.	3.74	74.8	1	كبيرة
10	تراعي الجامعة التوسعات العمرانية والتجمعات السكانية.	3.64	72.8	2	كبيرة
11	تراعي الجامعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بالتعليم الجامعي.	3.06	61.2	11	متوسطة
12	تحدد الجامعة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها	2.64	52.8	12	متوسطة
	النسبة الكلية للمحور	3.39	68%	—	متوسطة

يتبين من الجدول (5) أن درجة موافقة أفراد العينة لجميع الفقرات في محور الرؤية المستقبلية كانت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (74.8 - 52.8) وكانت الدرجة الكلية للمحور بدرجة كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (68%)، وكان ترتيب الفقرات كالتالي:

جاءت الفقرة (9) ونصها: "تعمل الإدارة الجامعية على اعتماد الإدارة الحديثة." في المرتبة الأولى بنسبة (74.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى شعور القيادات الجامعية بمدى التقدم الإداري الحاصل في الدول المتقدمة، والحاجة إلى تطوير العمل الإداري ليوافق هذا التقدم بينما جاءت الفقرة (12): "تحدد الجامعة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها." في المرتبة الأخيرة، بنسبة (52.8%)، ويعزو الباحث ذلك للظروف الصعبة التي يمر بها اليمن نتيجة العدوان والذي تسبب في تعطيل العمل والقضاء على أي فرص كانت متاحة من أجل استغلالها في تطوير العمل بالجامعة..

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، ونصه: "ما درجة تطبيق مؤشر الرسالة في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور الرسالة.

م	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الترتيب	التقدير
13	تواكب الجامعة كل ما هو جديد في جميع التخصصات	3.13	62.6	7	متوسطة
14	تهتم الجامعة بتطوير أدوات وأساليب تقديم الخدمة	3.69	73.8	3	كبيرة
15	تركز الجامعة على تطوير مواردها البشرية.	3.78	75.7	1	كبيرة
16	تسعى الجامعة لرفد السوق بالتخصصات التي يحتاجها.	3.75	75.0	2	كبيرة
17	تراعي الجامعة احتياجات المجتمع.	3.65	73	4	كبيرة
18	تركز الجامعة على جودة المخرجات التعليمية.	3.57	71.4	5	كبيرة
19	تهتم الإدارة الجامعية بالثقافة التنظيمية للجامعة.	3.51	70.3	6	كبيرة
20	تعالج الجامعة نقاط الضعف فيها بطرق حديثة.	3.02	60.4	8	متوسطة
21	تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتدعم الباحثين.	2.71	54.2	9	متوسطة
	النسبة الكلية للمحور	3.42	68.5%		كبيرة

يتبين من الجدول (6) أن درجة موافقة أفراد العينة على جميع الفقرات في محور الرسالة كانت كبيرة، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (54.2) إلى (75.7)، وكانت الدرجة الكلية للمحور كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (68.5%)، وقد جاءت الفقرة رقم (15) ونصها (تركز الجامعة على تطوير مواردها البشرية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.78) ونسبة مئوية بلغت (75.7%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الموارد البشرية هي صميم كل عمل ومن أهم وسائل نجاحه. وجاءت الفقرة (16) ونصها (تسعى الجامعة لرفد السوق بالتخصصات التي يحتاجها) في المرتبة الثانية، بنسبة (75.0%)، بينما حصلت الفقرة (14) ونصها (تهتم الجامعة بتطوير أدوات وأساليب تقديم الخدمة) على المرتبة الثالثة، بنسبة (73.8%)، ويعزو الباحث ذلك إلى ضرورة أن مواكبة الجامعة الأساليب الحديثة في تقديم خدماتها نظراً للتطورات العالمية المتسارعة، وكانت الفقرة (21) ونصها (تهتم الجامعة بالبحث العلمي وتدعم الباحثين) في المرتبة الأخيرة، بنسبة (54.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة المخصصات المالية المعتمدة من الدولة لهذا الجانب الهام.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث، ونصه: "ما درجة تطبيق مؤشر القيم في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟" تم استخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور القيم.

م	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الترتيب	التقدير
22	تحافظ الجامعة على السمعة الجيدة.	3.79	75.8	1	كبيرة
23	تنتقل الجامعة نحو التميز باستمرار.	3.28	65.6	5	متوسطة
24	تركز الجامعة على الإبداع.	3.23	64.6	6	كبيرة
25	تحرص الجامعة على غرس قيم المواطنة.	3.14	62.8	7	متوسطة
26	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العالية.	3.04	60.8	8	متوسطة
27	تحرص الجامعة على اعتماد مبدأ الشفافية.	3.36	67.2	4	متوسطة
28	تعمل الجامعة على تعزيز المبادئ والقيم النبيلة.	3.70	74.0	2	كبيرة
29	تحرص الجامعة على تمثيل السلوك الصحيح.	3.46	69.2	3	كبيرة
	النسبة الكلية للمحور	3.38	67.5%		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن درجة موافقة أفراد العينة على جميع الفقرات في محور القيم تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (60.8% إلى 75.8%) وجاءت الدرجة الكلية للمحور كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية للمحور (67.5%) ، وقد جاءت الفقرة (22) ونصها (تحافظ الجامعة على السمعة الجيدة) في المرتبة الأولى بنسبة (75.8) ، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الجامعة على السمعة الطيبة لضمان بقائها واستمرارها. وجاءت الفقرة (28) ونصها (تعمل الجامعة على تعزيز المبادئ والقيم النبيلة) في المرتبة الثانية بنسبة (74.0) ، أما الفقرة (29) ونصها (تحرص الجامعة على تمثيل السلوك الصحيح) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (69.2)، بينما جاءت الفقرة (26) ونصها (تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العالية) في المرتبة الأخيرة بنسبة (60.8%)، ويعزو البحث ذلك إلى أن الجامعة تمتلك كفاءات علمية يمنية، واستقطاب كفاءات علمية من الخارج قد يكلف الجامعة مبالغ كبيرة لا تقدر على الوفاء بها في ظل شح الامكانيات وقلة الدعم الحكومي .

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع، ونصه: "ما درجة تطبيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة صنعاء من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها؟" تم استخدام الباحث المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحور الأهداف الاستراتيجية.

م	الفقرة	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية %	الترتيب	التقدير
30	تعمل الجامعة على تنمية وتدريب الموارد البشرية داخلها وخارجها	3.67	73.4	1	كبيرة
31	تعمل الجامعة على تطوير المناهج العلمية بما يتناسب والمتغيرات وسوق العمل.	3.26	65.2	8	متوسطة
32	تعمل الجامعة وفق معايير علمية دقيقة لتقييم الاعمال.	3.39	67.8	6	متوسطة
33	تعتمد الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي التغيير.	3.64	72.8	2	كبيرة
34	تعتمد الجامعة مبدأ المشاركة والتعاون بين الإدارات المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	3.50	70	4	كبيرة
35	تحرص الجامعة على تنمية التواصل بين كليات الجامعة.	3.23	64.6	9	متوسطة
36	تراعي الإدارة الجامعية الموارد المادية في عملية التنفيذ للخطة التي وضعتها.	3.45	69.0	5	كبيرة
37	تضع الإدارة الجامعية آليات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية البديلة.	3.51	70.3	3	كبيرة
38	تشرك الإدارة الجامعية جميع العاملين في إعداد وتكوين استراتيجية الجامعة	3.30	66.0	7	متوسطة
	النسبة الكلية للمحور	3.44	68.8%		كبيرة

يتبين من الجدول (8) أن درجة موافقة أفراد العينة بجميع الفقرات في محور الأهداف الاستراتيجية تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها ما بين (64.6 إلى 73.4) وكانت الدرجة الكلية للمحور بدرجة كبيرة، حيث بلغت النسبة المئوية للاستجابة الكلية (69%)، وقد جاءت الفقرة (30) ونصها (تعمل الجامعة على تنمية وتدريب الموارد البشرية داخل وخارج الجامعة) في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وبنسبة مئوية (73.4%)، وحصلت الفقرة (33) ونصها (تعتمد الجامعة منهجية محددة للتعامل مع مقاومي

التغيير). على المرتبة الثانية بدرجة كبيرة، وبنسبة مئوية (72.8%)، بينما جاءت الفقرة (38) ونصها (تحرص الجامعة على تنمية التواصل بين كليات الجامعة) في المرتبة الأخيرة، بنسبة مئوية (64.6) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تعزى لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، التخصص، الدرجة الأكاديمية)؟" (1) بحسب متغير المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم):

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وطبق اختبار (T.test) للمجموعتين المستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والجدول التالي يبين النتائج. جدول (9) نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة	T المحسوبة	رئيس قسم		عميد		المحاور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.250	1.161	0.9454	3.233	0.5616	3.529	الرؤية المستقبلية.
0.216	1.247	0.9938	3.389	0.7642	3.483	الرسالة.
0.375	0.893	0.8606	3.294	0.6575	3.457	القيم.
0.160	1.418	0.9529	3.382	0.7054	3.509	الأهداف الاستراتيجية.
0.198	1.300	0.9072	3.324	0.6271	3.495	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (9) أن قيمة (T) المحسوبة على جميع محاور الإدارة الاستراتيجية (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) كانت أقل من القيمة الجدولية (1.96) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العمداء ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء يعيشون نفس الظروف الإدارية والأكاديمية في الجامعة بغض النظر عن المسمى الوظيفي، لذلك كانت تقديراتهم موحدة تقريباً.

(2) بحسب متغير التخصص (علمي، إنساني)

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وطبق اختبار (T. test) للمجموعتين المستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير التخصص، والجدول التالي يبين النتائج. الجدول (10) نتائج اختبار (T) لدلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص:

متوسط الدلالة	T المحسوبة	إنساني		علمي		المحاور
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.981	0.024-	1.0323	3.395	0.6101	3.400	الرؤية المستقبلية.
0.812	0.238-	1.0907	3.351	0.7191	3.506	الرسالة.
0.782	0.278	0.9106	3.295	0.6817	3.426	القيم.
0.657	0.446-	0.9509	3.350	0.8731	3.548	الأهداف الاستراتيجية.
0.895	0.133-	0.9609	3.348	0.7033	3.470	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (10) أن قيم (T) المحسوبة على جميع محاور الإدارة الاستراتيجية (الرؤية المستقبلية، الرسالة، القيم، الأهداف الاستراتيجية) كانت أقل من القيمة الجدولية (1.96) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير التخصص (علمي، إنساني)، ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب وهي: معايشة جميع أفراد العينة من عمداء ورؤساء أقسام في الجامعة سواء أكان تخصصهم علمي أو إنساني يعانون نفس الظروف الإدارية والأكاديمية والاقتصادية، لذلك فإن تقديرهم لواقع تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية كان متشابهاً.

3) بحسب متغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية، ولفحص الفرضية استخدم تحليل التباين (One Way ANOVA) ، والجدول التالي يوضح ذلك. **الجدول (11)** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات تبعاً للدرجة الأكاديمية.

المحاور	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات المتوسطات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	2	11.966	0.367	0.602
	داخل المجموعات	77	45.349		
	المجموع	79	57.315		
الرسالة	بين المجموعات	2	14.034	0.428	0.450
	داخل المجموعات	77	52.848		
	المجموع	79	66.882		
القيم	بين المجموعات	2	8.988	0.364	0.501
	داخل المجموعات	77	40.571		
	المجموع	79	40.571		
الأهداف الاستراتيجية	بين المجموعات	2	11.862	0.516	0.301
	داخل المجموعات	77	49.446		
	المجموع	79	61.307		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	11.616	0.617	0.352
	داخل المجموعات	77	42.877		
	المجموع	79	54.493		

يشير الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وذلك لأن مستوى الدلالة المحسوبة أقل من (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة البلطة (2020) من عدم وجود فروق في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تبعاً لمتغير الدرجة الأكاديمية.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

في ضوء تحليل النتائج تبين أن درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وبنسبة مئوية بلغت (68.15%) وتعتبر هذه النسبة فوق المتوسط لكنها لم ترق إلى الدرجة المطلوبة وإلى ما تصبو إليه جامعة صنعاء، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية في جامعة صنعاء تبعاً لمتغيرات الدراسة (المسمى الوظيفي، والتخصص، والدرجة الأكاديمية).

التوصيات:

- ضرورة اهتمام جامعة صنعاء بآليات تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية، حيث أظهرت الدراسة أن أقل نسبة في تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية كانت في الأهداف الاستراتيجية.
- تعزيز اتجاهات العاملين في كل الجامعة الحكومية اليمنية نحو تطبيق مؤشرات الإدارة الاستراتيجية من خلال نشر الثقافة التي تزيد وتعمق مفاهيم إيجابية نحوها.
- تعميق التواصل والتفاعل بين جامعة صنعاء وبقية الجامعات والمجتمع المحلي، والذي يبرز دور الجامعات في تنمية المجتمع وتطويره والمساهمة في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية والسياسية، ولما لذلك من أهمية في تمهيد الطريق أمام تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- ضرورة سعي الإدارات الجامعية للاستفادة من خبرات الجامعات المتقدمة عربياً ودولياً في مجال الإدارة الاستراتيجية ومحاولة نقل تجاربها الناجحة في هذا المجال والاستفادة من خبراتهم.
- عقد الندوات والورش العلمية المتعلقة بنشر ثقافة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات.
- إشراك أكبر عدد من العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية.
- متابعة المؤتمرات العلمية التي تعقد على المستوى العربي، والدولي في مجال الإدارة الاستراتيجية، والسعي للمشاركة فيها والاستفادة من نتائجها.

المقترحات:

- إجراء دراسة علمية حول مؤشرات تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى كل كلية من كليات الجامعة.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، حسين. (2001). القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- الأغا، محمد عثمان. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- الأبرط، نايف علي صالح. (2018). أهمية ومعوقات توظيف تقنيات التعليم في التدريس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، المجلد (6)، العدد (10)، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، اليمن، ص 10-33.
- البلطة، مجاهد سعد أحمد. (2020). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها، المركز الديمقراطي العربي، 16 أغسطس 2020.
- الحاج، أحمد على الحاج. (2013). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة، الأردن، عمان.
- الخفاجي، عباس. (2004). الإدارة الاستراتيجية " المداخل والمفاهيم والعمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، عمان دار اليازوري.
- الدجني، اياد علي. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية غزة، الجامعة الإسلامية.
- الدهدار، مروان. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- الزهراني، أحمد عبد الله. (2008) " ممارسة الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي في المؤسسات التربوية وأثره على فاعليتها (مع تقديم نموذج مقترح لدليل الخطة الاستراتيجية لمدير المدرسة) دراسة ميدانية على إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- الشريف، طلال بن عبد الله. (2010). انموذج مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات السعودية الناشئة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- شاكر، عبد الملك محمد يحيى شاكر. (2015). قياس الكفاءة الانتاجية للجامعات اليمنية باستخدام التحليل التطويقي للبيانات (DEA)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء.

- الطيطي، خضر مصباح. (2012). الإدارة الاستراتيجية، دار الحامد، عمان.
- العتيبي، فاطمة عمر شاعي. (2021). واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، تم الاطلاع عليها عبر SCIENTIFIC CREATION PIONEERS MAGAZINE/ THIRTEENTH EDITION/ MARCH 2021
- عوض، محمد (2004). الاتجاهات الحديثة للفكر الاستراتيجي. سلسلة مقالات عن: الإدارة، إدارة استراتيجية، الصفحة الرئيسية، إدارة نت.
- العرفج، عبد المحسن. (2005). التعليم العالي في المملكة العربية السعودية " دراسة تحليلية من منظور استراتيجي. بحث مقدم إلي المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- العواضي، علي عبدالله. (2020). تحديات التعليم عن بعد في جامعة صنعاء وسبل التغلب عليها لمواجهة الأزمات والوبئة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي وضمان الجودة، المجلد (8)، العدد (14-15)، مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، ص134-162.
- فكري، عبد الحافظ نزار محمد. (2014) واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية على محافظة سوهاج، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، مجلد (32)، العدد (3)، ص46-106.
- الفحيلة، إبراهيم بن زيد. (2015). تطوير الجامعات الأهلية السعودية في ضوء الإدارة الاستراتيجية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة وتخطيط تربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الماضي، محمد المحمدي. (2005). الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي، القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2001). الإدارة الاستراتيجية، ط1، مجموعة النيل، القاهرة.
- المجلس الاعلى لتخطيط التعليم. (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (مراحلة — أنواعه المختلفة للعام 2011/2012م، الامانة العامة، رئاسة مجلس الوزراء.
- وهبة، هاني عبد الكريم. (2008). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية غزة
- الهاللي، عبد العظيم. (2008). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها، عمان الأردن.
- Steadham ,KS.,(2009):Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource Of Facers In Texas Public Community Colleges , DAT- A 67/11,P. 4075 , May 2009 .
- Coleman , T., (2006) : The Study Of Strategic Management And Performance Measurement In Canadian Police Organizations , MAT 45/02 ,P. 648 , APR .2007 , Canada .
- Seibert ,M.(2014).The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business and Technology Center.
- Brennan , R (2003): Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges , Journal Of Farther And Higher Education , Val . 27, NO .2 , UK
- Dalton ,P ,Nanrivell ,c , The bridge, S, Hampson, A, (2000) : The Impact Of The Hybrix Library On Strategic Management , (New Review Of Academic Librarian Ship) , VOL .6 , P 61-64, 14P . LONDON