

مستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ذمار

The Level of Strategic Autonomy of the College of Education at Dhamar University

د. سوسن سيف الصيادي¹ - أستاذ مساعد قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة ذمار-

Dr. Sawsan Saif Al-Sayyadi "sawsan@tu.edu.ye"

د. عبدالفتاح طاهر الحميدي² - أستاذ مساعد قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة ذمار-

Dr. Abdul-Fattah Taher Al-Humaidi "abumuath1973@gmail.com"

* د. منير محمد الصباحي³ - أستاذ مساعد قسم الأصول والإدارة التربوية - كلية التربية جامعة ذمار-

Dr. Munir Mohammed Al-Sabahi "moneeralsbahi111987@gmail.com"

قبول البحث: 09/08/2026

مراجعة البحث: 12/07/2026

استلام البحث: 14/06/2026

الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن مستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ذمار، من خلال التعرف على مستوى أبعادها المتمثلة في: الاستقلال الاستراتيجي، والنفوذ الاستراتيجي، والتموضع الاستراتيجي، والأسبقية التنافسية. واعتمد البحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه. وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم من حملة الماجستير والدكتوراه بكلية التربية بجامعة ذمار، والبالغ عددهم (74) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (41) فرداً، ولتحقيق أهداف البحث، أعدت استبانة لجمع البيانات، تكونت في صورتها النهائية من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للسيادة الاستراتيجية، بواقع خمس فقرات لكل بُعد، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم بناء الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخلص البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط للسيادة الاستراتيجية. وأظهرت نتائج البحث أن مستوى السيادة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة ذمار جاء متوسطاً، كما جاء النفوذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى يليه الاستقلال الاستراتيجي ثم التموضع الاستراتيجي في حين جاءت الأسبقية التنافسية في المرتبة الأخيرة، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة. وفي ضوء ذلك، أوصى البحث بضرورة العمل على تعزيز استقلالية الكلية، وتطوير موقعها التنافسي، وتفعيل الابتكار والبرامج الأكاديمية النوعية.

الكلمات المفتاحية: السيادة الاستراتيجية، الاستقلال الاستراتيجي، النفوذ الاستراتيجي، التموضع الاستراتيجي، الأسبقية التنافسية.

Abstract

This study aimed to assess the level of strategic sovereignty at the College of Education, Dhamar University, by examining its four dimensions: strategic independence, strategic influence, strategic positioning, and competitive precedence. The study employed a descriptive survey design, as it was appropriate to the nature and objectives of the research. The study population comprised all faculty members and their assistants holding master's or doctoral degrees at the College of Education, Dhamar University, totaling 74 individuals. A random sample of 41 participants was selected. To achieve the study objectives, a questionnaire was developed as the data collection instrument. In its final form, the questionnaire consisted of 20 items distributed across the four dimensions of strategic sovereignty, with five items assigned to each dimension. The validity and reliability of the instrument were established. The findings indicated that the overall level of strategic sovereignty at the College of Education, Dhamar University, was moderate. Strategic influence ranked first, followed by strategic independence and strategic positioning, whereas competitive precedence ranked last; all four dimensions were rated at a moderate level. In light of these findings, the study recommended strengthening the College's autonomy, enhancing its competitive positioning, promoting innovation and distinctive academic programs, and adopting modern educational technologies in ways that contribute to achieving sustainable competitive precedence.

Keywords: Strategic Sovereignty; Strategic Independence; Strategic Influence; Strategic Positioning; Competitive Precedence.

المقدمة

تُعد مؤسسات التعليم العالي، وفي مقدمتها الجامعات والكليات الأكاديمية، القوة الدافعة والمحرك الأساسي لبناء مجتمعات المعرفة وتحقيق التنمية الشاملة، نظراً لما تضطلع به من أدوار محورية في إنتاج الفكر، وتأهيل الموارد البشرية، وقيادة قاطرة الابتكار (البشري والحربي، 2024). وتواجه هذه المؤسسات في العصر الراهن بيئة عالمية ومحلية تتسم بالتحولات الجذرية والاضطرابات المستمرة، مما يفرض عليها تحديات استراتيجية تتطلب تجاوز الأنماط الإدارية التقليدية نحو تبني نماذج قيادية أكثر قدرة على فرض الحضور وتحقيق التميز (هيئة التحرير، 2024). وفي ظل التنافسية المحمومة بين الجامعات على المستويين الإقليمي والدولي، لم يعد البقاء مرهوناً بمجرد الاستجابة للمتغيرات، بل أصبح محكوماً بمدى قدرة المؤسسة على امتلاك زمام المبادرة والتحكم في مساراتها المستقبلية (حسن، 2020). إن هذا الواقع الجديد يستوجب من مؤسسات التعليم العالي، وخاصة كليات التربية التي تعد مصنعاً للقيادات التربوية، أن تسعى لامتلاك السيادة الاستراتيجية التي تضمن لها الاستقلالية في اتخاذ القرار والقدرة على التأثير في محيطها الحيوي (العفيري، 2023).

من هنا، برز مفهوم السيادة الاستراتيجية في أدبيات الإدارة التربوية والقيادة الاستراتيجية كأحد أهم المداخل المعاصرة التي تمكن المنظمات من فرض إرادتها، وحماية مصالحها، وتحقيق الريادة في بيئة عمل معقدة (الشوابكة، 2025). ولا تعني السيادة الاستراتيجية الانغلاق أو العزلة، بل هي قدرة المؤسسة على بناء نظام دفاعي وهجومي متكامل يضمن لها التفوق المستدام وتجنب التبعية أو الضغوط الخارجية التي قد تحيد بها عن رسالتها الأكاديمية (سعيد، 2024).

ونكتسب السيادة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي أهمية استثنائية، فهي الضامن الحقيقي لحرية البحث العلمي، واستقلالية المناهج، وقدرة الجامعة على المنافسة في التصنيفات العالمية المرموقة (إمام وعلي، 2023). فالجامعات التي تمتلك سيادة استراتيجية قوية هي تلك التي تستطيع تحديد هويتها الأكاديمية بوضوح، وفرض معاييرها الخاصة، وبناء شراكات دولية متكافئة تعزز من مكانتها العلمية والتربوية (هيئة التحرير، 2024ب).

حيث تتأسس منظومة السيادة الاستراتيجية على أربعة أبعاد جوهرية متكاملة، هي:

- البعد الأول: الاستقلال الاستراتيجي، وهو قدرة المؤسسة التعليمية على اتخاذ قراراتها الأكاديمية والإدارية والمالية بحرية تامة، بعيداً عن التدخلات أو الضغوط التي قد تعيق مسيرتها (Fumasoli, 2022) ويُعد الاستقلال الاستراتيجي حجر الزاوية في بناء السيادة، إذ يوفر للجامعة المرونة اللازمة لتطوير برامجها، وتخصيص مواردها، واختيار قياداتها بناءً على معايير الكفاءة والتميز العلمي (Al-Jubouri & Al-Rubaye, 2021).

- البعد الثاني: النفوذ الاستراتيجي، ويشير إلى مدى قدرة المؤسسة على التأثير في البيئة الخارجية، سواء من خلال جودة مخرجاتها، أو من خلال إسهاماتها في حل مشكلات المجتمع وقيادة التغيير التربوي (العفيري، 2023). ويعكس هذا البعد قوة العلامة الأكاديمية للجامعة وقدرتها على جذب أفضل العقول والطلاب، وبناء شبكة واسعة من العلاقات التي تدعم توجهاتها الاستراتيجية وتؤمن لها دعماً مجتمعياً ومؤسسياً مستداماً (عبد القوي، 2024).

- البعد الثالث: التموضع الاستراتيجي، وهو المكانة الذهنية والتنافسية التي تحتلها المؤسسة في خارطة التعليم العالي مقارنة بالمنافسين، بناءً على نقاط قوتها وميزاتها الفريدة (Emerald, 2024) ويتطلب التموضع الاستراتيجي الفعال رؤية ثاقبة وقدرة على تحليل السوق الأكاديمي، لتحديد الفجوات والفرص التي يمكن للجامعة من خلالها أن تبرز كمركز للتميز في تخصصات نوعية تمنحها قيمة مضافة (Springer, 2025).

- البعد الرابع: الأسبقية التنافسية، ويعبر عن امتلاك المؤسسة لقدرات وموارد فريدة يصعب تقليدها، مما يمنحها سبق في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متفوقة (غبور، 2019). وتضمن الأسبقية التنافسية للجامعات الحفاظ على صدارتها وريادتها، من خلال الابتكار المستمر في أساليب التدريس، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الإنتاج العلمي النوعي الذي يحقق تأثيراً عالمياً (هيئة التحرير، 2024).

والتكامل المنهجي بين هذه الأبعاد الأربعة (الاستقلال، النفوذ، الأسبقية) يشكل المنظومة المتكاملة للسيادة الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات التعليمية الرائدة لتحقيقها (فلمبان، 2024). وفي هذا السياق المتمم بالتحديات الجيوسياسية والاقتصادية، تبرز الحاجة الماسة لاستكشاف مستوى هذه السيادة في كليات التربية، نظراً لدورها في صياغة الفكر التربوي وإعداد الأجيال القادمة (جاسم والذهلي، 2023).

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى السيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في البيئة الجامعية، مستهدفة تقديم تشخيص علمي دقيق للواقع، وتحديد الآليات الكفيلة بتعزيز هذه السيادة لتمكين المؤسسات التعليمية من أداء رسالتها السامية بكفاءة واقتدار.

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي المعاصرة ضغوطاً متزايدة ناتجة عن عولمة التعليم، وتزايد حدة المنافسة، وتراجع الدعم الحكومي، مما جعلها عرضة لفقدان السيطرة على مساراتها الاستراتيجية (البشري والحربي، 2024). وتعد الجامعات في الدول النامية، ومنها الجامعات اليمنية، الأكثر تأثراً بهذه الضغوط، حيث تجد نفسها غالباً في حالة من التبعية الإدارية أو الأكاديمية التي تحد من قدرتها على الابتكار وتحقيق السيادة المؤسسية (العفيري، 2023).

وبرغم الجهود المبذولة لتطوير الإدارة الجامعية، إلا أن هناك مؤشرات تدل على تدني مستوى السيادة الاستراتيجية في كثير من الكليات، مما يظهر في ضعف القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة، وتراجع النفوذ المجتمعي، وضبابية التوضع التنافسي (حسن، 2020). وهذا الواقع يؤدي إلى حالة من التخبط الاستراتيجي، حيث تصبح المؤسسة التعليمية مجرد رد فعل للمتغيرات بدلاً من أن تصنعها (نايف، 2023). وتمتد مشكلة البحث لتكشف عن وجود خلل في أبعاد السيادة، حيث يعاني الاستقلال الاستراتيجي من قيود بيروقراطية ومالية تحد من حرية الكليات في تطوير ذاتها، بينما يواجه النفوذ الاستراتيجي تحديات تتعلق بضعف الشراكات المجتمعية وتراجع جودة المخرجات التي لا تلبي طموحات سوق العمل (Al-Jubouri & Al-Rubaye, 2021) كما تبرز المشكلة في ضعف التوضع الاستراتيجي إذ تتشابه كثير من الكليات في برامجها وخدماتها دون وجود ميزة تنافسية واضحة تميزها عن غيرها، مما يفقدها الأسبقية التنافسية ويجعلها في ذيل قائمة الاختيارات للطلاب والباحثين (غبور، 2019). هذا الضعف في الهوية التنافسية يعيق قدرة الكلية على جذب الموارد والتميز العلمي (غني، 2024). وفيما يتعلق بكليات التربية، فإن المشكلة تزداد عمقاً نظراً لحساسية دورها، حيث أن غياب السيادة الاستراتيجية فيها يعني ضعف القدرة على قيادة الإصلاح التربوي، والارتقاء لنماذج تعليمية قد لا تتناسب مع الخصوصية الثقافية والوطنية (Saeed, 2025)، كما يرى آخرون إن استمرار هذا الوضع يهدد مستقبل التعليم ويضعف من مكانة الجامعة كمنارة للفكر والتطوير الاستراتيجي. (Abunaser et al., 2023)

ومما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل: ما مستوى السيادة الاستراتيجية بأبعادها (الاستقلال الاستراتيجي، النفوذ الاستراتيجي، التوضع الاستراتيجي، والأسبقية التنافسية) لكلية التربية بجامعة دمار؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما مستوى الاستقلال الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة دمار؟
- 2- ما مستوى النفوذ الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة دمار؟
- 3- ما مستوى التوضع الاستراتيجي في كلية التربية بجامعة دمار؟
- 4- ما مستوى الأسبقية التنافسية في كلية التربية بجامعة دمار؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على مستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة دمار، من خلال الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى الاستقلال الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة دمار.
- 2- تحديد مستوى النفوذ الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة دمار.
- 3- الكشف عن مستوى التوضع الاستراتيجي لكلية التربية بجامعة دمار.
- 4- التعرف على مستوى الأسبقية التنافسية لكلية التربية بجامعة دمار.

أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلى جانبين أساسيين؛ نظري وتطبيقي، على النحو الآتي:

- أ- الأهمية النظرية (العلمية):

1. إثراء الفكر الإداري التربوي :يساهم البحث في تأصيل مفهوم السيادة الاستراتيجية في سياق الإدارة التربوية، وتقديم إطار نظري يربط بين أبعاد السيادة والتميز المؤسسي في التعليم العالي.
 2. تطوير أدوات القياس :يوفر البحث أداة علمية محكمة لقياس مستوى السيادة الاستراتيجية، يمكن للباحثين استخدامها وتطويرها في دراسات مستقبلية تتناول بيئات تعليمية مختلفة.
 3. سد الفجوة المعرفية :يردم البحث الفجوة في المكتبة العربية حول موضوع السيادة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية، خاصة في ظل ندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في البيئة اليمنية.
- ب- الأهمية التطبيقية (العملية):**

1. دعم صناع القرار :تزويد القيادات الجامعية وعمداء الكليات بنتائج ميدانية تساعد في رسم سياسات استراتيجية تعزز من استقلال ونفوذ مؤسساتهم التعليمية.
2. تحسين التنافسية الأكاديمية :تقديم توصيات عملية تساعد الكليات على تحسين تموضعها الاستراتيجي وتحقيق أسبقية تنافسية تضمن لها التميز في التصنيفات الوطنية والدولية.
3. تعزيز الكفاءة المؤسسية :مساعدة الكليات في بناء نظام إداري متين يضمن لها السيادة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة واقتدار.

حدود البحث:

يقتصر البحث على معرفة مستوى السيادة الاستراتيجية (الاستقلال الاستراتيجي، النفوذ الاستراتيجي، التموضع الاستراتيجي، الأسبقية التنافسية) من خلال استقصاء آراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حملة (الدكتوراه، الماجستير)، لكلية التربية بجامعة ذمار، خلال العام الدراسي 2025-2026م.

مصطلحات البحث:

السيادة الاستراتيجية (Strategic Sovereignty)

تُعرف السيادة الاستراتيجية: قدرة المنظمة على التحكم في مصيرها الاستراتيجي واتخاذ قرارات مستقلة ومؤثرة في بيئتها التنافسية، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والقدرات الجوهرية التي تمنحها التفوق والسيطرة في منطقة نفوذها (حسن والشيخلي، 2020، ص 5). كما تُعرف بأنها: "القدرة الاستراتيجية للمنظمة على بناء جدار دفاعي قوي يمكنها من السيطرة على بيئتها التنافسية، وتوجيه مساراتها المستقبلية باستقلالية تامة، مما يقلل من حدة المخاطر الاستراتيجية التي قد تواجهها " (علي وحמיד، 2025، 174).

ويُعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: مدى قدرة كلية التربية ب جامعة ذمار على اتخاذ قرارات استراتيجية مستقلة، والتحكم في مواردها وتوجهاتها، وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، ويُقاس ذلك من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على مقياس السيادة الاستراتيجية المعتمد في الاستبانة.

- دراسة فوماسولي وآخرون: (Fumasoli et al., 2020) هدفت الدراسة إلى إعادة تقييم محددات التموضع الاستراتيجي للمؤسسة الجامعية، حيث حللت كيف تتقاطع الهياكل التنظيمية مع العوامل البيئية الخارجية في توجيه الخيارات الاستراتيجية للجامعات. وأظهرت النتائج أن التموضع الاستراتيجي للجامعات ليس مجرد استجابة لضغوط السياسات العامة والتمويل، بل نتيجة للتفاعل بين قدرات الجامعات الداخلية ومرونتها التنظيمية في استغلال الفرص.
- دراسة زيبارو (Zipparo, 2023): تناولت الدراسة محددات التموضع الاستراتيجي للجامعات وأثرها على التنوع المؤسسي من خلال دراسة حالة للتعليم العالي الأسترالي. وتوصلت النتائج إلى أن التنافس المستمر نحو التموضع الاستراتيجي التماثلي قد يؤدي إلى حجب أو تقليل التنوع المؤسسي الحقيقي، مما يفرض على الجامعات السعي نحو استقلالية وسعادة استراتيجية أكبر تمكّنها من إبراز هوية تعليمية فريدة وتنافسية.
- دراسة كاظم وطنوس (2023): وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث وتم توزيعها على عينة قصدية من القيادات في الجامعة المستنصرية، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن معظم علاقات الارتباط والتأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة وأبعاد السيادة الاستراتيجية.
- دراسة العفيري (2023): وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن "ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل في العاملين بالمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب - اليمن البالغ عددهم (70)، أما عينة البحث فقد بلغت (56) من إجمالي مجتمع البحث وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسة التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية مرتفع، ووجود علاقة ارتباط طرية موجبة بين التجديد الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.
- دراسة عبد الغفار (2025): وهدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتحقيق السيادة الاستراتيجية لجامعة المنوفية في ضوء آراء بعض خبراء التعليم، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وأسلوب دلفي بجولاته الثلاث، وتم تطبيقه على عينة من خبراء التعليم بالجامعات المصرية وعددهم (25) خبير، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: التوصل إلى أبعاد فرعية مقترحة لتحقيق السيادة الاستراتيجية بجامعة المنوفية ووضع رؤية مستقبلية تضمنت عددا من الآليات والإجراءات المقترحة.
- دراسة تشاو وآخرون: (Zhao et al., 2025) سعت الدراسة إلى تفكيك مفهوم الشرعية التنظيمية من خلال تحليل مقارن للتموضع الاستراتيجي للجامعات التعاونية (الصينية-الأجنبية). وأكدت النتائج أن تحقيق التموضع الاستراتيجي الناجح في البيئات التعليمية العابرة للحدود يتطلب توازناً استراتيجياً بين الامتثال للمعايير الأكاديمية المحلية والتمتع برؤية استراتيجية مستقلة تضمن القيمة المضافة والميزة التنافسية.
- دراسة: Zhao et al. (2025) تناولت الدراسة التموضع الاستراتيجي للجامعات التعاونية الصينية-الأجنبية من منظور الشرعية التنظيمية، مستهدفة تحليل كيفية بناء هذه الجامعات لمواقعها الاستراتيجية في بيئة تعليم عالٍ تتسم

بتعدد المتطلبات المؤسسية. واعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة المقارنة، وأظهرت النتائج اختلاف استراتيجيات التوضع التي تتبناها الجامعات تبعاً لطبيعة البيئة المؤسسية ومصادر الشرعية التي تسعى إلى اكتسابها والمحافظة عليها، بما يبرز أهمية المواءمة بين الهوية المؤسسية والبيئة الخارجية في بناء موقع استراتيجي متميز للجامعة .

- **دراسة الفرغ والعفيري (2026):** وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الدعم المنظمي في السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية) ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات البحث من مجتمعها المتمثل في ثمان جامعات خاصة في الجمهورية اليمنية، أما عينة البحث فقد بلغت (296) وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم المنظمي بمتغيراته نحو السيادة الاستراتيجية بأبعادها في الجامعات الخاصة اليمنية.

وبناء على ما سبق، يتضح اتفاق معظم الدراسات من حيث الهدف والمنهج والأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة والتي استفاد منها الباحثون في إجراءات بحثها من حيث بناء الأداة وتطبيقها وتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث المتمثلة تشخيص واقع السيادة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة ذمار .

مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بجميع أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم من حملة الماجستير، والدكتوراه بكلية التربية جامعة ذمار والبالغ عددهم (74) عضواً، وفقاً للإحصائية التي حصل عليها الباحثون من الشؤون الأكاديمية وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (41) فرداً بنسبة (55.4%) من إجمالي أفراد المجتمع. والجدول التالي يبين توزيع عينة البحث حسب المتغيرات

جدول (1) يوضح خصائص أفراد العينة			
المتغير	الفئة / النوع	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دكتوراه	30	68.3%
	ماجستير	11	24.4%
	الإجمالي	41	100%
النوع	ذكر	31	75.6%
	أنثى	10	24.4%
	الإجمالي	41	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	61.0%
	من 5-10 سنوات	10	24.4%
	أكثر من 10 سنوات	6	14.6%
الإجمالي		41	100%
المجموع الكلي		41	100%

أداة البحث:

اعتمد الباحثون على الأدب النظري والاستبانة، ذات العلاقة بموضوع البحث في بناء أداة البحث التي تكونت من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية، اليقظة التنظيمية). واستخدم الباحثون التدرج الخماسي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً).

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق القائمة تم عرضها على (13) من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول المجالات والأبعاد والفقرات وانتمائها للمجال الذي وضعت لقياسه والتحقق من سلامة الصياغة اللغوية للفقرات، أخيراً حذف أو إضافة أو تعديل ما يروونه مناسباً، وفي ملاحظات المحكمين تم تعديل القائمة وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (20) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) يوضح الأداة في صورتها النهائية			
المجال	البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
السيادة الاستراتيجية	الاستقلال الاستراتيجي	5	1،2،3،4،5
	النفوذ الاستراتيجي	5	6،7،8،9،10
	التموضع الاستراتيجي	5	11،12،13،14،15
	الأسبقية التنافسية	5	16،17،18،19،20
الإجمالي		20	من 1 إلى 20

الصدق البنائي:

للتأكد من تمتع الاستبانة بصدق بنائي تم استخدام الصدق الإحصائي للمحتوى من خلال استخدام معاملات ارتباط بيرسون للمتوسطات الحسابية الكلية للأبعاد فيما بينها ولأبعاد مع الأداة الكلية، وكانت النتائج كما الجدول التالي:

جدول (3) يوضح نتائج الصدق الإحصائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون						
الأبعاد		الاستقلال الاستراتيجي	النفوذ الاستراتيجي	التموضع الاستراتيجي	الأسبقية التنافسية	السيادة الاستراتيجية
الاستقلال الاستراتيجي	معامل الارتباط	1				
	مستوى الدلالة					
النفوذ الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.673**	1			
	مستوى الدلالة	.000				
التموضع الاستراتيجي	معامل الارتباط	0.720**	0.859**	1		
	مستوى الدلالة	.000	.000			
الأسبقية التنافسية	معامل الارتباط	**0.633	**0.827	**0.905	1	
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000		
السيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	**0.827	**0.923	**0.961	**0.927	1
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	

وبتبيين من الجدول (3) أن درجة معاملات ارتباط بيرسون للأبعاد فيما بينها ومع الأداة ككل، جميعها أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق أبعاد الأداة حيث.

تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (**0.961) و (**0.633). وهي قيم موجبة أعلى من 0.05 مما يجعلها تدل على أن الأداة تتمتع بصدق بنائي عالية.

ثبات الأداة:

لقياس ثبات الاستبانة، اعتمد الباحثون طريقة الثبات ألفا كرونباخ على المستوى الكلي للأداة والأبعاد، وفيما يلي جدول بالنتائج للثبات لأداة البحث، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي (السيادة الاستراتيجية) (0.967).

وقد بلغ ثبات الأبعاد (الاستقلال الاستراتيجي - النفوذ الاستراتيجي - التموضع الاستراتيجي - الأسبقية التنافسية) على قيم ثبات (0.903، 0.901، 0.939، 0.909) مرتبة على التوالي وهي قيم يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث وفيما يلي جدول يبين ذلك:

جدول (4) يوضح ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ			
م	المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ

1	الاستقلال الاستراتيجي	5	0.903
2	النفوذ الاستراتيجي	5	0.901
3	التموضع الاستراتيجي	5	0.939
4	الأسبقية التنافسية	5	0.909
	السيادة الاستراتيجية	20	0.967

الأساليب الإحصائية:

استعان الباحثون ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، وتم حساب فئات مقياس ليكرت الخماسي من خلال طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (4/5=0.80)، ومن ثم إضافة (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) وتكون فئات المقياس كما في الجدول التالي:

جدول (5) يوضح فئات ليكرت الخماسي		
م	الفئات	المستوى
1	(1-1.80)	منخفض جدا
2	(1.81-2.60)	منخفض
3	(2.61-3.40)	متوسط
4	(3.41-4.20)	مرتفع
5	(4.21-5)	مرتفع جدا

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال:

ما مستوى السيادة الاستراتيجية (الاستقلال الاستراتيجي، النفوذ الاستراتيجي، التموضع الاستراتيجي، الأسبقية التنافسية) لكلية التربية بجامعة ذمار؟. وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للمحور ككل، ثم على مستوى كل بُعد على حده وترتيبها تنازلياً وفق تقديرات أفراد عينة البحث كما هو موضح في الجداول الآتية:

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ذمار على مستوى الأبعاد الرئيسية والكلية للأداة						
الترتيب في الأداة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة في الأداة	الدلالة اللفظية
2	النفوذ الاستراتيجي	3.25	0.924	65.074	1	متوسط
1	الاستقلال الاستراتيجي	2.93	0.907	58.732	2	متوسط
3	التموضع الاستراتيجي	2.74	1.044	54.732	3	متوسط
4	الأسبقية التنافسية	2.67	0.932	53.366	4	متوسط
	السيادة الاستراتيجية	2.90	0.868	58.00	متوسط	

تبين من الجدول (6) أن مستوى السيادة الاستراتيجية بشكل عام وفق آراء أفراد العينة (متوسط)، بمتوسط حسابي بلغ (2.90) وانحراف معياري بلغ (0.868) ووزن نسبي بلغ (58.00%) وهو ما يشير إلى أن الكلية تمتلك بعض مقومات التحكم والتأثير الاستراتيجي، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التمكن أو الريادة الاستراتيجية.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للسيادة الاستراتيجية تبين ما يلي:

- جاء بُعد النفوذ الاستراتيجي في المرتبة الأولى وبمستوى متوسط (3.25) وانحراف معياري (0.924) ويشير تصدر هذا البعد إلى أن الكلية تمتلك قدرة مقبولة على التأثير في محيطها الأكاديمي أو المؤسسي، سواء من خلال

علاقاتها، أو سمعتها، أو دورها في صناعة القرار داخل الجامعة. ومع ذلك، فإن بقائه ضمن المستوى المتوسط يعني أن هذا النفوذ لا يزال محدود الأثر، وربما يرتبط بأفراد أو مواقف معينة أكثر من كونه قدرة مؤسسية مستدامة.

- يليه بُعد الاستقلال الاستراتيجي فقد احتل المرتبة الثانية بمستوى متوسط (2.93) وانحراف معياري (0.907) وتعكس هذه النتيجة درجة متوسطة من القدرة على اتخاذ قرارات مستقلة بعيداً عن القيود الإدارية أو المركزية، وهذا يشير إلى وجود هامش من الاستقلال، لكنه غير كافٍ لتحقيق مرونة عالية في التوجهات الاستراتيجية وقد يكون ذلك مرتبطاً بطبيعة النظم الجامعية المركزية التي تحد من حرية الكليات في رسم سياساتها بشكل كامل.
- جاء بُعد التموضع الاستراتيجي في المرتبة الثالثة بمستوى متوسط (2.74) وانحراف معياري (1.044) ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ضعف في تحديد الموقع التنافسي أو في وضوح الرؤية المستقبلية مقارنة بالمؤسسات الأخرى..
- أخيراً جاء بُعد الأسبقية الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.67) وانحراف معياري (0.932) بمستوى متوسط منخفض، ما يدل على أن هذا البعد أضعف حلقات السيادة الاستراتيجية، حيث يشير إلى محدودية قدرة الكلية على تحقيق تميز أو سبق تنافسي مقارنة بالمؤسسات النظرية. وهذا قد يعكس ضعفاً في الابتكار، أو في استثمار الموارد، أو في تطوير برامج نوعية تمنح الكلية ميزة تنافسية واضحة.

ولمزيد من التوضيح نستعرض نتائج الدراسة على مستوى فقرات الاستبيان، لكل بعد من الأبعاد الفرعية على حده

1 - النتائج المتعلقة ببُعد الاستقلال الاستراتيجي:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لجميع فقرات الاستقلال الاستراتيجي وإجمالي البُعد						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
3	ترفض الكلية أي تدخلات خارجية قد تمس جودة العملية التعليمية أو معاييرها.	3.07	1.058	61.464	1	متوسط
1	تتمتع الكلية بحرية كاملة في رسم سياساتها الأكاديمية والبحثية بعيداً عن الوصاية.	2.98	1.235	59.512	2	متوسط
2	تُبنى القرارات الاستراتيجية في الكلية بناءً على تقديراتها الذاتية لاحتياجات الواقع.	2.93	1.191	58.536	3	متوسط
5	يُمارس القرار الإداري في الكلية باستقلالية تامة تضمن حماية كيانها الأكاديمي.	2.88	0.954	57.56	4	متوسط
4	تمتلك الكلية زمام المبادرة في تطوير لوائحها الداخلية بما يخدم أهدافها السائدة.	2.83	0.863	56.586	5	متوسط
	الكلية للاستقلال الاستراتيجي	2.94	0.907	58.732	الثاني	متوسط

تبين من الجدول (7) أن مستوى ممارسة بُعد الاستقلال الاستراتيجي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.07) و(2.83) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.94) بانحراف معياري (0.907) ووزن نسبي بلغ (58.73%) وبتقدير ممارسة متوسط، مما يعكس أن الكلية تمتلك قدراً من الاستقلالية، لكنه لا يزال مقيداً بعوامل تنظيمية أو خارجية تحد من اكتماله.

فقد جاءت الفقرة " ترفض الكلية أي تدخلات خارجية قد تمس جودة العملية التعليمية أو معاييرها." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (1.058) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى وجود وعي لدى أفراد العينة بأهمية حماية المعايير الأكاديمية وهو مؤشر إيجابي يدل على تمسك الكلية بجودة مخرجاتها ولكن بقاءها ضمن المستوى المتوسط يشير إلى أن هذا الرفض قد لا يكون مطلقاً وربما يخضع لضغوط أو اعتبارات خارجية.

في حين جاءت الفقرة " تتمتع الكلية بحرية كاملة في رسم سياساتها الأكاديمية والبحثية بعيداً عن الوصاية.." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (1.235) بمستوى ممارسة متوسط وتكشف هذه النتيجة أن الكلية تمتلك مساحة من الاستقلال لكنها ليست كاملة، ويعكس ذلك طبيعة الهيكل الجامعي المركزي أو القيود المفروضة من الجهات العليا مما يحد من مرونة اتخاذ القرار الأكاديمي.

وجاءت الفقرة " تُبنى القرارات الاستراتيجية في الكلية بناءً على تقديراتها الذاتية لاحتياجات الواقع.." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.191) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى التوجه نحو الاعتماد على التحليل الداخلي لكنه لا يزال في إطار محدود وقد يشير ذلك إلى تداخل بين القرار المؤسسي والتوجهات الخارجية أو ضعف في أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي.

تليها الفقرة " يُمارس القرار الإداري في الكلية باستقلالية تامة تضمن حماية كيانها الأكاديمي.." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.954) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الاستقلال الإداري ليس مكتملاً وربما يتأثر بالبيروقراطية أو التسلسل الهرمي في اتخاذ القرار، مما يبطئ من فعالية الاستجابة.

في حين جاءت الفقرة " تمتلك الكلية زمام المبادرة في تطوير لوائحها الداخلية بما يخدم أهدافها السيادية.." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.863) بمستوى ممارسة منخفض ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الكلية تعتمد بدرجة كبيرة على أطر تنظيمية مفروضة من خارجها بدلاً من تطوير لوائحها بما يتناسب مع احتياجاتها الخاصة.

2 - النتائج المتعلقة ببعْد النفوذ الاستراتيجي:

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد النفوذ الاستراتيجي .						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
4	ساهم الإنتاج المعرفي للكلية في تشكيل الوعي المجتمعي والتوجه التربوي العام.	3.49	0.952	69.756	1	متوسط
2	يمتلك خريجو الكلية تأثيراً ملموساً في تطوير وتوجيه المؤسسات التربوية في اليمن.	3.34	1.196	66.83	2	متوسط
1	تُعد الكلية مرجعية علمية وتربوية أولى يُعتمد بها في صناعة القرارات الوطنية.	3.29	1.23	65.854	3	متوسط
3	تنجح الكلية في فرض رؤيتها الأكاديمية كنموذج يحتذى به لدى الكليات المنافسة.	3.17	1.093	63.414	4	متوسط
5	تحظى الكلية بمكانة اعتبارية تمنحها ثقلاً كبيراً عند التفاوض مع الشركاء المانحين.	2.98	0.961	59.512	5	متوسط
الكلية للنفوذ الاستراتيجي						
		3.25	0.924	65.074	الأول	متوسط

ويتبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة بُعد النفوذ الاستراتيجي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.49) و(2.98) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (3.25) بانحراف معياري (0.924) وبوزن نسبي بلغ (65.074%) وبتقدير ممارسة متوسط، مما يعكس أن الكلية تمتلك حضوراً وتأثيراً في محيطها التربوي والمجتمعي ولكنه لم يصل إلى مستوى الريادة. فقد جاءت الفقرة " ترفض الكلية أي تدخلات خارجية قد تمس جودة العملية التعليمية أو معاييرها.." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (0.952) بمستوى ممارسة مرتفع ويمكن عزو ذلك إلى أن الكلية تؤدي دوراً فعالاً في التأثير الفكري والتربوي وهذه هي القوة الحقيقية التي تعد أساس النفوذ الاستراتيجي.

في حين جاءت الفقرة " يمتلك خريجو الكلية تأثيراً ملموساً في تطوير وتوجيه المؤسسات التربوية في اليمن.." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.196) بمستوى ممارسة متوسط وتؤكد هذه النتيجة أن كوادرات الكلية لها حضور علمي في الميدان وهو امتداد طبيعي لتأثيرها بالرغم من وجود ثغرات في مستوى التأثير وذلك ناتج عن عدم وجود آليات منهجية لتتبع الخريجين واستثمار نجاحاتهم.

وجاءت الفقرة " تُعد الكلية مرجعية علمية وتربوية أولى يُعتمد بها في صناعة القرارات الوطنية.." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.23) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى وجود طموح مؤسسي واضح لكنه لم يتحقق بالكامل، فقد تكون مساهمة الكلية في السياسات التربوية موجودة لكنها ليست مؤسسية أو مستمرة بالشكل الذي يجعلها مساهماً رئيسياً في رسم التوجهات الوطنية.

وتليها الفقرة " تتجح الكلية في فرض رؤيتها الأكاديمية كنموذج يحتذى به لدى الكليات المنافسة." حيث جاءت هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.17)، وانحراف معياري (1.093) بمستوى ممارسة متوسط وتشير النتيجة إلى وجود تأثير نسبي لكنه لا يصل إلى مستوى القيادة الفكرية أو الريادة الأكاديمية وهذا قد يرتبط بالنشر الدولي أو محدودية الشراكات الأكاديمية المؤثرة.

أما الفقرة " تحظى الكلية بمكانة اعتبارية تمنحها ثقلاً كبيراً عند التفاوض مع الشركاء المانحين." جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.98)، وانحراف معياري (0.961) بمستوى ممارسة متوسط وتكشف هذه النتيجة عن نقطة ضعف مهمة حيث يبدو أن النفوذ المؤسسي لا يترجم بشكل كافي إلى قوة تفاوضية في جذب التمويل أو بناء الشراكات الاستراتيجية، وقد يعكس ذلك ضعفاً في التسويق المؤسسي أو محدودية العلاقات.

3 - النتائج المتعلقة بـبعد التموضع الاستراتيجي:

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد التموضع الاستراتيجي .					
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1	نجحت الكلية في حجز مكانة ذهنية متميزة كأفضل صرح تربوي في المنطقة.	3.07	1.104	61.464	1 متوسط
3	ترتبط صورة الكلية في أذهان المجتمع بالريادة والتميز والمصداقية العلمية.	2.90	1.158	58.048	2 متوسط
5	تعمل الكلية بذكاء على إبراز هويتها التنافسية في كافة المحافل المحلية والدولية.	2.76	1.260	55.122	3 متوسط
4	تتميز الكلية بموقع تنافسي قوي يجعلها الوجهة المفضلة للباحثين والمبتكرين.	2.73	1.162	54.634	4 متوسط
2	يمثل الالتحاق بالكلية خياراً أولاً للطلاب المتميزين نظراً لسمعتها الأكاديمية العالية.	2.22	1.129	44.39	5 متوسط
الكلية للتموضع الاستراتيجي		2.74	1.044	54.732	الثالث متوسط

ويتبين من الجدول (9) أن مستوى ممارسة بُعد النفوذ الاستراتيجي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (3.07) و(2.22) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.74) بانحراف معياري (1.044) وبوزن نسبي بلغ (54.732%) وبمقدار ممارسة متوسط، ويشير ذلك أن الكلية تمتلك حضوراً مقبولاً في البيئة التنافسية، إلا أنه لا يزال دون مستوى الطموح الاستراتيجي الذي يحقق التفوق والريادة. فقد جاءت الفقرة " نجحت الكلية في حجز مكانة ذهنية متميزة كأفضل صرح تربوي في المنطقة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (1.104) بمستوى ممارسة متوسط مما يدل على وجود إدراك إيجابي نسبياً للصورة الذهنية ولنها مازالت تحتاج إلى ترسيخ وتعزيز لتصبح أكثر ثباتاً وتأثيراً

وجاءت الفقرة " ترتبط صورة الكلية في أذهان المجتمع بالريادة والتميز والمصداقية العلمية." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.90)، وانحراف معياري (1.158) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى وجود ضعف في مخرجات البحث العلمي أو محدودية الظهور الأكاديمي في المحافل المؤثرة، أو قصور في استراتيجيات الاتصال المؤسسي.

تليها الفقرة " تعمل الكلية بذكاء على إبراز هويتها التنافسية في كافة المحافل المحلية والدولية." حيث جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.76)، وانحراف معياري (1.260) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن تفسير النتيجة بأن المؤسسات الجامعية التي تتمتع بتموضع قوي عادة ما تحسن استثمار عناصر قوتها في بناء صورة ذهنية متفردة وهو ما يبدو غير متحقق بالقدر الكافي هنا.

وجاءت الفقرة " تتميز الكلية بموقع تنافسي قوي يجعلها الوجهة المفضلة للباحثين والمبتكرين.." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.162) بمستوى ممارسة متوسط وتؤكد هذه النتيجة أن كوارد الكلية لها حضور علمي في الميدان وهو امتداد طبيعي لتأثيرها بالرغم من وجود ثغرات في مستوى التأثير وذلك ناتج عن عدم وجود آليات منهجية لمتابعة الخريجين واستثمار نجاحاتهم.

أما الفقرة " يمثل الالتحاق بالكلية خياراً أولاً للطلاب المتميزين نظراً لسمعتها الأكاديمية العالية.." جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (1.129) بمستوى ممارسة منخفض وتعكس هذه النتيجة فجوة واضحة بين الصورة المؤسسية المستهدفة والصورة المدركة فعلياً وقد يكون ذلك مرتبطاً بعدة عوامل مثل جودة البرامج وفرص التوظيف والتصنيف الأكاديمي أو حتى البيئة التعليمية الجامعية بشكل عام.

3 - النتائج المتعلقة ببعْد الأسبقية التنافسية

جدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد الأسبقية التنافسية .						
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة	الدرجة
4	تُعد الكلية صانعة للسوق التعليمي من خلال استشراف التخصصات المستقبلية.	2.93	1.170	58.536	1	متوسط
3	تمتلك الكلية سجلاً حافلاً في ابتكار حلول تربوية لمشاكل الواقع الميداني.	2.88	1.077	57.56	2	متوسط
1	تتفرد الكلية بطرح برامج تعليمية نوعية تسبق بها المؤسسات الأكاديمية الأخرى.	2.66	1.196	53.17	3	متوسط
5	يمنح عنصر "السبق العلمي" الكلية قوة تفاوضية وسيادية تجاه المؤسسات المنافسة.	2.63	1.067	52.682	4	متوسط
2	تتبنى الكلية أحدث التقنيات التربوية قبل تعميمها في القطاع التعليمي اليمني.	2.24	0.916	44.878	5	متوسط
	الكلية الأسبقية التنافسية	2.67	0.932	53.366	الرابع	متوسط

ويتبين من الجدول (10) أن مستوى ممارسة بُعْد النفوذ الاستراتيجي بشكل عام وفق آراء أفراد العينة تراوحت بين (2.93) و(2.24) حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا المجال (2.67) بانحراف معياري (0.932) وبوزن نسبي بلغ (53.942%) وبتقدير ممارسة متوسط، ويشير ذلك أن الكلية لا تزال ضمن نطاق التنافس التقليدي أكثر من كونها في موقع السبق الاستراتيجي فهي تمتلك بعض مقومات الأسبقية لكنها لم تغلها بصورة تضمن لها التفوق أو الريادة في السوق التعليمي. فقد جاءت الفقرة " تُعد الكلية "صانعة للسوق التعليمي" من خلال استشراف التخصصات المستقبلية.." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (1.170) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى وجود توجه فكري نحو الاستشراف الاستراتيجي ولكنه لا يزال في إطار الإدراك أو الطموح المؤسسي أكثر من كونه ممارسة تطبيقية راسخة قادرة على إعادة تشكيل السوق أو التأثير فيه بشكل فعلي.

وجاءت الفقرة " تمتلك الكلية سجلاً حافلاً في ابتكار حلول تربوية لمشاكل الواقع الميداني." بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (1.077) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن عزو ذلك إلى توفر قدرات معرفية وتطبيقية مقبولة، وهو مؤشر إيجابي يعكس ارتباط الكلية ببيئتها التعليمية إلا أن هذا الابتكار محدود الأثر التنافسي إذا لم يترجم إلى ميزة يصعب على المنافسين محاكاتها. والفقرة " تتفرد الكلية بطرح برامج تعليمية نوعية تسبق بها المؤسسات الأكاديمية الأخرى." جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.66)، وانحراف معياري (1.196) بمستوى ممارسة متوسط ويمكن تفسير النتيجة بوجود ضعف نسبي في تحويل المبادرات الأكاديمية إلى أدوات تفوق استراتيجي فالأسبقية التنافسية وفق المنظور الإداري تتطلب تقديم قيمة فريدة ومستدامة وهو ملا يظهر بوضوح في هذه النتائج.

وجاءت الفقرة " يمنح عنصر السبق العلمي الكلية قوة تفاوضية وسيادية تجاه المؤسسات المنافسة.." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (1.077) بمستوى ممارسة متوسط وتشير النتائج إلى أن الكلية لم تتجح في تحويل الابتكار الأكاديمي إلى أداة استراتيجية تمنحها نفوذاً أو سيادة تنافسية فالأسبقية لا تقاس فقط بامتلاك الأفكار أو المبادرات بل بقدرة المؤسسة على احتكار نسبي للقيمة أو التفرد في العرض الأكاديمي وهو ما يبدو محدوداً هنا .

أما الفقرة "تتبنى الكلية أحدث التقنيات التربوية قبل تعميمها في القطاع التعليمي اليمني". فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.24)، وانحراف معياري (1.916) بمستوى ممارسة منخفض وتمثل نقطة ضعف جوهريّة إذ تعكس بطناً في مواكبة التحولات التكنولوجية وهو عامل حاسم في تحقيق السبق التنافسي في مؤسسات التعليم المعاصر فالمؤسسات الرائدة عادة ما تتبنى التقنيات بوصفها أداة الابتكار والتفرد لا مجرد وسيلة دعم تقليدية.

الاستنتاجات:

في ضوء تحليل البيانات ومعالجة استجابات أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى :

- أن مستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ذمار جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.90)، والانحراف المعياري (0.868)، والوزن النسبي (58.00%).
- أن مستوى بُعد النفوذ الاستراتيجي جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد السيادة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.924)، ووزن نسبي (65.074%)، وبدرجة متوسطة.
- أن مستوى بُعد جاء الاستقلال الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93)، وانحراف معياري (0.907)، ووزن نسبي (58.732%)، وبدرجة متوسطة.
- أن مستوى بُعد التموضع الاستراتيجي فقد في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (1.044)، ووزن نسبي (54.732%)، وبدرجة متوسطة.
- أن مستوى بُعد الأسبقية التنافسية في المرتبة الأخيرة بين أبعاد السيادة الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (2.67)، وانحراف معياري (0.932)، ووزن نسبي (53.366%)، وبدرجة متوسطة.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي:

- العمل على رفع مستوى السيادة الاستراتيجية لكلية التربية بجامعة ذمار من المستوى المتوسط إلى مستوى مرتفع، من خلال وضع خطة استراتيجية متكاملة تستند إلى نقاط القوة وتعالج جوانب الضعف التي كشفت عنها نتائج الدراسة.
- تعزيز الاستقلال الاستراتيجي للكلية، من خلال توسيع مشاركتها في صياغة القرارات الأكاديمية والإدارية التي تتعلق ببرامجها واحتياجاتها، بما لا يتعارض مع اللوائح والسياسات العامة للجامعة.
- تمكين الكلية من تطوير لوائحها وإجراءاتها الداخلية بصورة أكثر مرونة، بما يمكنها من الاستجابة بصورة أسرع للمتغيرات الأكاديمية والتربوية والاحتياجات المستجدة.
- تعزيز النفوذ الاستراتيجي للكلية من خلال توظيف إنتاجها العلمي والمعرفي في معالجة القضايا التربوية والمجتمعية، وتوسيع مشاركتها في صناعة القرار التربوي.

- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين الكلية والمؤسسات التعليمية والتربوية والمجتمعية والجهات الداعمة؛ بما يزيد من حضور الكلية وتأثيرها، ويعزز قدرتها التفاوضية.
- وضع استراتيجية واضحة للتموضع الاستراتيجي تحدد هوية الكلية ومجالات تميزها، وتعمل على بناء صورة ذهنية مؤسسية ترتبط بالجودة والريادة والتميز العلمي.
- تفعيل التسويق المؤسسي للكلية وإبراز إنجازاتها العلمية والبحثية وبرامجها الأكاديمية وشراكاتها ومبادراتها في المحافل المحلية والدولية.
- تطوير برامج أكاديمية نوعية ومتميزة تستجيب لاحتياجات سوق العمل والتخصصات المستقبلية، بما يسهم في جذب الطلاب المتميزين وتحسين موقع الكلية التنافسي.
- تعزيز الابتكار التربوي والمؤسسي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم حلول ومبادرات جديدة للمشكلات التي تواجه الميدان التربوي.
- تسريع تبني التقنيات التربوية الحديثة وعدم انتظار انتشارها في المؤسسات التعليمية الأخرى، والعمل على توظيفها بصورة استباقية في التعليم والبحث العلمي والإدارة.
- إنشاء آلية مؤسسية لاستشراف التخصصات والبرامج المستقبلية وربطها بالتحولات في سوق العمل والاحتياجات التربوية والمجتمعية.
- استثمار عنصر السبق العلمي في تعزيز القوة التفاوضية للكلية، من خلال دعم البحث العلمي التطبيقي وتحويل نتائجه إلى مبادرات ومشروعات تربوية قابلة للتطبيق.
- تعزيز مكانة خريجي الكلية وتأثيرهم في المؤسسات التربوية من خلال إنشاء شبكة فاعلة للخريجين والاستفادة من خبراتهم ونجاحاتهم في دعم سمعة الكلية ومكانتها.
- تخصيص مؤشرات أداء لقياس السيادة الاستراتيجية بصورة دورية، بحيث تشمل الاستقلال والنفوذ والتموضع والأسبقية التنافسية، والاستفادة من نتائج القياس في تحديث الخطط الاستراتيجية للكلية.

المقترحات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح إجراء الدراسات الآتية:

- إجراء دراسة مقارنة لمستوى السيادة الاستراتيجية في كليات التربية بالجامعات اليمنية الحكومية والأهلية.
- دراسة العلاقة بين السيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي اليمنية.
- دراسة دور التحول الرقمي في تحقيق الأسبقية التنافسية في الجامعات اليمنية.
- دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاستقلال الاستراتيجي للكليات والجامعات اليمنية.
- بناء نموذج مقترح لتحقيق الأسبقية التنافسية في كليات التربية اليمنية في ضوء الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي.

المراجع:

- إبراهيم، م. (2022). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في دعم اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية. *مجلة الإدارة التربوية*، 15(3)، 89-124.
- أبو ناصر، س.، والأسطل، أ.، ومحمود، م. (2023). دور السيادة التنظيمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعات العربية. *مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث التربوية والنفسية*، 31(4)، 112-145.
- إمام، ح.، وعلي، ر. (2023). آليات تعزيز الصمود المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي في ظل الأزمات المعاصرة. *مجلة بحوث التربية وعلم النفس*، 38(2)، 45-78.
- البشري، أ.، والحربي، م. (2024). تحديات التعليم العالي في القرن الحادي عشر واتجاهات التطوير المؤسسي. *مجلة الإدارة والتنمية المستدامة*، 12(1)، 15-40.
- جاسم، م.، والذهلي، س. (2023). التموضع الاستراتيجي ودوره في تعزيز التعلم المستمر بالكليات التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 24(2)، 210-244.
- حسن، أ. (2020). الإدارة الاستراتيجية والتكيف التنظيمي في الجامعات العربية. *دار الفكر العربي*، القاهرة.
- سعيد، ك. (2024). السيادة الاستراتيجية كمدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات. *مجلة الاقتصاد والأعمال الإدارية*، 19(1)، 77-104.
- الشوابكة، خ. (2025). مفهوم السيادة الإستراتيجية كأحد نماذج الإدارة الإستراتيجية الحديثة. *مجلة جامعة العلوم الإسلامية العالمية*، 10(1)، 1-25.
- الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم، وحسن، حنين قاسم. (2020). تأثير السيادة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في محافظة ذي قار. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(124)، 1-16. جامعة بغداد.
- عبد القوي، ف. (2024). الثقافة التنظيمية والسيادة الاستراتيجية في الجامعات. *مجلة الدراسات النفسية والتربوية*، 17(1)، 88-115.
- العفيري، ن. أ. م. (2023). دور التجديد الإستراتيجي في تحقيق السيادة الإستراتيجية للمعهد التكنولوجي الدولي في محافظة إب- اليمن. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 5(3)، 194-241.
- علي، أزهار زين العابدين، وحמיד، لمى ماجد. (2025). السيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من المخاطر الاستراتيجية: بحث استطلاعي تحليلي في عينة من المصارف العراقية الخاصة. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، 6(2)، 171-183.
- غبور، س. (2019). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز القدرة التنافسية. *مجلة كلية التربية*، 35(1)، 1-30.
- غنيم، م. (2024). التموضع الاستراتيجي وأثره على مرونة الأداء المؤسسي. *مجلة الفكر الإداري المعاصر*، 28(2)، 55-90.

الفرح، بدر صالح صالح. (2026). تأثير الدعم المنظمي في السيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الجامعات اليمنية. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (42)، 187-222.

فلمبان، أ. (2024). أبعاد السيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالرقابة الإدارية في كليات التربية. *مجلة التربية وعلوم الرياضة*، (1)31، 200-235.

كاظم، مرتضى عبد الحسين، وطنوس، انطوان ريمون. (2023). اعتماد استراتيجية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 48(141)، 1-14.

نايف، أ. (2023). إدارة الأزمات التنظيمية ومداخل التعافي في القطاع التعليمي. *مجلة الإدارة التربوية المعاصرة*، (2)10، 33-66.

هيئة التحرير. (2024). استراتيجيات تطوير التعليم العالي لمواجهة متطلبات المستقبل. *مجلة دراسات التعليم العالي*، (1)14، 1-25.

هيئة التحرير. (2024 ب). السيادة الاستراتيجية والتحول المؤسسي في الجامعات العربية. *مجلة الإدارة الاستراتيجية*، (3)12، 100-130.

هيئة التحرير. (2024 ج). دور السيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر المؤسسية. *مجلة الفكر الإداري*، (1)22، 50-75.

Al-Jubouri, M., & Al-Rubaye, H. (2021). Institutional agility and learning in higher education. *International Journal of Educational Development*, 85, 102450.

Emerald. (2024). *Strategic Positioning in Higher Education: Reshaping Perspectives*. Emerald Publishing. https://doi.org/22024010-037-80043-1-978/10.1108

Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: A reappraisal of the organisation. *Higher Education*, 80, 305–334. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>

Pritchard, R. M. O., Pausits, A., & Williams, J. (Eds.). (2016). *Positioning higher education institutions: From here to there*. SensePublishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6300-660-6>

Zhao, K., Guo, J., & Zhu, L. (2025). Decoding legitimacy: A comparative analysis of strategic positioning of Sino-foreign cooperative universities. *Higher Education Policy*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41307-025-00412-4>

Zipparo, J. (2023). The determinants of university strategic positioning and the obscuring of institutional diversity: An Australian case study. *Tertiary Education and Management*, 29, 341–364. <https://doi.org/10.1007/s11233-022-09097-5>