

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي
(دراسة ميدانية على عمداء الكليات ومدراء المكاتب بجامعة طبرق)

أحمد علي عبد الكريم جيد الله / كلية الإدارة - جامعة النجم الساطع /



العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي (دراسة ميدانية على عمداء الكليات ومدراء المكاتب بجامعة طبرق)

المستخلص :

إن التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وازدياد تعقدها ، وظهور العديد من التحديات التي تواجه المؤسسة التعليمية، كل ذلك زاد من أهمية التخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالظروف المستقبلية والاستعداد لمواجهة أي تحديات تعترض طريق هذا المؤسسات ، وهذا زاد من أهمية اختيار المدراء ذوي الكفاءات والمهارات العالية ذات الطابع الاستراتيجي لتحقيق النجاح. وأجريت الدراسة على عمداء الكليات ومدراء المكاتب بجامعة طبرق. لمعرفة ما مدى إلمام عمداء ومدراء المكاتب في الإدارات العليا والوسطى لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومعرفة أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي . وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الواردة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss) من أهمها: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وأظهرت النتائج أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم إلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي. ومن المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي ندرة الكفاءات والخبرات القيادية المتخصصة.

الكلمات المفتاحية : عمداء الكليات - مدراء المكاتب - التخطيط الاستراتيجي - جامعة طبرق

How familiar are the deans of colleges and office managers with the concept of strategic planning

Ahmed Ali Abd Al Karim Al-Qatani

Abstract :

The rapid changes in the surrounding environment and the increase in its complexity, and the emergence of many challenges facing the educational institution, all of this increased the importance of strategic planning to predict future conditions and prepare to face any challenges that stand in the way of these institutions. to achieve success. The study was conducted on deans of faculties and office managers at the University of Tobruk. To know the extent to which the deans and office managers in the upper and middle administrations are familiar with the concept of strategic planning and to know the importance of applying strategic planning. The descriptive analytical approach was used, and the questionnaire tool was adopted as a main tool in collecting data from the study sample. To analyze the data, a set of statistical methods were used in the statistical packages program (spss), the most

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

important of which are: the arithmetic mean and standard deviation of the statistical package program (spss) and the results showed that the majority of The members of the study community have no knowledge of the concept of strategic planning. One of the obstacles that prevents the implementation of strategic planning is the scarcity of specialized leadership competencies and experiences.

Keywords: deans of faculties - office managers - strategic planning - University of Tobruk.



مقدمة :

حظي التخطيط الاستراتيجي باهتمام العديد من الكتاب والباحثين ، لما له من تأثير على نجاح المنظمة أو فشلها ، فهو يعد سمة أساسية من سمات التطور والتقدم في كافة مجالات الحياة ، إذ يعتبر الركيزة الأولى في الإدارة ومن أهم القرارات الجوهرية في حياة المنظمة .

التخطيط الاستراتيجي :- ويعرفه [1] بأنه عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة ، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي . الكليات كغيرها من المنظمات تحتاج إلى عملية تخطيطية تحقق من خلالها أهدافها ، فهي تحتاج إلى تخطيط استراتيجي لكي تستطيع أن تقدم خدماتها التعليمية على أفضل وجه .

مشكلة الدراسة:

من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات الليبية بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة هي مشكلة التخطيط الاستراتيجي ، حيث أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الليبية التعليمية سيساهم في نجاحها وتطويرها وقدرتها على البقاء والاستمرار هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذا التطبيق يحتاج إلى مهارات وقدرات وتفكير استراتيجي ومتطلبات قد يكون من الصعب توافرها لدى مديري هذه المنظمات . وبناء على ذلك يرى الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة ذات العلاقة أن هناك مشكلات تعاني منها والتي تؤثر في أدائها ، ومن أبرز هذه المشكلات هو القصور في تطبيق عمداء الكليات ومدراء المكاتب لوظيفة التخطيط الاستراتيجي هذا القصور قد يكون له تأثيرا سلبيا على أدائها وقدرتها على تقديم خدماتها بالجودة المطلوبة .

وعليه ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- 1- ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ؟
- 2- ما هي أهمية تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة طبرق ؟
- 3- ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالكليات ؟

أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال :-

- 1- أهمية الموضوع الذي في صدد دراسته - التخطيط الاستراتيجي - والذي يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة على المستويين العالمي والمحلي، فضلا عن أنه سوف يطبق على أهم قطاعات الدولة هو قطاع التعليم العالي .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

2- يمكن أن تساهم هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من نتائج في تعريف المسؤولين وخاصة الإدارة العليا لأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي .

4- تبرز أهمية هذه الدراسة كمحاولة متواضعة لإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال .

أهداف الدراسة :

1- التعرف على مدى إلمام عمداء ومدراء الإدارات العليا والوسطى بالكليات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

2- معرفة أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل الكليات .

الدراسات السابقة :

دراسة [2] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى البالغ عددهم (248) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية ولتحقيق أهداف الدراسة ، أعد الباحثان استبان تكونت بصورتها النهائية من (23) فقرة، حيث تم الاعتماد في بناء أداة الدراسة على الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة ، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج الآتي:

1. حصلت معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى على درجة كبيرة وأن أعلى هذه المعوقات هي: الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 00.0$ بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى للتربة الأكاديمية في معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 00.0$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة [3] هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث وعينته على كافة رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة بني وليد والبالغ عددهم (17) وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

1- عدم تفعيل قسم البحوث والاستشارات بالكلية من قبل رئاسة الجامعة يعد من أهم معوقات التخطيط لتطوير البحث العلمي، كما إن البحوث العلمية بالكلية لا تواكب متطلبات سوق العمل بالإضافة إلى اهتمامها بالجوانب الأكاديمية أكثر من القضايا التربوية.

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

- 2- لا وجود لجهة تشرف على التخطيط الاستراتيجي لخدمة المجتمع بالكلية.
- 3- لا توجد خطط إستراتيجية سواء بالقسم أو الكلية في برامج خدمة المجتمع .
- 4- بينت النتائج ان المختبرات والقاعات الدراسية بالكلية غير مجهزة وتمثل معوقاً لتخطيط التدريس، بالإضافة إلى عدم تطبيق القوانين واللوائح المتعلقة بعملية التدريس.
- 5- لا يوجد أي دعم مالي للكلية من شأنه أن يساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي ويقلل معوقاته بالكلية.

- دراسة [4] هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ولقد أجريت الدراسة على (117) من أعضاء الجامعة الإسلامية بغزة، وقد استجاب منهم (105) عضو.
- 1- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن ما نسبته (98.79 %) من مجتمع الدراسة لديهم فهم واضح للمفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي، وإن ما نسبته (89.75 %) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها، وكذلك توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (36.75 %)، أيضا هناك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، شمولية بعض الأهداف، عدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).
 - 2- ويوصي الباحث بضرورة تبني الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي، كذلك يوصي بضرورة التطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة لقياس عملية التخطيط الاستراتيجي في كافة مراحلها وتنسجم ومعايير الجودة.

دراسة [5] هدفت إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الخرطوم من خلال تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته، ومراحل التخطيط الاستراتيجي مع التركيز على محور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد، ومعرفة أهم الأدبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية والجامعات العربية وقد التزمت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم تقييم تجربة جامعة الخرطوم في التخطيط، ومن ثم معرفة التحديات التي تعوق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية عموما، وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، وافتقارها للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصيغة الأهداف.

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

دراسة [6] التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهدفت الدراسة لوضع تصورات واضحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقي، متناولة مفهوم وأنواع التخطيط والكيفية التي يتم بها تحليل العناصر الإستراتيجية، وإيجاد حالة من التوازن من عوامل القوة والضعف، وركزت الدراسة على كيفية التطوير وصياغة الخطط الإستراتيجية والسياسات المناسبة لتحقيقها.

منهجية الدراسة :

تشمل منهجية الدراسة على الجوانب التالية :-

الجانب النظري :- يهدف هذا الجانب إلى مراجعة الكتب والدوريات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث لغرض تكوين إطار نظري مناسب .

الجانب الميداني :- يهدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لربط الإطار النظري بالواقع العملي ، وسيتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

الجانب التحليلي :- يهدف هذا الجانب إلى عرض وتحليل ودراسة البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة .

محددات الدراسة :

1- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .

2- الحدود الزمنية : طبقت هذه الدراسة خلال فصل الخريف عام 2019م

3- الحدود المكانية : جرت الدراسة على عمداء الكليات ومدراء المكاتب في جامعة طبرق .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ومدراء المكاتب بالإدارات العليا والوسطى بكليات جامعة طبرق وعددهم (74) وهذه الكليات هي :

- كلية الآداب .
- كلية العلوم .
- كلية الموارد الطبيعية .
- كلية التربية .
- كلية الطب البشري .

- كلية الصيدلة .
- كلية التقنية الطبية .
- كلية التمريض .
- كلية الهندسة .
- كلية الاقتصاد .
- كلية الحقوق .
- كلية السياحة .

الإطار النظري للدراسة :-

أولاً : المدير الاستراتيجي .

بات واضحاً بأن التخطيط وإعداد الخطط الإستراتيجية هي الشغل الشاغل للمدير الاستراتيجي وذلك لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة والارتقاء بأدائها إلى اعلى المستويات ، ومن اجل تحقيق ذلك لابد وان يكون المدير ملماً بكل ما يتطلبه التخطيط الاستراتيجي من قدرات ومهارات على تحليل وقراءة المستقبل ومواجهة حالات عدم التأكد التام في البيئة التي تعمل به المنظمة.

1- تعريف المدير الاستراتيجي :

وهناك عدة تعاريف للمدير الاستراتيجي والتي تختلف باختلاف الباحثين والكتاب حيث أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد وشامل للمدير الاستراتيجي وعليه سوف يتم عرض بعض من هذه التعاريف .

عرفها [8] بأنه هو المدير المسؤول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى منه.

ويعرفه [9] بأنه يعد مديراً استراتيجياً كل من يهتم أو يشارك في عملية إدارة الإستراتيجية وما تنطوي عليه من أنشطة أو مهام تشمل تحليل البيئة أو تحديد الرسالة أو وضع الأهداف أو صياغة الإستراتيجية أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة .

2- خصائص المدير الاستراتيجي :

توجد هناك العديد من الخصائص والصفات التي يجب أن تتوفر في المدير الاستراتيجي حيث يحدد [10] أهم الخصائص في الأتي :-

1- القدرة على رسم رسالة المنظمة وبناء غاياتها وأهدافها واتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعتها .

2- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

3- الإمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل .

4- القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق ، ومواجهة وحل المشاكل .

6- البصيرة النافذة وإلهام الموفق ، وحسن الظن بقدراته في نفسه وفي مرؤوسيه .

3- وظائف المدير الاستراتيجي :

يقوم المدير الاستراتيجي بعدة وظائف ومهام وهي وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حيث أن وظيفة التخطيط نقصد بها التخطيط الاستراتيجي والذي نقوم بدارسته وخصصنا له مبحث كامل ، إضافة إلى هذه الوظائف الأساسية توجد مهام ووظائف أخرى تقع على عاتق المدير الاستراتيجي وهذه المهام يوضحها [11] في الآتي :-

1- تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة .

2- المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب .

3- تحديد مجموعة المستهلكين المستهدفين وتحديد المجموعات غير المستهدفة .

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي .

أصبح التخطيط والتفكير الاستراتيجي في هذه الآونة هو الخيار الوحيد للمنظمات، ولم يعد بمقدور مديري المنظمات والمسؤولين فيها أن يتخذوا قراراتهم من خلال قواعد ثابتة لا تتغير وأسلوب بسيط ، بل يجب أن تتوفر فيهم الرؤيا والاستطلاع أحداث المستقبل والتنبؤ بما التخطيط لها ووضع صياغة إستراتيجية واضحة لهذه الأحداث .

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي :

على رغم من سعي الكتاب والباحثين لوضع تعريف موحد للتخطيط الاستراتيجي، إلا انه توجد عدة تعاريف تعكس ماهية ومفهوم التخطيط الاستراتيجي، سيتم عرض بعض من هذه التعاريف.

كما عرفه [12] بأنه عبارة عن مجموعة من الأفعال والإجراءات التي تصمم لإنجاز الأهداف الإستراتيجية .

ويعرف [13] التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة بغرض تحقيق أهداف طويلة الأجل .

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يوجد العديد من الأهداف التي يسعى نظام التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها، يوضح [14] أهم هذه الأهداف في الآتي :-

1- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة .

2- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف عليها وتحليل الفرص والتحديات وتقييمها ووضع سبل التعامل الفعال معها .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

- 3- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها .
- 4- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة .

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي :

كما يوضح [15] أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي :-

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي محاولة للتغلب على عدم معرفة المستقبل وتطوراتها عن طريق التنبؤ العلمي ، فليس لدى المدير حالات تأكد كاملة للأحداث المستقبلية .
- 2- يعتبر القاعدة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات ، فمن دونه تصبح عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية عشوائية ومشوشة .
- 3- التعرف على الفرص المتاحة والسعي لاقتناصها والعمل على تجنب التهديدات أو تقليل أثرها ، وبذلك يرسم الخطوات العامة على الطريق لتحقيق غايات وأهداف المنظمة .
- 4- يساهم في خلق نوع من الفكر الابتكاري لدى المديرين ، ويعمل على التجديد والإبداع الدائم ويفتح الطريق أمام اكتشاف الفرص والمداخل التي لم تكن معروفة من قبل .

4- مراحل التخطيط الاستراتيجي :

هناك العديد من المراحل للتخطيط الاستراتيجي كما يرى [16] تتمثل في الآتي:

- 1- تحليل الإستراتيجية الحالية (الوضع الراهن) وما تتضمنه من مهام وأهداف .
- 2- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة والتعرف على المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وذلك لتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها .
- 3- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على مواردها المتاحة ونقاط القوة والضعف فيها .
- 4- تحديد الأهداف والمهام الجديدة لها .
- 5- وضع الإستراتيجية الجديدة .
- 6- تطبيق الإستراتيجية الجديدة من خلال إحداث تغييرات معينة في البيئة الداخلية للمنظمة .

5- مجالات تقييم التخطيط الاستراتيجي :

هناك العديد من المجالات تصميم التخطيط الاستراتيجي كما يري [17]

- 1- تحديد الغرض والقيود التي تواجهه منظمات بناء على دراسة وتحقيق عوامل البيئة المحيطة الخارجية والخاصة والداخلية .
- 2- وضع الإطار العام للإستراتيجية ويشمل ذلك وضع فلسفة منظمة ورسالتها ومجالها وأهدافها .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

- 3- اختيار البدائل أو البدائل الإستراتيجية والتي تعظم من تحقيق الأهداف في ظل ظروف البيئة المحيطة .
 - 4 - وضع الخطة الإستراتيجية العامة والخطط الإستراتيجية الخاصة بالمجالات الوظيفية المختلفة .
- ثالثا: التخطيط الاستراتيجي في الكليات .

تعتبر الكلية مؤسسة تعليمية أو جزء من الأجزاء المكونة للمؤسسة التعليمية ويختلف استخدام كلمة كلية في الأمم المتحدة بالإنجليزية . حيث قد تكون الكلية مؤسسة تعليم عالي مانحه لدرجة أو مؤسسة داخل جامعة أو مؤسسة تقدم تعليم فني . أو تدريب مهني .

1- تعريف الكليات :

وقد عرفه [18] هي الكلية هي كيان بنائي تضمه الجامعة، أياً كانت سواء داخل الجامعة أو خارجها وتقوم بتقديم فرصة التعليم المستقل للطلاب للفنون الحرة بعيداً عن التطبيقات المهنية. ويمكن للكلية أن تكون مختصة بالتعليم التطبيقي أي تكون كلية عملية مثل الصيدلة والطب والزراعة والموسيقى وغيرها وتقوم الكلية بإعطاء دورات تدريبية وأكاديمية في تخصصات كثيرة مثل علم الحريات والفنون.

2- أهداف الكليات :

يوجد العديد من الأهداف الخاصة بالكليات وكل كلية لها أهداف محددة من وجهة نظر [19] وتقسم الأهداف إلى :-

1.2 الأهداف التعليمية :-

1.1.2 إعداد الطلاب علمية وعمليا في مجالات التخصص بالكلية ليكونوا موظفين صالحين ومسؤولين عن تنمية المجتمع وتطوره.

2.1.2 إثراء الحياة الأكاديمية والفكرية لتحسين العملية التعليمية .

3.1.2 تطوير الخدمات والأنشطة الطلابية .

2.2 أهداف البحث العلمي :

1.2.2 توجيه الباحثين في الدراسات العلمية وأعضاء هيئة التدريس إلى بحوث مبتكرة تضيف للمعرفة الإنسانية حسب التخصص في كل كلية .

2.2.2 تشجيع البحوث العلمية الجماعية ذات النوعية المميزة في المجالات . المذكورة في الدراسة .

3.2.2 توفير البيئة العلمية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم ليكتسبوا القدرات والمهارات البحثية والمهنية .

3.2 خدمة المجتمع وتنمية البيئة .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

1.3.2 القيام بدور قيادي فعال على مستوى الدولة والإقليم من خلال إجراء بحوث ودراسات عن المشكلات المجتمعية واقتراح الحلول الممكنة لها .

2.3.2 إعداد دورات وبرامج تنمية القدرات البشرية في المجتمع ، ودفع مستوى الكفاءات الإدارية والفكرية على مستوى الكليات والجامعات والمجتمع .

3- خصائص التعليم بالكليات :

يوجد العديد من الخصائص الأساسية التي من الممكن إيجازها فيما يلي :

- 1- يعد التعليم بالكليات من أنواع التعليم المتخصص إذ لا تحتوي الخطط الدراسية للكليات الجامعية على مواد عامة .
- 2- يطور قطاع التعليم من خلال الاعتماد على تزويده بمجموعة من الكتب والمؤلفات المتخصصة في العديد من الكتب والمؤلفات المتخصصة في العديد من المجالات الدراسية .
- 3- يحافظ على التطور الاقتصادي عن طريق تزويد سوق العمل بالعديد من الكفاءات التي تدعمه وتطوره .
- 4- يقلل من مستوى الأمية العام في المجتمع ويزيد من الوعي والمعرفي والإدراكي عند المتعلمين من فئة الشباب .
- 4- أهمية التعليم الجامعي:

أهمية التعليم الجامعي ولو أردنا أن نذكر أهمية التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب والمجتمع ، من وجهة نظرا [20] وهي ما يلي :

- 1- التعليم الجامعي بالنسبة للطلاب هو مفتاح العمل والتوظيف ، فالشهادة الجامعية بلا شك تزيد فرص الطالب في التوظيف والعمل ، وإن عين الطالب وهو ما يزال على مقاعد الدراسة الجامعية ترنو باستمرار إلى الظفر بالوظيفة التي تؤمن للإنسان المال والراتب الجيد الذي يكون وسيلة العيش الكريم .
- 2- يعتبر التعليم الجامعي رافدا للمجتمع بالكفاءات والخبرات المختلفة ، كما أنه يمكن المؤسسات المختلفة من استقطاب الكفاءات المتميزة في كل مجال من مجالات العلوم، فالمؤسسة الناجحة تحب المتميزين المتفوقين وتسعى لضمهم باستمرار إلى فريق عملها .
- 3- يؤدي رسالة تربوية في المجتمع ، فكثير من الناس يظن أن التعليم الجامعي هو تعليم أكاديمي بحث وهذا الرأي خاطئ بلا شك ، فالرسالة الجامعية هي مزيج من رسائل أكاديمية ورسائل تربوية ، ومن الرسائل التربوية التي تركز عليها الجامعات الناجحة تربية الطلاب على احترام المجتمع ، وتعلم أساليب الحوار ، وكذلك الابتعاد عن العنف الجامعي الذي يسيء إلى العملية التعليمية.
- 5- التعليم الجامعي هو وسيلة للابتكار والإبداع ، فالجامعات التي توفر مجال للبحث العلمي تكون فيها الفرص أكبر أمام الطلاب للإبداع وابتكار كل ما هو جديد .

الإطار العملي للدراسة:-

في هذا الجانب يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها، وقيمت بتحليل الجزء المتعلق بأبعاد المقياس وتحليلها، وذلك للتعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول ما مدى إلمام عمداء الكليات ومدراء المكاتب بمفهوم التخطيط الاستراتيجي اعتمدت الدراسة على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

ثبات وصدق مقياس الدراسة :

إن المقياس الجيد يتسم بالثبات والصدق، ويقصد بالثبات بحسب [21] "هو اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها من إجراء تطبيق لأداة ما، أي مدي اتساق درجات المقياس إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد". للتحقيق من مقاييس الدراسة فقد طبقت معادلة ألفا كرونباخ وبلغ معامل الثبات لمحور تطبيق التخطيط الاستراتيجي (0.94) ومحور معوقات تطبيق الاستراتيجي (0.81) وهي تعتبر نسب عالية مما يدل على تمتع الأداة بثبات إحصائي مرتفع والمعادلة هي :

$$a = \frac{N}{N-1} \left(\frac{\sum \sigma^2 q}{\sigma^2 + 2} \right)$$

أما الصدق فيقصد به بحسب [22] "هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه" ويقاس الصدق بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{a}$$

وبتطبيق المعادلة وجد أن معامل الصدق لمحور تطبيق التخطيط الاستراتيجي (0.97) ومحور معوقات تطبيق الاستراتيجي (0.90) وهي نسب صدق عالية مما يدل على يجعل الثقة في صدق المقياس مرتفعة.

مجتمع الدراسة :

سبق وأن تم تحديد مجتمع الدراسة الذي يشتمل على جميع عمداء ومدراء الإدارات العليا والوسطى أو من ينوب عنهم بالكليات، كان بينهم (10) عمداء، (13) مديرا من مديري الإدارات العليا (51) مدير من مدراء الإدارات الوسطى، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مديري الإدارات العليا والوسطى حسب البيانات الواردة منها خلال فترة الدراسة لهذه الكليات.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستويات الإدارية المستهدفة بالكليات قيد الدراسة

ت	أسماء الكليات	أفراد المجتمع حسب المستوى الإداري		إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف
		إدارة عليا	إدارة وسطى	
1	كلية الآداب	1	5	6
2	كلية العلوم	1	5	6
3	كلية الموارد الطبيعية	1	5	6

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

6	5	1	كلية التربية	4
6	5	1	كلية الطب	5
6	5	1	كلية الصيدلة	6
5	5	1	كلية التقنية الطبية	7
5	5	1	كلية التمريض	8
8	7	1	كلية الهندسة	9
6	5	1	كلية الاقتصاد	10
5	5	1	كلية الحقوق	11
5	5	1	كلية السياحة	12
74	62	12	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث

وقد تم توزيع استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة المستهدف ، وذلك من خلال الاتصال الشخصي بالمبحوثين بهذه الكليات ، وقد تم استرجاع كافة الاستمارات الاستبيان بدون أي فاقد .

أسلوب تحليل البيانات : بعد جمع البيانات تم استخدام الحاسب الآلي للقيام بتحليل بيانات مفردات العينة إحصائياً اعتمدت الدراسة على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). حيث استخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل وتفسير الإجابات على اعتبار أن هذه الأساليب تتناسب مع الدراسات الاستكشافية والتي من بينها هذه الدراسة .

خصائص مفردات الدراسة : في هذا الجانب يتم تحليل خصائص مفردات الدراسة من حيث (المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة) وذلك بالنحو الآتي:

1- توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمسمى الوظيفي : يتضح من الجدول (2) أن 83.8 % من المبحوثين هم مدراء إدارات وسطى بينما 16.2% هم عمداء إدارات عليا عام ، وهذا يدل على أن نتائج الدراسة سوف تكون أكثر تعبيراً عن آراء مدراء في الإدارة الوسطى .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

جدول (2) توزيع أفراد المجتمع وفقا للمسمى الوظيفي

النسبة	العدد	الوظيفة
%16.2	12	عمداء الكليات
%83.8	62	ومدرء المكاتب
%100	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

توزيع أفراد المجتمع وفقا للمستوى التعليمي :-

يتبين من الجدول (3) أن (99.94%) من الباحثين يحملون شهادة دكتوراه وماجستير وليسانس وبكالوريوس ودبلوم عالي ، بينما (10.8%) منهم يحملون ثانوي عام أو ما يعادله من الشهادات المتوسطة ، أي أن أغلبية أفراد المجتمع هم من حملة الشهادات الجامعية وما يعادلها وهذا دليل على ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة ، على اعتبار أن إدارات الكليات تحتاج إلى مؤهلات عالية لأداء واجباتها الإدارية بهذه الكليات بكفاءة وفاعلية

جدول (3) توزيع أفراد المجتمع وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
% 10.8	8	ثانوي عام أو ما يعادلها
% 17.5	13	دبلوم عالي
% 21.6	16	بكالوريوس
% 16.2	12	ليسانس
% 18.9	14	ماجستير
%14.9	11	دكتوراه
%100	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

2- توزيع أفراد المجتمع وفقا للتخصص العلمي :

نلاحظ من الجدول (4) أن (66.2%) من الباحثين هم من المتخصصين في إدارة الأعمال والمحاسبة وأن نسبة (29.2) موزعة على تخصصات الطب والحاسوب والصيدلة وغيرها وهذا يعكس اهتمام الإدارة العليا بالكوادر العلمية لشغل المناصب الإدارية في الإدارات العليا والوسطى في الكليات.

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

جدول (4) توزيع أفراد المجتمع وفقا للتخصص العلمي

النسبة	العدد	التخصص التعليمي
50.0%	37	إدارة
16.2%	12	محاسبة
4.1%	3	اقتصاد
14.9%	11	طب
14.9%	11	أخرى
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

3- توزيع أفراد المجتمع وفقا للخبرة :

يتضح من الجدول (5) أن اغلب المبحوثين كانت خبرتهم كلا في مجال تخصصه من 10 سنوات فأكثر حيث كانت نسبتهم (56.8%) ، ثم يلي ذلك الفئة التي خبرتهم تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (25.7%) ، وأخير تأتي الفئة التي خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (17.6%) ، ويدل ذلك على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى تطبيقه داخل الكليات فضلا عن أهم المعوقات التي تعترض تطبيقه.

جدول (5) توزيع أفراد المجتمع وفقا لسنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
17.6%	13	اقل من 5 سنوات
25.7%	19	من 5 إلى اقل من 10 سنوات
56.8%	42	من 10 سنوات فأكثر
100%	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

تحليل بيانات الدراسة :

هذا الجزء سيعرض البيانات المتعلقة بالمحاور الرئيسية ، وذلك لغرض تحقيق أهداف الدراسة ، وهي محور الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ومحور تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، والمحور الثالث يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعها فيما يتعلق بمحوري مدى التطبيق ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ، فقد تم قياس النسب الخاصة بمهذين المحورين عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات من (1-27) بالنسبة لمحور مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي والفقرات من (28-40) بالنسبة لمحور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي الواردة في استمارة الاستبيان ، وذلك عن طريق مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يتكون من الإجابات التالية (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً) والتي أعطيت له الأوزان كما مبينة في الجدول (6) .

جدول (6) عبارات الاستبيان الإيجابية وتوزيع الدرجات عليها

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

وتكون الإجابة موافق بشدة مثلاً (5) درجات ، و موافق (4) درجات ، وهكذا لباقي الإجابات وذلك للعبارات الإيجابية ، والعكس للعبارات السلبية وبهذا يمكن تحديد المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة عن طريق المعادلة التالية :-

$$\text{المتوسط الافتراضي} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{15}{5}$$

وبذلك فإن المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة يساوي (3) وقد اعتمد ذلك للكشف عن مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل الكليات وكذلك للكشف عن المعوقات التي تعيق ، حيث أعتبر كل ما يزيد عن المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة ، بأنه يعد ملائماً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وما قل عن المتوسط الافتراضي بأنه يعد غير ملائماً للتطبيق وكذلك الحال بالنسبة لمحور معوقات التخطيط الاستراتيجي وذلك بمقارنة متوسطات الإجابات مع المتوسط الافتراضي .

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور مدى الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن هذه الفقرة معرفة مدى إلمام مدرء الكليات بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وهل توجد لديهم رؤية واضحة بخصوصه ؟ ومن أجل اكتشاف ذلك فقد تم صياغة 4 مفاهيم مختلفة من بينها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وطلب من المدير اختيار احدهما ، بحيث يعكس اختياره لأي منها المفهوم الراسخ في عقلته للتخطيط الاستراتيجي ، ويعكس المفهوم الأول والثاني المفهوم التقليدي للتخطيط والذي يفترق للبعد الاستراتيجي ، ويعكس المفهوم الثالث التخطيط طويل الأجل. في حين يعكس المفهوم الرابع المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي والذي أتفق عليه العديد من الكتاب والباحثين ويتضح من الجدول (7) أن ما نسبته (79.7%) من أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم إلمام بالمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في حين أن (20.3%) منهم لديهم هذا المفهوم واضح ودقيق ، وهذه النسبة تعكس ضعف معرفة وإلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي . وبالتالي يمثل ما سبق الإجابة عن التساؤل الأول للدراسة وهو : ما مدى إلمام مدرء الكليات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ؟

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

جدول (7) مدى إلمام أفراد المجتمع بمفهوم التخطيط الاستراتيجي

النسبة	العدد	المفهوم
8.1 %	6	تحديد التوجهات المستقبلية مرتكزا على التفكير الرحب دون التقييد بالتفكير الماضي والحاضر
40.5 %	30	إتباع أساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها للوصول إلى الأهداف المنشودة
31.1 %	23	خطة طويلة الأجل تمتد من 3-5 سنوات يحدد فيها رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيقها
20.3 %	15	رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة ووضع رسالتها وغاياتها وأهدافها تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والبيئة الداخلية (قوة وضعف) ومن ثم القيام بعملية التنفيذ والتقييم والرقابة الإستراتيجية
100 %	74	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن هذه الفقرة بعض الموضوعات المتعلقة بمدى تطبيق الكليات الليبية العامة العاملة بمدينة طبرق للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الفئة المستهدفة ، والتي نعرضها وفقا لمراحل التخطيط الاستراتيجي والمتبعة في هذه الدراسة .

1- مرحلة صياغة الإستراتيجية :-

وهي المرحلة التي يتم فيها إعداد الإستراتيجية المناسبة وتشمل على الآتي :-

أ- التحليل البيئي :

تظهر نتائج الجدول (8) أن 63.5% من كانوا موافقون على انه يتم تحليل البيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم وبصفة مستمرة للتعرف على المتغيرات (اقتصادية ، سياسية ، قانونية .. الخ) وعلى الفرص والتهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.486 بانحراف معياري 1.219 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية من بين عبارات مرحلة صياغة الإستراتيجية . وكانت إجابة حوالي 55.4% من الباحثين بأنهم موافقون على انه يتم تحليل البيئة الداخلية لمنظمتهم للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف ، وكان المتوسط الحسابي المرجح 3.351 بانحراف معياري 1.265 وتأتي هذه العبارة في الترتيب السادس من حيث الأهمية .

ب- إعداد الرسالة :

تبين نتائج الجدول (8) أن 47.3% من الباحثين موافقين بأنهم يعملون وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.203 بانحراف معياري 1.170 وتأتي هذه العبارة في الترتيب العاشر

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

من حيث الأهمية في حين يرى 55.4% من الباحثين بأنهم موافقون على أن منظماتهم تضع أهدافها في ضوء رؤية واضحة ، وكان المتوسط الحسابي المرجح 3.405 وانحراف معياري 1.109 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الخامس من حيث الأهمية ، وأكد حوالي 58.1% من الباحثين أنهم موافقون على أن رسالة منظماتهم واضحة لدى الإدارة العليا والعاملين فيها ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.527 وانحراف معياري 1.137 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية . أما فيما يتعلق بأن رسالة منظماتهم تحدد مجال العمل المستقبلي فكان 59.4% من الباحثين موافقين ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.568 وانحراف معياري 1.061 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الأول من حيث الأهمية ، وكان ما نسبته 56.7% من الباحثين موافقين على أن رسالة منظماتهم تحدد المجال الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.554 وانحراف معياري 0.995 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية .

ج- الأهداف :

توضح نتائج الجدول (8) أن 29.8% من الباحثين كانوا موافقين بأن منظماتهم تقوم بوضع أهداف واضحة ولمدة تزيد عن 5 سنوات وذلك في ضوء رسالة منظماتهم وفي حدود إمكانياتها وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.838 وانحراف معياري 1.261 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثالث عشر من حيث الأهمية ، وأكد حوالي 44.6% من الباحثين أنهم موافقون على أن جميع الرؤساء وفي مختلف المستويات الإدارية يشتركون في صياغة الأهداف وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.095 وانحراف معياري 1.367 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية .

د- الإستراتيجية :

تظهر نتائج الجدول (8) أن ما نسبته 40.5% من الباحثين كانوا موافقون على أن منظماتهم تضع بدائل إستراتيجية مناسبة وعلى كافة المستويات الإدارية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.095 وانحراف معياري 1.196 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية مع عبارة (يشترك جميع الرؤساء وفي مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف) بينما كان 45.9% من الباحثين موافقين على أنه يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلاءم والظروف البيئية (الداخلية و الخارجية) التي تواجهها منظماتهم حاضرا ومستقبلا ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.270 وانحراف معياري 1.162 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثامن من حيث الأهمية . أما فيما يتعلق بمشاركة جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية فأن 33.8% من الباحثين كانوا موافقون على ذلك ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 2.824 وانحراف معياري 1.275 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الرابع عشر من حيث الأهمية في حين أن 45.9% من الباحثين كانوا موافقون على أن خططهم الإستراتيجية المختارة تتصف بالوضوح وبأنها تعكس رسالة المنظمة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.243 وانحراف معياري 1.132 وتأتي هذه العبارة في الترتيب التاسع من حيث الأهمية ، وأجاب حوالي 50% من الباحثين بأنهم موافقون على أنه يتم وضع خطط إستراتيجية على المستوى الوظيفي وهي مشتقة من الإستراتيجية

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

الرئيسية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.270 بانحراف معياري 1.138 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثامن من حيث الأهمية مع عبارة (يتم اختبار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلاءم والظروف البيئية الداخلية والخارجية التي تواجهها منظماتكم حاضرا ومستقبلا) .

هـ- السياسات :

توضح نتائج الجدول (8) أن 50% من الباحثين كانوا موافقون على أنه يتم تحديد سياساتكم الرئيسية (المعايير المرشدة لاتخاذ القرار) لتطبيق الخطة الإستراتيجية التي قاموا بوضعها ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.203 بانحراف معياري 1.158 وتأتي هذه العبارة في الترتيب العاشر من حيث الأهمية . أما فيما يتعلق بأن السياسات التي تتبعها منظماتكم واضحة في أذهان العاملين بما وبما يساعدهم على تحقيق أهدافها فكان حوالي 48.7% من الباحثين موافقين على ذلك وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.189 بانحراف معياري 1.213 وتأتي هذه العبارة في الترتيب العادي عشر من حيث الأهمية ، في حين أن 54.1% من الباحثين كانوا موافقون على أن سياساتكم تتصف بالثبات النسبي والمرونة في نفس الوقت وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.338 بانحراف معياري 1.126 وتأتي هذه العبارة في الترتيب السابع من حيث الأهمية . ومن خلال ما سبق كان المتوسط الحسابي المرجح العام لإجابات الباحثين حول مرحلة صياغة الإستراتيجية هو 3.262 والانحراف المعياري له 0.770 وهو أعلى من المتوسط الافتراضي (3) وهذا يدل على وجود تطبيق مرض إلى حد ما لمرحلة صياغة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات ومدراء المكاتب في الإدارات العليا والوسطى بكليات جامعة طبرق .

جدول (8) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري العام لمرحلة صياغة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار			
1	يتم تحليل البيئة الخارجية المحيطة بمنظماتكم بصفة مستمرة للتعرف على المتغيرات (اقتصادية ، سياسية ، قانونية .. الخ) التي يمكن أن تؤثر عليها الآن وفي المستقبل .	18.9	14	44.6	33	10.8	8	17.6	13	1.219	3.486	4
2	تقوم منظماتكم وبشكل مستمر بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف .	18.9	14	36.5	27	14.9	11	20.3	15	1.265	3.351	6

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

10	1.170	3.203	8.1	6	23.0	17	21.6	16	35.1	26	12.2	9	تعمل منظماتكم وفق رؤية واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف .	3
5	1.109	3.405	6.8	5	14.9	11	23.0	17	41.9	31	13.5	10	تضع منظماتكم أهدافها في ضوء رؤية واضحة لديها .	4
3	1.137	3.527	2.7	2	21.6	16	17.6	13	36.5	27	21.6	16	رسالة منظماتكم واضحة لدى الإدارة العليا والعاملين فيها .	5
1	1.061	3.568	2.7	2	16.2	12	21.6	16	40.5	30	18.9	14	تحدد الرسالة مجال العمل المستقبلي لمنظماتكم .	6
2	0.995	3.554	2.7	2	12.2	9	28.4	21	40.5	30	16.2	12	تحدد الرسالة المجال الذي يميز منظماتكم عن غيرها من المنظمات المنافسة لها .	7
13	1.261	2.838	12.2	9	36.5	27	21.6	16	14.9	11	14.9	1	تقومون بوضع أهداف واضحة ومكتوبة ولمدة تزيد عن 5 سنوات وذلك في ضوء رسالة المنظمة وفي حدود إمكانياتها .	8
12	1.367	3.095	12.2	9	31.1	23	12.2	9	24.3	18	20.3	15	يشارك جميع الرؤساء وفي مختلف المستويات الإدارية بمنظماتكم في صياغة الأهداف .	9
12	1.196	3.095	8.1	6	28.4	21	23.0	17	27.0	20	13.5	10	تضع منظماتكم بدائل إستراتيجية مناسبة وعلى كافة المستويات الإدارية .	10
8	1.162	3.270	5.4	4	24.3	18	24.3	18	29.7	22	16.2	12	يتم اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف وبما يتلاءم والظروف البيئية (الداخلية و الخارجية) التي تواجهها منظماتكم حاضرا ومستقبلا .	11

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

14	1.275	2.824	14.9	11	20.8	25	17.6	13	21.6	16	12.2	9	تشارك منظماتكم جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.	12
9	1.132	3.243	5.4	4	24.3	18	24.3	18	32.4	24	13.5	10	تتصف خطتكم الإستراتيجية المختارة بالوضوح وبأنها تعكس رسالة المنظمة .	13
8	1.138	3.270	6.8	5	21.6	16	21.6	16	37.8	28	12.2	9	يتم وضع خطط إستراتيجية على المستوى الوظيفي وهي مشتقة من الإستراتيجية الرئيسية	14
10	1.158	3.203	9.5	7	20.3	15	20.3	15	40.5	30	9.5	7	يتم بناء وتحديد سياساتكم الرئيسية (المعايير المرشدة لاتخاذ القرار) لتطبيق الخطة الإستراتيجية التي قمتم بوضعها	15
11	1.213	3.189	10.8	8	20.3	15	20.3	14 15	36.5	27	12.2 13.1	9 22	السياسات التي تتبعها منظماتكم واضحة في أذهان جميع العاملين بما يساعدهم على تحقيق أهدافها .	16
7	1.126	3.338	6.8	5	18.9	14	20.3	15	41.9	31	12.2	9	تتصف سياستكم بالثبات النسبي والمرونة في نفس الوقت .	17
		3.262	المتوسط المرجح العام											
	0.770	الانحراف المعياري العام												

المصدر: من إعداد الباحث

2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

تظهر نتائج الجدول (9) أن 41.9% من كانوا موافقون على أن الأفراد المنفذون للخطة الإستراتيجية بمنظمتهم يقومون بالمشاركة في عملية صياغتها ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.081 بانحراف معياري 1.236 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية من بين عبارات مرحلة تنفيذ الإستراتيجية . وأكد حوالي 48.6% من المبحوثين أنهم موافقون على أنه يتم وضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل قسم داخل منظمتهم ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.216 بانحراف معياري 1.219 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية ، بينما كان 50% من المبحوثين موافقين على أن الأفراد المسؤولين عن التنفيذ في منظمتهم يشاركون في وضع الأهداف وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.243 بانحراف معياري

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

1.269 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الأول من حيث الأهمية. أما فيما يخص تأمين وتوفير المهارات القيادية والفنية المطلوبة للتنفيذ فكان 36.5% من المبحوثين موافقين، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.000 بانحراف معياري 1.182 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الخامس من حيث الأهمية، وكان ما نسبته 46% من المبحوثين موافقين على أنه يتم مراجعة العوامل والمتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) والتي تم التركيز عليها عند صياغة الخطة الإستراتيجية والتأكد من مدى صلاحيتها للظروف التي تتم فيها عملية التنفيذ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.122 بانحراف معياري 1.292 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية. ومن خلال ما سبق كان المتوسط الحسابي المرجح العام لإجابات المبحوثين حول مرحلة تنفيذ الإستراتيجية هو 3.132 والانحراف المعياري له 0.961 وهو مرض إلى حد ما تمارس إلى حد ما من قبل مديري الإدارات العليا والوسطى بالكليات.

جدول (9) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق إطلاقاً		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	الرقم
			النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
4	1.236	3.081	10.8	8	25.7	19	21.6	16	28.4	21	13.5	10	يشارك الأفراد المنفذون للخطة الإستراتيجية بمنظمتكم في عملية صياغتها .	1
2	1.219	3.216	10.8	8	18.9	14	21.6	16	35.1	26	13.5	10	يتم وضع الأهداف السنوية المطلوب تحقيقها لكل قسم بمنظمتكم .	2
1	1.269	3.243	12.2	9	17.6	13	20.3	15	33.8	25	16.2	12	يشارك الأفراد المسؤولون عن التنفيذ في منظمتكم بوضع الأهداف .	3
5	1.182	3.000	10.8	8	25.7	19	27.0	20	25.7	19	10.8	8	تقوم منظمتكم بتأمين وتوفير المهارات القيادية والفنية المطلوبة للتنفيذ .	4
3	1.292	3.122	13.5	10	21.6	16	18.9	14	31.1	23	14.9	11	يتم مراجعة العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتي تم التركيز	5

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

جدول (10) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لمرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار				
1	يتم وضع نظام للرقابة بمنظمتكم للتأكد من أن التنفيذ اليومي للأنشطة يسائر الخطط والأهداف الموضوعية	14.9	11	28.4	21	23.4	17	23.0	17	1.242	3.135	3	
2	يتسم نظام الرقابة بمنظمتكم بالمرونة والوضوح والموضوعية	14.9	11	35.1	26	14.9	11	24.3	18	1.268	3.189	2	
3	تتمتع نظم الرقابة بمنظمتكم باكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها ومعرفة أسبابها ومعالجتها .	20.3	15	18.9	14	18.9	14	27.0	20	1.375	3.027	4	
4	تطبق إدارتكم معايير ومؤشرات تقييم أداء واضحة للحكم على الخطة	12.2	9	31.1	23	31.1	23	14.9	11	1.167	3.189	2	
5	لدى منظمتكم المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.	23.0	17	31.1	23	27.0	20	10.8	8	1.196	3.500	1	
											3.208	المتوسط المرجح العام	
											1.029	الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

2- مدى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الكليات قيد الدراسة :

تضمنت استمارة الاستبيان على الأسئلة المتعلقة بمحور مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الكليات ، وعند حساب المتوسط العام لهذا المحور والانحراف المعياري له . تبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لمحور مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.228) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) بانحراف معياري (0.794) وهذا يشير إلى أن مديرو الكليات قيد الدراسة يطبقون إلى حد ما التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم. وبالتالي يمثل ما سبق الإجابة عن أحد تساؤلات الدراسة وهو : ما مدى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الكليات الليبية العاملة في جامعة طبرق ؟

جدول (11) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمحور مدى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الكليات

الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	العبارة
0.794	3.228	مدى تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحث

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي :

تتضمن هذه الفقرة بعض العبارات المتعلقة بالعوامل التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الكليات مدينة طبرق من وجهة نظر المبحوثين ، حيث تم الحصول على النتائج التالية :

تظهر نتائج الجدول (12) أن 70.2% من المبحوثين كانوا موافقون على وجود ضعف في الميزانية والموارد المتاحة للعمل التخطيطي ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.864 بانحراف معياري 1.208 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الخامس من حيث الأهمية من بين عبارات معوقات التخطيط الاستراتيجي بينما كان 72.9% من المبحوثين موافقين على أن هناك نقص في الوعي والمعرفة بدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعظيم أداء المنظمات وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.945 بانحراف معياري 1.157 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية ، وقد وافق حوالي 74.3% من المبحوثين على أن هناك ندرة في الكفاءات والخبرات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارتهم ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.973 بانحراف معياري 1.193 في حين أن 74.3% من المبحوثين كانوا موافقون على عدم استقرار البيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارتهم ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.973 بانحراف معياري 1.193 في حين أن 74.3% من المبحوثين كانوا موافقون على عدم استقرار البيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.973 بانحراف معياري 1.085 وتأتي هاتين العبارتين في الترتيب الأول من حيث الأهمية . بينما نجد أن 70.2% من المبحوثين موافقين على عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات متطورة في إدارتهم ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.891 بانحراف معياري 1.211 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية في حين أن 64.8% من المبحوثين كانوا موافقون على

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

وجود المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.810 بانحراف معياري 1.310 وتأتي هذه العبارة في الترتيب السابع من حيث الأهمية أما فيما يتعلق بأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب وقتا طويلا فكان 58.1% من الباحثين موافقين ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.527 بانحراف معياري 1.1196 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية ، وكان ما نسبته 72.9% من الباحثين موافقين على انشغال الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية وعدم تخصيص الوقت الكافي لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل منظماتهم ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.851 بانحراف معياري 1.154 وتأتي هذه العبارة في الترتيب السادس من حيث الأهمية .وأجاب حوالي 67.5% من الباحثين بأنهم موافقون على عدم وجود خطط إستراتيجية بديلة تراعى التغيرات البيئية ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.797 بانحراف معياري 0.906 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الثامن من حيث الأهمية .وكان 56.8% من الباحثين موافقين على أن هناك انطباع سيئ للمديرين من مشكلات التخطيط الاستراتيجي المتعلقة بصعوبة وضع نظام وجمع البيانات وتحليلها ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.540 بانحراف معياري 1.149 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الحادي عشر من حيث الأهمية أما 71.6% من الباحثين فكانوا موافقون على ضعف معايير قياس الأداء في إدارتهم وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.878 بانحراف معياري 0.978 وتأتي هذه العبارة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية .أما فيما يخص العبارة التي تنص على ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط فكان 63.5% من الباحثين موافقين على ذلك ، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.783 بانحراف معياري 1.037 وتأتي هذه العبارة في الترتيب التاسع من حيث الأهمية ، في حين نجد أن 58.1% من الباحثين كانوا موافقون على ضعف التنسيق والتواصل ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في إدارتهم ، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.702 بانحراف معياري 1.069 وتأتي هذه العبارة في الترتيب العاشر من حيث الأهمية .ومن خلال ما سبق كان المتوسط الحسابي المرجح العام لإجابات الباحثين حول محور معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي (3.811) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) بانحراف معياري (0.604) وهذا يدل على وجود معوقات تحول دون تطبيق

التخطيط الاستراتيجي في الكليات يمكن عرض هذه المعوقات حسب أهميتها في الآتي:

- 1- نقص الوعي والمعرفة بدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعظيم أداء المنظمات .
- 2- ندرة الكفاءات والخبرات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي .
- 3- عدم استقرار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
- 4- ضعف التنسيق ما بين الإدارة العامة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام داخل المنظمة .
- 4- ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

وبالتالي يمثل ما سبق الإجابة عن التساؤل الأخير للدراسة وهو ما هي المعوقات التي تحد من تطبيق مفهوم الاستراتيجي في الكليات ؟

جدول (12) النسب والتكرارات والوسط الحسابي المرشح العام والانحراف المعياري العام لمحور معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق أطلاقاً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار					
1	ضعف وجود ميزانية وموارد متاحة للعمل التخطيطي .	40.5	30	29.7	22	6.8	5	21.6	16	1.4	1	3.864	1.208	5
2	نقص الوعي والمعرفة بدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعظيم أداء المنظمات .	40.5	30	32.4	24	12.2	9	10.8	8	4.1	3	3.945	1.157	2
3	ندرة الكفاءات والخبرات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي لإدارتهم .	44.6	33	29.7	22	6.8	5	16.2	12	2.7	2	3.973	1.193	1
4	عدم استقرار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة	39.2	29	35.1	26	10.8	8	13.5	10	1.4	1	3.973	1.085	1
5	عدم وجود قاعدة بيانات	40.5	30	29.7	22	13.5	10	10.8	8	5.4	4	3.891	1.211	3

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

													ومعلومات متطورة في إدارتكم .	
7	1.310	3.810	6.8	5	13.5	10	14.9	11	21.6	16	43.2	32	المركزية في عملية التخطيط واتخاذ القرار	6
12	1.196	3.527	4.1	3	21.6	16	16.2	12	33.8	25	24.3	18	تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي وقتا طويلا	7
6	1.154	3.851	6.8	5	6.8	5	13.5	10	40.5	30	32.4	24	انشغال الإدارة العليا بالمشاكل الروتينية وعدم تخصيص الوقت الكافي لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة	8
8	0.906	3.797	1.4	1	6.8	5	24.3	18	45.9	34	21.6	16	عدم وجود خطط إستراتيجية بديلة تراعى التغيرات البيئية	9
11	1.149	3.540	9.5	7	4.1	3	29.7	22	36.5	27	20.3	15	الانقطاع السيئ للمديرين من مشكلات التخطيط الاستراتيجي	10

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

													المتعلقة بصعوبة وضع نظام وجمع البيانات وتحليلها	
4	0.978	3.878	1.4	1	9.5	7	17.6	13	43.2	32	28.4	21	ضعف معايير قياس الأداء في إدارتكم .	11
9	1.037	3.783	2.7	2	8.1	6	25.7	19	35.1	26	28.4	21	ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط .	12
10	1.069	3.702	1.4	1	13.5	10	27.0	20	29.7	22	28.4	21	ضعف التنسيق والتواصل ما بين الإدارة العامة والإدارات ورؤساء الأقسام في إدارتكم .	13
3.811													المتوسط المرجح العام	
0.604													الانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث

النتائج :

- توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي :-
- 1- إن غالبية أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم إلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي .
 - 2- بينت نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكليات جامعة طبرق هي :-

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

- ندرة الكفاءات والخبرات القيادية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي .
- عدم استقرار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة .
- نقص الوعي والمعرفة بدور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في تعظيم أداء المنظمات .
- ضعف الرقابة والمتابعة والتقييم للخطط .
- ضعف وجود ميزانية وموارد متاحة للعمل التخطيطي .
- 3-** توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرض إلى حد ما .

التوصيات :

بعد أن تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات ومنها ما يلي :-

- 1-** ضرورة معرفة إمام عمداء الكليات ومديري الإدارات العليا والوسطى بالكليات بمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، عن طريق إعطائهم دورات إدارية وتثقيفية لمعرفة دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة وأداء المنظمات .
- 2-** ضرورة اهتمام إدارة الكليات بوضع أهداف واضحة ومحددة ولفترة تزيد عن 5 سنوات . وذلك في ضوء رسالة المنظمة وفي حدود إمكانياتها .
- 3-** الاهتمام بوضع بدائل إستراتيجية مناسبة وعلى كافة المستويات الإدارية ، ووضع سياسات واضحة ومعرفة لدى جميع الإدارات العليا والوسطى بالكليات .
- 6-** زيادة اهتمام الإدارة العليا بالكليات بتعيين وتوفير المهارات القيادية والإدارية المطلوبة لعملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية .

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

المراجع

- [1]: المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2001). "الأصول العلمية لإدارة الأعمال". المنصورة :المكتبة العصرية.
- [2] : الدجني، إياد علي.(2006). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". غزة: الجامعة الإسلامية.
- [3]: بوكراع ، صالح عبدالرحمن.(2020). "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي بكلية التربية جامعة بني وليد"، مجلة كلية التربية، العدد (22) الجزء الثاني .
- [4]: حمد الكلثم، حازم بدرانة .(2012). "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، العدد (10).
- [5]: احمد.(2015). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية"، جامعة الخرطوم، المجلد الثامن، العدد(19)، السودان.
- [6]: العمراني، وآخرون.(2011). " التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في ضوء نظام إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، العراق.
- [7]: مرسي، نبيل محمد.(2003) . "الإدارة الإستراتيجية تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة . ص ص 81.
- [8]: خطاب، عايدة سيد.(2001). "الإدارة الإستراتيجية". القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- [9]: الركابي، كاظم نزار.(2004). "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة". عمان: دار وائل.
- [10] : الحسيني، فلاح حسن.(2000). "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها - مدخلها - عملياتها المعاصرة". عمان : دار وائل.
- [11]: راتشمان، دافيد وآخرون. (2001). " الإدارة المعاصرة ". الرياض : دار المريخ .
- [12]: شريف، علي، وآخرون.(2007). "الإدارة المعاصرة". الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- [13]: السكارنه، بلال خلف. (2010). " التخطيط الإستراتيجي ". عمان: دار المسيرة.
- [14]: العتيبي، صبحي جبر.(2005). "تطور الفكر والأساليب في الإدارة ". عمان: دار الحامد
- [15]: عباس، على. (2004). " أساسيات علم الإدارة ". دار المسيرة .
- [16]: السيد، إسماعيل محمد.(2001). "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية". الإسكندرية : الدار الجامعية.
- [17]: <https://www.zyadda.com/the-difference-between-college-and-university> .
- [18] : خضر، مجد. (2017). "مفهوم التعليم الجامعي". (<http://mawdoo3.com>)

العدد السادس والخمسون / فبراير / 2022

- [19]: الحواج، عبد الله. (2017). "البحث العلمي في الجامعات" (<http://mawdoo3.com>)
- [20]: صابر، فاطمة عوض ، ميرفت علي خفاجة ، "أسس ومبادئ البحث العلمي". الإسكندرية : الدار الإشعاع الفنية. ط1 .
- [21]: مراد صلاح، فوزية هادي. (2002). "طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها". الكويت: دار الكتاب الحديث. ص ص 191.

