

التخطيط الإستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني
دراسة تطبيقية على كليات جامعة طرابلس/ليبيا

**Strategic planning and its impact on the development of
university and technical education institutions is a practical
study on the faculties of The University of Tripoli/Libya**

د.عمر حسين أبوخشم

د.محي الدين علي بدران

كلية الاقتصاد/ جامعة طرابلس

قسم الإدارة/الجامعة المفتوحة

تاريخ النشر: 2019/11/0

تاريخ القبول: 2019/10/10

تاريخ الاستلام: 2019/09/05

© 2019 by the author(s). All rights reserved. This article is published in the journal of the Faculty of Economics, Tripoli University, Libya.

ملخص الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي بإعتباره العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل كبير في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي في، من حيث تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تلك المؤسسات، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل: ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي؟ وما مدى توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام إستمارة إستبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة، المتمثل في عمداء ووكلاء الشؤون العلمية ببعض الكليات بجامعة

طرابلس، ولمعالجة البيانات فقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، يعتمد بشكل أساسي على مدى اقتناع إدارات الكليات بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وتنفيذ خطته، كما أوضحت النتائج الدور الذي تؤديه الموارد المالية والبشرية في نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي، وعلى ضوء النتائج فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها، نشر ثقافة التخطيط بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الكليات. كما ينبغي على إدارات هذه الكليات الإلتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية ومتابعتها والإشراف عليها، وتضمنت التوصيات أيضاً ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية، وكذلك التدريب المستمر للموارد البشرية للقيام بأعباء ومسؤوليات التخطيط الإستراتيجي. وختاماً فإن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي والتقني تستوجب تبنى خطة إستراتيجية، تركز على جملة من الأهداف النوعية والكمية المحددة القابلة للتنفيذ، خلال فترة زمنية محددة، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي والتقني كوسيلة لضمان جودة التعليم، وتحقيق الأهداف للمساهمة في تنمية المجتمع المستدامة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، تطوير المؤسسات، التعليم الجامعي، التعليم التقني، جامعة طرابلس

Abstract

The importance of this study is that it highlights the effective role which played by strategic planning as the backbone of strategic management, whose significantly contributes to the development of education, and also this study aimed to identify the reality of strategic planning in these institutions by answering the questions: What is the reality of strategic planning in these institutions? What is the

availability of financial and human resources necessary for the implementation of the strategic planning?

To achieve its objectives, the study used the descriptive analytical method, utilizing a questionnaire that was distributed to the study sample which represented in deans and heads of scientific affairs in some colleges at the University of Tripoli. The statistical package (SPSS) was used to analysis the data. The study found that the strategic planning in the undergraduate education mainly depends on the extent of the college administrations' are convinced of the importance of strategic planning and how applied their planning. The results also showed the role played by financial and human resources in the success of the strategic planning process.

A number of recommendations can be provided by this study, which is the importance of dissemination of the culture of planning in general and strategic planning in particular among faculty members and staff within the faculties. The administrations of these colleges must commit to implementing, monitoring and supervising the strategic plans. The recommendations also emphasized the necessity of providing sufficient financial resources to rationalize strategic plans as well as continuous training of human resources to carry out the tasks and responsibilities of strategic planning.

Finally, the challenges facing higher education institutions require the adoption of a strategic plan based on a set of specific qualitative and quantitative objectives that can be implemented within a specific period of time. This will eventually lead to the development of university education programs and curricula as a means of ensuring the quality of education and achieving benefits to contribute to the sustainable development of society.

Keywords: Strategic Planning, Institutions Development, University Education, Technical Education, Tripoli University.

المقدمة:

يعد التخطيط لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي، وتفعيل دوره، وتحقيق غاياته، من أهم العوامل الهادفة، لإنجاز عملية التنمية المستدامة، بتأهيله للموارد البشرية وأطلاق ما بها من طاقات إبداعية، وابتكارية، وتحقيق طموحاتها في إعادة اكتشاف ذاتها وقدراتها، حيث أصبح لزاماً على تلك المؤسسات إمتلاك إرادة إستراتيجية، ورؤية مستقبلية، تجعلها قادرة على تبني نمط التخطيط الاستراتيجي لحل المشكلات التي تواجهها ، ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة المحيطة.

مشكلة الدراسة:

من خلال إطلاع الباحثان على أدبيات الدراسة وما تعانية مؤسسات التعليم العالي لموضوع التخطيط الاستراتيجي وما خلصت إليه الدراسات السابقة(مرجين،2015، 12) وذلك حسب التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية عن الجامعات الحكومية عام 2013، والذي أوضح أن الجامعات الحكومية الليبية غير قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى إحتياجات المجتمع والتنمية، مما ترتب عليه ضعف في تطبيق برامج التخطيط الإستراتيجي، وهذا أثر بشكل مباشر على جودة التعليم وعلى مخرجاته، بحيث جعل النظام التعليمي في ليبيا يحتل المرتبة (142) من أصل (144) وهي مرتبة تدل دلالة قاطعة على أن مخرجات التعليم في ليبيا ضعيفة جداً، وهذا وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي دافوس الذي عقد بمنتجع دافوس السويسري عام 2013. وعليه فإن مشكلة الدراسة تنحصر في الإجابة على السؤال الآتي: إلى أي مدى تهتم مؤسسات التعليم الجامعي والتقني بالتخطيط الإستراتيجي؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يسعى الباحثان إلى إختبار الفروض

التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك قصور في مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني.

الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الصفريّة الأولى: لا تدرك القيادات العليا بالكليات أهمية التخطيط الإستراتيجي ولا تقوم بنشر ثقافته.

• الفرضية البديلة: تدرك القيادات العليا بالكليات أهمية التخطيط الإستراتيجي وتقوم بنشر ثقافته.

• الفرضية الصفريّة الثانية: لا يوجد تدني في مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه.

• الفرضية البديلة: يوجد تدني في مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه.

• الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد إختلافات بين إجابات المستقصى منهم فيما يتعلق بإدراك وتطبيق التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يعزى للمتغيرات الشخصية.

• الفرضية البديلة: توجد إختلافات بين إجابات المستقصى منهم فيما يتعلق بإدراك وتطبيق التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يعزى للمتغيرات الشخصية.

• الفرضية الصفريّة الرابعة: لا يوجد قصور في مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الإستراتيجي.

• الفرضية البديلة: يوجد قصور في مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الإستراتيجي .

• أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:-

1. معرفة أسباب القصور في تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني.

2. معرفة الاختلافات في إجابات المستقصى منهم فيما يتعلق بإدراك وتطبيق التخطيط الإستراتيجي التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الشخصية.
أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور الفعال الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي،

باعتباره العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، والتي تسهم بشكل كبير في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني، ونشر ثقافته والإهتمام به.
أسلوب ومنهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام استمارة الإستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، المتمثل في عمداء ووكلاء الشؤون العلمية في بعض كليات جامعة طرابلس، ذات الطابع التقني، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في بعض كليات جامعة طرابلس بدولة ليبيا، وهي كلية تقنية المعلومات، العلوم، الهندسة، الزراعة، التقنية الطبية، كلية البيطرة، طب الأسنان، كلية الصيدلة، الطب البشري، التمريض، وعددها (10) كليات وهذه الكليات بحكم طبيعتها التقنية ومواكبة لما هو جديد ومبتكر في استخدام التقنية الحديثة، أما عينة الدراسة تتمثل في عمداء ووكلاء الشؤون العلمية المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي، سواء أكانوا على مستوى كلياتهم أو من خلال مشاركتهم في اجتماعات الجامعة، وبذلك فإن عدد المفردات هو (20) مفردة متمثلة في العمداء والوكلاء بواقع (2) مفردة لكل كلية، وبذلك يكون مجتمع البحث ما نسبته 50%،

إي (10) كليات من مجموع كليات جامعة طرابلس والبالغ عددها (20) كلية سواء الكليات الرئيسية (في القاطع (أ) و(ب)) او الكليات التابعة لها في منطقة سوق الجمعة ومنطقة جنزور، في حين ان حجم العينة تمثل في ما نسبته 50%، إي(20) مفردة من المجموع الكلي للعمداء ووكلاء الشؤون العلمية والبالغ عددهم(40) مفردة.

أولاً: الدراسات السابقة:-

كمدخل للدراسات السابقة نستعرض بعض المصطلحات والمفاهيم الآتية:-

1. الإستراتيجية:

"الاستراتيجية هي خطة موحدة، ومتكاملة، وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة، والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة"، (أبو قحف، 54، 2000)

2. التخطيط:

"التخطيط يعمل على تحديد الأهداف المراد إنجازها، ورسم الإستراتيجيات وبناء البرامج والإجراءات والقواعد التي يتم الإسترشاد بها، من قبل الأفراد والجماعات العاملة في مختلف المجالات الإدارية، لتنفيذ هذه الإستراتيجية"، (عريقات وآخرون، 101، 2011).

3. التخطيط الإستراتيجي:

"هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، وهو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي، تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى، واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف"، (الضمور، 2011، 34).

4. التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة:

"تشكل إستراتيجية المنظمة الحكومية من إستراتيجيات المنظمة، وهي تتمثل في الاستراتيجية الديناميكية، وأنها تتطور بتطور المنظمة، وتخضع للمراجعة الدائمة، وتتسم بأنها ملموسة في جوانب عدة، وهذه الإستراتيجيات تفيد الإدارة في المنظمات الحكومية من جوانب عدة، كونها تجعل المديرين أكثر وعياً وإدراكاً، لبرامج التغيير، والفرص، وتطورات المخاطر، وتساعد المديرين على التحول الى الأداء المبادر بدلاً من العمل بردود الأفعال، وتساهم في توحيد القرارات بين المديرين، وأيضاً تساهم في جمع مكونات المنظمة وتدفعها لتحديد ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه" (الضمور، 2011، 87)

5. التنمية والتطوير:

التنمية هي إستراتيجية عمل تتمثل بكافة القرارات والفعاليات والتطبيقات، التي تعمل على تطوير نظم وأساليب عمل المنظمات الإدارية، وتطوير قابليات العاملين فيها بما يؤمن مواجهة المتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة، بالشكل الذي يؤهل المنظمة في تحقيق الأهداف الموضوعية لها باستمرار (الحميري، 2012، 19).

وفيما يلي بعض الدراسات السابقة وهي كالآتي:-

1. دراسة (مرجان، 2010):

هدفت الدراسة السابقة إلى تصميم اطار مفاهيمي للإدارة والتخطيط الإستراتيجي، وكذلك توضيح المراحل والمستويات المختلفة للتخطيط الإستراتيجي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: كيف يمكن للمنظمات أن تحقق النجاح في تحقيق أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي؟ وقد خلصت الدراسة إلى أنها أسست إطاراً تصورياً للتخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن التركيز كان ينصب على الإستراتيجية بعموم اللفظ، دون التركيز على التخطيط.

2. دراسة (الزعيبي، 2014)

هدف البحث إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وتكون مجتمع البحث من جميع القادة الأكاديميين (نائب رئيس، عميد، نائب عميد، رئيس قسم)، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للإجابة على إستبانة البحث، وقد أظهرت النتائج أن واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة إذ تعبر هذه النتيجة عن رضا القادة الأكاديميين عن التخطيط الاستراتيجي بدرجة كافية. وتبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية.

3. دراسة (ميرة، 2015):

كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي، في تقليل النزاع التنظيمي داخل المؤسسات، وكانت مشكلة الدراسة تدور حول هل يوجد أثر للعوامل التنظيمية في صنع القرارات الاستراتيجية؟ وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نمط القيادة، والإتصال والهيكل التنظيمي، وكذلك العوامل التنظيمية، لها تأثير في صنع القرارات الاستراتيجية داخل الدولة الليبية.

4. دراسة (أبوسفريته، 2015):

كان الهدف من هذه الدراسة هو إستكشاف مدى وكيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي (SP)، وقامت الدراسة على تساؤل هو، ما واقع ممارسات مؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب طرابلس بدولة ليبيا في التخطيط الإستراتيجي؟ وقد خلصت الدراسة الى أن الهدف الرئيسي من (SP) في المؤسسات المعنية، هو تطوير خطة تفصيلية لنشاطها، وأن أهم أسباب تبني هذه المؤسسات (SP)، هو الرغبة في تحسين البرامج الأكاديمية، والتعليمية، والخدمية، وتحسين الجودة، ومستوى البحث.

5. دراسة (الغوطي، 2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمثلت عينة البحث في جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورؤساء الأقسام الادارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحديد مواطن الضعف والقوة للموارد البشرية، وإيضاً في تحديد احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، بالإضافة إلى دوره في تحسين أنظمة الرواتب والحوافز المادية والمعنوية بما يحقق الرضا.

التعقيب على الدراسات السابقة:-

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الإستراتيجي من عدة زوايا، فدراسة (مرجان، 2010)، ركزت على كيفية تحقيق النجاح للمنظمات من خلال التخطيط الاستراتيجي، وكل ذلك في إطار نظري من خلال تركيزها على الإستراتيجية، في حد ذاتها دون التركيز على التخطيط، في حين أن دراسة (الزعي، 2014)، تناولت التخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وخلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، إلى جانب ذلك فإن دراسة (ميرة، 2015)، ركزت على أهمية التخطيط الإستراتيجي، والدور الذي يلعبه في تقليل النزاع التنظيمي داخل المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة والهيكل التنظيمي لها تأثير في صنع القرارات الإستراتيجية، غير أن دراسة (أبوسفريته، 2015)، تناولت الكيفية التي تم بها تطبيق التخطيط الإستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب طرابلس بدولة ليبيا، وخلصت الدراسة

أن تبني هذه المؤسسات للتخطيط الإستراتيجي، يرجع إلى الرغبة في تحسين البرامج الأكاديمية والتعليمية والخدمية، وأخيراً فإن دراسة (الغوطي، 2017) ربطت بين التخطيط الإستراتيجي والكفاءة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحديد مواطن الضعف والقوة للموارد البشرية من خلال تحديد إحتياجات الجامعات من الموارد البشرية.

تأسيساً على ما تقدم من دراسات سابقة تبين الإتفاق في أن التركيز على التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات كأحد أهم الوسائل التي من شأنها، أن تساهم في خلق بيئة تنظيمية تحقق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية، وتلعب دوراً هاماً في تحقيق النجاح للمؤسسات، وأنها تؤسس لمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أخذها لمتغيرين هامين جداً لكافة المؤسسات، وهما التخطيط الإستراتيجي وتطوير المؤسسات، ومن جانب تعتبر نتائج هذه الدراسات قاعدة علمية يمكن الأنطلاق منها إلى دراسة تبين فيها الأثر لمقومات التخطيط الإستراتيجي في تطوير المؤسسات، ومن جانب آخر فإن ندرة الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، حيث لم يتوفر للباحثان دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة والتحليل والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، وبذلك فإن الدراسة الحالية تُعد مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف وإضافة جديدة لما سبق عرضه.

ثانياً: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة:

• أداة جمع البيانات:

إن طبيعة موضوع البحث، فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات، وتحليلها، وهي إستمارة الإستبانة، حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها، يعتمد على حسن إختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك، مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة، تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث، والفرضيات المعدة لذلك.

1. تصميم استمارة الإستبانة:

2. لقد تم تصميم استمارة الإستبانة بشكل مبدئي، من خلال ما تم إستخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، ويرى الباحثان ضرورة تقسيم إستمارة الإستبانة إلى عدة أجزاء، وقد روعي في إعداد الإستبانة وضوح الفقرات، وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (2) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

• إختبارات الصدق " الصلاحية":

للتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الإستبيان قام الباحثان بالاختبارات الآتية:-

أ- صدق المحتوى (أو صدق المضمون: Content validity)

لقد راع الباحثان جانب صدق المحتوى في الإستبانة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الإستبانة تغطي جميع أبعاد المشكلة المراد دراستها، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضية الرئيسية، والفرعية، المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

ب- الصدق الظاهري Face validity :

للتأكد من أن أسئلة الإستبانة تحقق الغرض الذي أعدت من أجله، وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان علي أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الإستبانة تم إجراء التعديلات اللازمة، حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق، وهي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي:-

المجموعة الأولى:- وتشمل 10 عبارات حول اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته.

المجموعة الثانية:- وتشمل 10 عبارات حول مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وقلة الموارد المالية لتنفيذه.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 5 عبارات حول مدى مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الاستراتيجي.

ت- إختبار الثبات والصدق Reliability and Validate:

للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " قام الباحثان بحساب درجة الثبات وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cornbach البياتي، 2005، 49) والصدق الذاتي، عن طريق الجذر التربيعي للثبات، للتأكد من صدق الإستبانة، فكانت النتائج كما بالجدول رقم (1).

جدول رقم (1) نتائج إختبار الثبات والصدق

| م | المجموعة | عدد العبارات | معامل ألفاء الثبات | معامل الصدق |
|---|----------|--------------|--------------------|-------------|
|---|----------|--------------|--------------------|-------------|

1 مستوى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته. 10

0.892 0.796

2 مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه. 10 0.710 0.843

3 مستوى مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الإستراتيجي 5 0.784 0.885

4 مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي. 25 0.882 0.939

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا () (معامل الثبات)، ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات إستمارة الإستبانة تتراوح بين (0.710 إلى 0.880)، وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.843 إلى 0.939) وهي قيم كبيرة، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق، مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي نتوصل إليها، وبعد عملية التحكيم، قاما الباحثان بتوزيع إستمارات الإستبانة على جميع العمداء، ووكلاء الكليات، قيد الدراسة، وعددهم عشرون مفردة، وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد 17 إستمارة إستبانة صالحة للتحليل، من الإستمارات الموزعة، والجدول رقم (2) يبين عدد أستمارات الإستبانة الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

جدول رقم (2) الإستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

| الموزع المسترجع | نسبة المسترجع % |
|-----------------|-----------------|
| 20 | 85 |
| 17 | |

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 85 % من جميع إستمارات الإستبانة الموزعة، وهي نسبة كافية، وبعد تجميع استمارات الإستبانة،

إستخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (3).

جدول رقم(3) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

| | | | | |
|-------------------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| الإجابة غير موافق على الإطلاق | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
| الدرجة 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

من خلال الجدول رقم (3) يكون متوسط درجة الموافقة (3) فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن(3) فهذا يدل على إرتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن(3) فإنه يدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فإنه يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، ومن ثم سيتم إختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا، وبعد الإنتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة ((SPSS) Statistical Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

3. إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة :

أ. مدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته

لإختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ونشر ثقافته، تم استخدام إختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس(3)، (عاشور وأبو الفتوح، 1995، 29) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو الآتي:-

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (4) نتائج إختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته

العبارة المتوسط الانحراف المعياري إحصائي الاختبار الدلالة المحسوبة

1 تقوم إدارة الكلية بإقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الاستراتيجي. 3.00 1.414 -0.050. 961.

2 لدى إدارة الكلية رؤية واضحة بأهمية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي. 4.06 659. -3.448. 001.

3 تلتزم إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي بشكل مستمر. 3.41 712. -2.111. 035.

4 لدى إدارة الكلية قناعة تامة بالتخطيط الإستراتيجي. 4.29 772. -3.397. 001.

5 تعمل إدارة الكلية على إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي. 3.06 899. -264. 792.

6 تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل. 4.41 712. -3.520. 000.

7 يلتزم العاملين بالكلية بتطبيق قرارات إدارة الكلية. 4.06 556. -3.626. 000.

8 تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الاستراتيجي. 4.12 600. -3.578. 000.

- 9 تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الإستراتيجية. 3.59
1.004 - 039. 2.066
- 10 تنهي إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية. 4.47. 624. -
000. 3.624
- من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3)، للعبارات التالية (2،3،4،6،7،8،9،10)، أما فيما يتعلق بالعبارات (1 و5) فإن هناك قلة اهتمام بإقامة الندوات، وورش العمل، والدورات التدريبية، لتنمية مهارات العاملين بالتخطيط الإستراتيجي، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، ونقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) فإن هذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات، الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات (1،5) لذلك نحن لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة، ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمدى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ونشر ثقافته تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، وإستخدام إختبار (T) حول متوسط المقياس (3) (البلداوي، 1997، 332) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي: الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ونشر ثقافته لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ونشر ثقافته يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3).

الجدول رقم (5) نتائج إختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته

البيان المتوسط العام الانحراف المعياري إحصائي الاختبار درجات الحرية الدلالة المحسوبة

مدى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته 3.8471
000. 16 7.072 49386.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة إحصائي الإختبار (7.072) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8471) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى إرتفاع مستوى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته .

ب. مدى توافر الموارد البشرية والمالية

لإختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية، تم إستخدام إختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس(3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3)

- مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)
- جدول رقم (6) نتائج إختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية
- | العبارة المتوسطة | الانحراف المعياري | إحصائي | الاختبار | الدلالة المحسوبة |
|------------------|---|--------|----------|------------------|
| 1 | تتوفر بالكلية معرفة بالتخطيط الإستراتيجي والقدرة على تنفيذه. | 3.59 | | 019. 2.352- 870. |
| 2 | تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي. | 3.94 | | 001. 3.358- 659. |
| 3 | العاملون في الكلية يعملون بروح الفريق في إعداد الخطة الإستراتيجية. | 3.41 | | 070. 1.811- 870. |
| 4 | تدعم إدارة الكلية تقديم المقترحات والابتكارات الجديدة. | 4.29 | 588. | 000. 3.640- |
| 5 | أسلوب تطوير التخطيط يتم بأسلوب المشاركة من قبل جميع الأقسام العلمية. | 4.18 | 728. | 001. 3.397- |
| 6 | تناقش إدارة الكلية التخطيط الإستراتيجي مع العاملين بما يحقق الأهداف. | 3.59 | 795. | 013. 2.486- |
| 7 | تقدم إدارة الجامعة مخصصات مالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في الكلية. | 2.65 | 1.272 | 295. 1.047- |
| 8 | تعتمد إدارة الكلية على إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الإستراتيجي. | 1.76 | 752. | 001. 3.391- |

9 تتحصل إدارة الكلية على دعم ورعاية من مؤسسات وطنية لإقامة المؤتمرات وورش العمل بما يخدم أهداف التخطيط الإستراتيجي. 3.24

334. 966-. 1.033

10 المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي كفيhle بتحقيق الأهداف المنشودة. 3.00 1.173 c000. 1.000

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ،ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس(3) للعبارات(1,2,3,4,5,6). لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، ونقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث إن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على إرتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات، وأما فيما يتعلق بالعبارات(7,8,9,10) فإن هناك قلة إهتمام من جانب الجامعة، كونها لا تقدم مخصصات مالية تكفي لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي وأيضا فإن إدارة الكلية لا تعتمد على إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الإستراتيجي، لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة، ولإختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، وإستخدام إختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3) الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الجدول رقم (7) نتائج إختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية البيان المتوسط العام الانحراف المعياري إحصائي الاختبار درجات الحرية الدلالة المحسوبة

بمدى توافر الموارد البشرية والمالية 3.3647 47294.3 16 006.
من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة إحصائي الإختبار (3.179) بدلالة محسوبة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.3647)، وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) وهذا يشير إلى إرتفاع مستوى توافر الموارد البشرية والمالية.

ت. مدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير

لإختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير، تم إستخدام إختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (8)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (8) نتائج إختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير

العبارة المتوسط الانحراف المعياري إحصائي الاختبار
الدلالة المحسوبة

- 1 تشرك إدارة الكلية العاملين في دراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي.
3.47 874. 1.999- 046.
 - 2 تعتمد إدارة الكلية على الخبرة والكفاءة كأساس لإعداد التخطيط الإستراتيجي.
4.12 857. 3.226- 001.
 - 3 أثناء تنفيذ التخطيط الإستراتيجي تقوم إدارة الكلية بمراجعة كل مرحلة من مراحلها.
3.76 903. 2.696- 007.
 - 4 تمارس إدارة الكلية دوراً رقابياً على مدى تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.
3.53 874. 2.179- 029.
 - 5 فلسفة التخطيط الإستراتيجي تقوم على فهم واقعي وعميق لما يدور داخل البيئة الداخلية للمؤسسة والإستفادة لما هو موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة.
4.18 728. 3.397- 001.
- من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة، تزيد عن متوسط المقياس(3) لجميع العبارات المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكليات على مواكبة التطوير، لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس(3) فهذا يدل على إرتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات، ولإختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، وإستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم(9)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:-

الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى
رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس
(3).

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى رغبة
وقدرة الكلية على مواكبة التطوير يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).
الجدول رقم (9) نتائج إختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة
الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة
التطوير

البيان المتوسط العام الانحراف المعياري إحصائي الاختباردرجات
الحرية الدلالة المحسوبة

مدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير 3.8118 62238. 5.378 16
000.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة إحصائي الإختبار (5.378) بدلالة
محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض
الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات
مفردات عينة الدراسة (3.8118)، وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا
يشير إلى إرتفاع مستوى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير، حيث إن
العبارات(من 1 الى 5) كانت كلها ايجابية، وهذا يعني أن إدارة الكلية تشرك
العاملين في دراسة المعوقات، وتعتمد على ذوي الخبرة والكفاءة كأساس في
التخطيط الإستراتيجي، إلى جانب كونها تمارس دوراً رقابياً في تنفيذه، وأن فلسفة
التخطيط الإستراتيجي تقوم على فهم واقعي وعميق، لما يدور داخل البيئة
الداخلية للمؤسسة.

ث. إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

ولإختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بمستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية وإستخدام إختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي: الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3) الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3).

الجدول رقم (10) نتائج إختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي

البيان المتوسط العام الانحراف المعياري إحصائي الاختبار درجات الحرية الدلالة المحسوبة

مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي 3.6471

000. 16 6.044 44141.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة إحصائي الإختبار (6.044) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6471) وهو يزيد عن متوسط المقياس(3) ، وهذا يشير إلى إرتفاع في مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة:-

بعد إجراء التحليل وإستخلاص النتائج، فإنه يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج الدراسات السابقة، حيث تعد دراستنا استكمالاً لما سبق من نتائج الدراسات السابقة، حيث أنها جاءت متفقة مع أغلب نتائج الدراسات السابقة، في كونها تتفق مع دراسة كلاً من مرجان(2010)، وأبوسفريته(2015)، كونها تؤصل إلى أنه يوجد لديها رؤية، وتصوراً واضحاً للتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على تنفيذه، ووضع القرارات الإستراتيجية، وتطوير مؤسسات التعليم ذات الطابع التقني، والتي هي بحاجة ماسة إلى هذا النوع من التخطيط، كما أنها أتفقت مع ما ألت إليه دراسة الغوطي(2017)، ودراسة ميرة(2015)، فيما يخص الموارد البشرية، في كونها تشجع العاملين، في عملية تطوير وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي بإسلوب المشاركة، كما يوجد إتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الزعي(2014)، في مدى إدراك القادة الأكاديمين للتخطيط الإستراتيجي، وإلى وجود علاقة إيجابية، بين التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية.

رابعاً: النتائج: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:-

• هناك إرتفاع في مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي حيث أن:-

أولاً: هناك إرتفاع في مستوى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته وهي كالتالي:-

1. لدى إدارات الكليات رؤية واضحة بأهمية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي والإلتزام به بشكل مستمر.
2. إدارات الكليات لديها إقتناع تام بالتخطيط الإستراتيجي، وتسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل.

3. يلتزم العاملون بالكلية بتطبيق القرارات ، والإستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة .

4. تلتزم إدارات الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الإستراتيجية، وتعمل على تنمية الشعور بالإنتماء للعمل.

ثانياً: هناك إرتفاع في مستوى مشاركة الموارد البشرية، في عملية التخطيط الإستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه وهي كالتالي:-

1. تتوفر بالكلية معرفة بالتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على تنفيذه من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي، ودعم المقترحات والإبتكارات الجديدة.

2. تطوير التخطيط يتم بأسلوب المشاركة من قبل جميع الأقسام العلمية، وذلك من خلال إشراك العاملين بما يحقق الأهداف، وتنمية روح الفريق بينهم أثناء إعداد الخطة الإستراتيجية.

ثالثاً: هناك إرتفاع مستوى مواكبة عمليات التطوير، للتخطيط الإستراتيجي وهي كالتالي:-

1. تشرك إدارات الكلية العاملين، في دراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي، باعتمادها الخبرة والكفاءة.

2. تقوم إدارات الكلية بمراجعة كل مرحلة من مراحل، وتمارس دوراً رقابياً على مدى تنفيذ التخطيط الإستراتيجي، من خلال فهم عميق لما يدور داخل البيئة الداخلية والإستفادة بما هو موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة.

• هناك إنخفاض في مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي حيث أن:-

1. إدارة الكلية لا تقوم بشكل مستمر، وفعال بإقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي.

2. قلة الدورات التدريبية التي من شأنها، تنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي.
3. إدارة الجامعة لا تقدم مخصصات مالية كافية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في الكليات.
4. لا تحصل إدارة الكلية على دعم ورعاية، من مؤسسات وطنية لإقامة المؤتمرات وورش العمل.
5. المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي ليست كافية لتحقيق الأهداف المنشودة.

سادساً: التوصيات:

- الإهتمام بمستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني من خلال الآتي:-
1. على إدارة الكلية إقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي ، لزيادة الوعي بأهميته.
 2. التركيز على إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي.
 3. إدارة الجامعة معنية بتقديم مخصصات مالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي للكليات.
 4. العمل على الإستفادة من إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الإستراتيجي.
 5. يجب أن تكون المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي كافية لتحقيق الأهداف المنشودة.

6. تنبيه المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بأهمية التخطيط الإستراتيجي، بإعتباره عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية، والتي تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة.

المراجع:

اولاً:الكتب

1. أبوقحف عبدالسلام (2000)، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، الاسكندرية: دارالمعرفة الجامعية، الطبعة الأولى).
2. البلداوي عبدالحميد (1997)، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، عمان: دار الشروق، الطبعة الأولى).
3. البياتي محمود (2005) ، تحليل البيانات الإحصائية بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، (عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى).
4. الحميري باسم (2012)، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
5. الضمور موفق (2011)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).
6. طشطوش سعد (2001) ، أساسيات المعاينة الإحصائية،(عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع).
7. عاشور سمير، وأبوالفتوح سامية(1995) ، الإختبارات اللامعلمية، (معهد الإحصاء، الطبعة الأولى).
8. عريقات أحمد ، وعبدالهادي توفيق، والطراونة حسين ، وأبوالرب عبدالمعطي(2011) ، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).

ثانياً: الدوريات

9. أبوسفريته فتحية (2015)، "واقع التخطيط الإستراتيجي (SP) بمؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب طرابلس (دراسة إستكشافية)", مجلة المعرفة للتنمية والتطوير، مركز البحوث والتطوير بجامعة أفريقيا المتحدة، الزاوية، ليبيا، العدد3، ص ص179-210.
10. الزعبي عطاف (2014)، " واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلد السادس عشر، العدد الثاني.
11. الغوطي محمود (2017)، "دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. مرجان سليمان (2010)، "الإدارة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي الأهمية والتطبيق"، مجلة التخطيط والتنمية، معهد التخطيط، طرابلس، ليبيا، العدد4، ص ص186-223.
13. مرجين حسين (2015)، "إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا" الواقع والمستقبل، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، طرابلس، ليبيا، العدد9، ص ص7-28.
14. ميرة أبوعجلة (2015)، "عوامل النزاع التنظيمي وأثرها في صنع القرارات الإستراتيجية"، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الإقتصاد والتجارة بجامعة المرقب، الخمس، ليبيا، العدد الثاني، ص ص105-128.