

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي والتقني
(دراسة تطبيقية على كليات جامعة طرابلس)

د. محي الدين علي بدران
قسم الإدارة/الجامعة المفتوحة

د. عمر حسين أبو خشيم
كلية الاقتصاد/ 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.

ملخص الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي باعتباره العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية، والتي تسهم بشكل كبير في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، من حيث تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات؛ وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل: ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي؟ وما مدى توافر الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استخدام استمارة استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة، المتمثل في عمداء الكليات 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 الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي، يعتمد بشكل أساسي على مدى اقتناع إدارات الكليات بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتنفيذ خطته، كما أوضحت النتائج الدور الذي تؤديه الموارد المالية والبشرية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى ضوء النتائج فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها، نشر ثقافة التخطيط بشكل عام، والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الكليات. كما ينبغي لإدارات هذه الكليات الالتزام 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 الاستراتيجي.

وختاماً فإن التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي والتقني تستوجب تبني 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 للإسهام في تنمية المجتمع المستدامة.

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

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

مشكلة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحثان على أدبيات الدراسة وما تعانيتها مؤسسات التعليم العالي لموضوع التخطيط الاستراتيجي وما خلصت إليه الدراسات السابقة (مرجين، 2015، 12) وذلك حسب التقرير الصادر عن المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية عن الجامعات الحكومية عام 2013، والذي أوضح أن الجامعات الحكومية الليبية غير قادرة على مواكبة التغيرات التي حدثت على مستوى احتياجات المجتمع والتنمية، مما ترتب عليه ضعف في تطبيق برامج التخطيط الاستراتيجي، 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 عن السؤال الآتي: إلى أي مدى تهتم مؤسسات التعليم الجامعي والتقني بالتخطيط الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها يسعى الباحثان إلى اختبار الفروض الآتية:

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

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الصفرية 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 الصفرية الثانية: لا يوجد تدن في مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي

وقلة الموارد المالية لتنفيذه.

الفرضية البديلة: يوجد تدن في مستوى مشاركة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي وقلة الموارد المالية

لتنفيذه.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا توجد اختلافات بين إجابات المستقصى منهم فيما يتعلق بإدراك وتطبيق

التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعزى للمتغيرات الشخصية.

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

الفرضية الصفرية الرابعة: لا يوجد قصور في مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الاستراتيجي.

الفرضية البديلة: يوجد قصور في مواكبة عمليات التطوير للتخطيط الاستراتيجي.

أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

معرفة أسباب القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني.

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 ومنهجها الدراسة:

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

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في بعض كليات جامعة طرابلس، وهي كلية تقنية المعلومات و العلوم و الهندسة و الزراعة و التقنية الطبية و كلية البيطرة و طب الأسنان و كلية الصيدلة و الطب البشري و التمريض، وعددها (10) كليات وهذه الكليات بحكم طبيعتها التقنية ومواكبة لما هو جديد ومبتكر في استخدام التقنية الحديثة، أما عينة الدراسة فتتمثل في عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية المعنيين بالتخطيط الاستراتيجي، سواء أكانوا على مستوى كلياتهم أم من خلال مشاركتهم في اجتماعات الجامعة، وبذلك فإن عدد المفردات هو (20) مفردة متمثلة في العمداء و الوكلاء بواقع (2) مفردة لكل كلية، وبذلك يكون مجتمع البحث ما نسبته 50%، أي (10) كليات من مجموع كليات جامعة طرابلس والبالغ عددها (20) كلية سواء الكليات الرئيسية (في القاطع (أ) و(ب)) أو الكليات التابعة لها في منطقة سوق الجمعة ومنطقة جنزور، في حين أن حجم العينة تمثل في ما نسبته 50%، أي (20) مفردة من المجموع الكلي للعمداء ووكلاء الشؤون العلمية والبالغ عددهم (40) مفردة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية للدراسة شملت بعض مؤسسات التعليم الجامعي ذات الطبيعة التقنية في جامعة طرابلس.
الحدود الزمنية استغرقت شهري أبريل ومايو وبعضاً من يونيو لعام 2018 م .
الحدود الموضوعية اقتصرت على تبين أو إظهار دور التخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم.

أولاً - الدراسات السابقة:

كمدخل للدراسات السابقة نستعرض بعض المصطلحات والمفاهيم الآتية:

الاستراتيجية

"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، 2000، 54).

التخطيط

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

التخطيط الإستراتيجي

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

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة

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

التممية والتطوير

التممية هي استراتيجية عمل تتمثل في كافة 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 إلى تحقيق الأهداف الموضوعة لها باستمرار (الحميري، 2012، 19). وفيما يأتي بعض الدراسات السابقة وهي كالآتي:-

دراسة (مرجان، 2010)

هدفت الدراسة السابقة إلى تصميم إطار مفاهيمي للإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وكذلك توضيح المراحل والمستويات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: 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 الاستراتيجية بعموم اللفظ، دون التركيز على التخطيط. دراسة (الزعيبي، 2014)

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

دراسة (ميرة، 2015)

كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي، 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.

دراسة (أبوسفريته، 2015).

كان الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف مدى وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي (SP)، وقامت الدراسة على تساؤل هو، ما واقع ممارسات مؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب طرابلس في التخطيط الاستراتيجي؟ وقد خلصت الدراسة إلى أن الهدف الرئيس 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 البحوث.

دراسة (الغوطي، 2017).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، فيما تمتثلت عينة البحث في جميع العمداء ونوابهم، والمدراء، ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن التخطيط الاستراتيجي يسهم 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 الاستراتيجي 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 الاستراتيجية، في حد ذاتها دون التركيز على التخطيط، في حين أن دراسة (الزعيبي، 2014)، تناولت التخطيط الاستراتيجي، وعلاقته بتنمية الموارد البشرية، وخلصت إلى أن هناك علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، إلى جانب ذلك فإن دراسة (ميرة، 2015)، ركزت على أهمية التخطيط الاستراتيجي، والدور الذي يلعبه في تقليل النزاع التنظيمي داخل المؤسسات، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة والهيكل التنظيمي لها تأثير في صنع القرارات الاستراتيجية، غير أن دراسة (أبوسفريته، 2015)، تناولت الكيفية التي تم بها تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل مؤسسات التعليم العالي في منطقة غرب طرابلس، وخلصت الدراسة إلى أن تبني هذه المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي، يرجع إلى الرغبة في تحسين البرامج الأكاديمية والتعليمية والخدمية، وأخيراً فإن دراسة (الغوطي، 2017) ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والكفاءة الإنتاجية في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تحديد مواطن الضعف والقوة للموارد البشرية من خلال تحديد إحتياجات الجامعات من الموارد البشرية.

وتأسيساً على ما تقدم من دراسات سابقة تبين الاتفاق في أن التركيز على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات كأحد أهم الوسائل التي من شأنها، أن تسهم في خلق بيئة تنظيمية تحقق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية، وتلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح للمؤسسات، وأنها تؤسس لمفهوم التخطيط الإستراتيجي وأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أخذها لمتغيرين مهمين جداً لكافة المؤسسات، وهما التخطيط الإستراتيجي وتطوير المؤسسات، ومن جانب تعتبر نتائج هذه الدراسات قاعدة علمية يمكن الأطلاق منها إلى دراسة تبين فيها الأثر لمقومات التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات، ومن جانب آخر فإن ندرة الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، حيث لم يتوفر للباحثين 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 واختبار فرضيات الدراسة:

أداة جمع البيانات

إن طبيعة موضوع البحث، فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات، وتحليلها، وهي استمارة الاستبانة، حيث إن دقة وصدقها البيانات التي يتم جمعها، يعتمد على حسن اختيار 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. تصميم استمارة الاستبانة:

لقد تم تصميم استمارة الاستبانة بشكل مبدئي، من خلال ما تم إستخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة، ويرى الباحثان ضرورة تقسيم استمارة الاستبانة إلى عدة أجزاء، وقد روعي في إعداد الاستبانة وضوح الفقرات، وسهولة الإجابة عنها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة. اختبارات الصدق " الصلاحية "

للتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الاستبانة قام الباحثان بالاختبارات الآتية:

صدق المحتوى (أو صدق المضمون): Content validity.

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

الصدق الظاهري: Face validity

للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تحقق الغرض الذي أعدت من أجله، وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبانة على أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الاستبانة تم إجراء التعديلات اللازمة، سواء بالحذف، أو الإضافة في الفقرات، 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.

اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

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

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى إفتتاح إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته.	10	0.796	0.892
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 (α) (معامل الثبات)، ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استبانة 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 الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي نتوصل إليها، وبعد عملية التحكيم، قاما الباحثان بتوزيع استمارات الاستبانة على جميع العمداء، ووكلاء الكليات، قيد الدراسة، وعددهم عشرون مفردة، وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد 17 استبانة صالحة للتحليل، من الاستمارات الموزعة، والجدول رقم (2) يبين عدد استمارات الاستبانة الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

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

الموزع	المسترجع	نسبة المسترجع %
20	17	85

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 85 % من جميع استمارات الاستبانة الموزعة، وهي نسبة كافية، وبعد تجميع استمارات الاستبانة، 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 تماما
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 ارتفاع 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 اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا، وبعد الانتهاء 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 يأتي:

إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

مدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافته

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الإستراتيجي، ونشر ثقافته، تم استخدام اختبار ولكوسون 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 اختبار ولكوسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	3.00	1.414	-0.050	.961
2	4.06	.659	-3.448	.001
3	3.41	.712	-2.111	.035
4	4.29	.772	-3.397	.001
5	3.06	.899	-.264	.792
6	4.41	.712	-3.520	.000
7	4.06	.556	-3.626	.000
8	4.12	.600	-3.578	.000
9	3.59	1.004	-2.066	.039
10	4.47	.624	-3.624	.000

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3)، للعبارات الآتية (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 الاستراتيجي، 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) 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 إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافته تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام إختبار (T) حول متوسط المقياس (3) (البلداوي، 1997، 332) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو الآتي: الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافته لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3). الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافته يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3). الجدول رقم (5) نتائج إختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع العبارات المتعلقة بمدى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته	3.8471	.49386	7.072	16	.000

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (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 ارتفاع مستوى اقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته. مدى توافر الموارد البشرية والمالية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية، تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6)، 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 (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات اجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ،

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	3.59	.870	-2.352	.019
2	3.94	.659	-3.358	.001
3	3.41	.870	-1.811	.070
4	4.29	.588	-3.640	.000
5	4.18	.728	-3.397	.001
6	3.59	.795	-2.486	.013
7	2.65	1.272	-1.047	.295
8	1.76	.752	-3.391	.001
9	3.24	1.033	-9.66	.334
10	3.00	1.173	.000 ^e	1.000

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 اجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات، وأما فيما يتعلق بالعبارات (7,8,9,10) فإن هناك قلة اهتمام من جانب الجامعة، كونها لا تقدم مخصصات مالية تكفي لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وأيضاً فإن إدارة الكلية لا تعتمد على إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الاستراتيجي، لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة، ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمدى توافر الموارد البشرية والمالية، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو الآتي: 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 اختبار (T) حول المتوسط العام لاجابات 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	3.179	16	.006

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

مدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير

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

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 اختبار ولكوكسون حول متوسطات اجابات 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 الاستراتيجي.	3.47	.874	-1.999	.046
2 تعتمد إدارة الكلية على الخبرة والكفاءة كأساس لإعداد التخطيط الاستراتيجي.	4.12	.857	-3.226	.001
3 أثناء تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تقوم إدارة الكلية بمراجعة كل مرحلة من مراحله.	3.76	.903	-2.696	.007
4 تمارس إدارة الكلية دوراً رقابياً على مدى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.	3.53	.874	-2.179	.029

5	فلسفة التخطيط الاستراتيجي 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 اجابات 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 إن متوسطات اجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات، واختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير، تم إيجاد متوسطات اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو الآتي: 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).

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير	3.8118	.62238	5.378	16	.000

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (T) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير
من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (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 ارتفاع 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 الاستراتيجي، إلى جانب كونها تمارس دوراً رقابياً في تنفيذه، وأن فلسفة التخطيط الاستراتيجي تقوم على فهم واقعي وعميق، لما يدور داخل البيئة الداخلية للمؤسسة.

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

ولاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (T) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها على النحو الآتي: 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 اختبار (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	الدالة المحسوبة
مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي	3.6471	.44141	6.044	16	.000

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (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 الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي.

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة:

بعد إجراء التحليل واستخلاص 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)، وأبوسفريتة (2015)، كونها توصل إلى أنه يوجد لديها رؤية، وتصوراً واضحاً للتخطيط الإستراتيجي، والقدرة على تنفيذ، ووضع القرارات الاستراتيجية، وتطوير مؤسسات التعليم ذات الطابع التقني، والتي هي بحاجة ماسة إلى هذا النوع من التخطيط، كما أنها أتت إليه دراسة الغوطي (2017)، ودراسة ميرة (2015)، فيما يخص الموارد البشرية، في كونها تشجع العاملين، في عملية تطوير وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي بأسلوب المشاركة، كما يوجد اتفاق بين هذه الدراسة ودراسة الزعبي (2014)، في مدى

إدراك القادة الأكاديمين للتخطيط الاستراتيجي، وإلى وجود علاقة إيجابية، بين التخطيط الاستراتيجي، وتنمية الموارد البشرية.

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

هناك إرتفاع في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي حيث إن:

أولاً - هناك ارتفاع في مستوى إقتناع إدارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته وهي كالاتي:

لدى إدارات الكليات رؤية واضحة بأهمية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي والالتزام به بشكل مستمر.

إدارات الكليات لديها اقتناع تام بالتخطيط الاستراتيجي، وتسعى إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل.

يلتزم العاملون بالكليات بتطبيق القرارات ، والاستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة.

تلتزم إدارات الكليات بتنفيذ كل بنود الخطة الاستراتيجية، وتعمل على تنمية الشعور بالإنتماء للعمل.

ثانياً- هناك ارتفاع في مستوى مشاركة الموارد البشرية، في عملية التخطيط الاستراتيجي وقلة الموارد المالية لتنفيذه

وهي كالاتي:

تتوفر بالكلية معرفة بالتخطيط الاستراتيجي، والقدرة على تنفيذه من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط

الاستراتيجي، ودعم المقترحات والابتكارات الجديدة.

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 الاستراتيجية.

ثالثاً. هناك ارتفاع مستوى مواكبة عمليات التطوير، للتخطيط الاستراتيجي وهي كالاتي:

تشرك إدارات الكليات العاملين، في دراسة معوقات التخطيط الاستراتيجي، باعتمادها الخبرة والكفاءة.

تقوم إدارات الكليات بمراجعة كل مرحلة من مراحلها، وتمارس دوراً رقابياً على مدى تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، من

خلال فهم عميق لما يدور داخل البيئة الداخلية والاستفادة بما هو موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة.

هناك إنخفاض في مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي حيث إن:

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

قلة الدورات التدريبية التي من شأنها، تنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

إدارة الجامعة لا تقدم مخصصات مالية كافية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي في الكليات.

لا تتحصل إدارة الكلية على دعم ورعاية، من مؤسسات وطنية لإقامة المؤتمرات وورش العمل.

المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي ليست كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة.

خامساً - تحديات الدراسة:

في ختام هذه الدراسة، ينبغي للباحثين الإشارة الى التحديات والصعوبات التي واجهتهما ، أثناء القيام بها،

حيث تزامن إعدادها مع شهر رمضان المبارك، وخاصةً فيما يتعلق بتوزيع الإمتحانات، وذلك لعدم وجود بعض العمداء

والوكلاء في كلياتهم، مما أضطر الباحثان، الى التردد لإكثر من مره، على بعض هذه الكليات، بل في بعض الأحيان رفض بعضهم إرجاع الاستبانة، مما دعا الى استبعادهم من التحليل، وهذا راجع ربما إلى ثقافة بعض العاملين بإدارة الجامعة، والتقليل من أهمية البحث العلمي، وهذا أثر بشكل مباشر على تحديد حجم العينة، حيث كان المستهدف هو إجراء المسح الشامل، لكل الكليات التابعة، لجامعة طرابلس، خاصةً وأن عددها عشرون كلية، وهي ليست بالعدد الكبير، مما جعل حجم العينة، في حدود 50%، حيث تم التركيز على بعض الكليات ذات الطابع التقني، ومن الصعوبات أيضاً، المتمثلة في جمع البيانات وأدبيات الدراسة، حيث إنه لا توجد قاعدة بيانات، في الجامعات يمكن الوصول إليها بسهولة، تم الاعتماد على محرك البحث قوقل، والذي ربما يكون أقل جودة للحصول على المعلومات، والتي يمكن الوصول إليها مباشرة، من الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

سادساً: التوصيات:

الاهتمام بمستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الجامعي والتقني من خلال الآتي:

على إدارة الكلية إقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الاستراتيجي ، لزيادة الوعي بأهميته.

التركيز على إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي.

إدارة الجامعة معنية بتقديم مخصصات مالية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي للكليات.

العمل على الإستفادة من إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الاستراتيجي.

يجب أن تكون المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الاستراتيجي كافية لتحقيق الأهداف المنشودة.

تتنبه المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي بأهمية التخطيط الاستراتيجي، بإعتباره عنصر مهم من عناصر الإدارة

الاستراتيجية، والتي تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد، وإدارة البيئة.

المراجع:

أولاً . الكتب

أبو قحف عبدالسلام (2000)، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، (الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى).

البلداوي عبدالحميد (1997)، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، (عمان: دار الشروق، الطبعة الأولى).

البياتي محمود (2005) ، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، (عمان: دار الحامد، الطبعة الأولى).

الحميري باسم (2012)، التنمية الإدارية الأدوات والمعوقات، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).

الضمور موفق (2011)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى).

طشطوش سعد (2001) ، أساسيات المعاينة الإحصائية، (عمان: دار الشروق لنشر والتوزيع).

عاشور سمير، وأبو الفتوح، سامية (1995) ، الإختبارات اللامعلمية، (معهد الإحصاء، الطبعة الأولى).

عريقات أحمد ، وعبدالهادي توفيق، والطراونة، حسين ، وأبورب، عبدالمعطي(2011) ،المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق،(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

ثانياً:الدوريات

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.

الزعبي عطاف (2014)، " واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، الأردن، المجلد السادس عشر، العدد الثاني.

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.

مرجان سليمان (2010) ، "الإدارة بمفهوم التخطيط الإستراتيجي الأهمية والتطبيق"، مجلة التخطيط والتنمية، معهد التخطيط، طرابلس، ليبيا، العدد4، ص ص186-223.

مرجين حسين (2015) ،"إصلاح منظومة التعليم الجامعي الحكومي في ليبيا" الواقع والمستقبل، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، طرابلس، ليبيا، العدد9، ص ص7-28.

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.

الملاحق:

استمارة الاستبانة

السادة/ عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية

تحية واحترام...

تهدف هذ الاستبانة إلى معرفة مدى تطبيق الكليات للتخطيط الاستراتيجي من خلال توفر مجموعة من العناصر متمثلة في توفر الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال اقتناع المسؤولين بالكليات بأهمية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على نشر ثقافته، بغية تحقيق التنمية والتطوير لمؤسسات التعليم الجامعي والتقني.

عليه نأمل منكم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة حول موضوع التخطيط الإستراتيجي وأثره في تطوير التعليم الجامعي.

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي، يرجى التكرم باختيار الإجابة التي تمثل واقع التخطيط الإستراتيجي في كليتكم.

المحور الاول: فقرات تتعلق بمدى اقتناع ادارات الكليات بالتخطيط الاستراتيجي ونشر ثقافته					
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
1	تقوم إدارة الكلية باقامة ندوات وورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي.				غير موافق على الاطلاق
2	لدى إدارة الكلية رؤية واضحة بأهمية ومفهوم التخطيط الإستراتيجي.				
3	تلتزم إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي بشكل مستمر.				
4	لدى إدارة الكلية قناعة تامة بالتخطيط الإستراتيجي.				
5	تعمل إدارة الكلية على إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي.				
6	تسعى إدارة الكلية الى تحقيق أهداف طويلة الأجل.				
7	يلتزم العاملين بالكلية بتطبيق قرارات إدارة الكلية.				
8	تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الإستراتيجي.				
9	تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الإستراتيجية.				
10	تنمي إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية.				

المحور الثاني: عبارات تتعلق بمدى توافر الموارد البشرية والمالية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق على الاطلاق
1	تتوفر بالكلية معرفة بالتخطيط الإستراتيجي والقدرة على تنفيذه.				غير موافق على الاطلاق
2	تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.				
3	العاملون في الكلية يعملون بروح الفريق في إعداد الخطة الإستراتيجية.				
4	تدعم إدارة الكلية تقديم المقترحات والإبتكارات الجديدة.				
5	إسلوب تطوير التخطيط يتم بأسلوب المشاركة من قبل جميع الأقسام العلمية.				
6	تناقش إدارة الكلية التخطيط الإستراتيجي مع العاملين بما يحقق الأهداف.				
7	تقدم إدارة الجامعة مخصصات مالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي في الكلية.				

التخطيط الاستراتيجي وأثره في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي

8	تعتمد إدارة الكلية على إيرادات الطلاب في تمويل التخطيط الإستراتيجي.				
9	تتحصل إدارة الكلية على دعم ورعاية من مؤسسات وطنية لإقامة المؤتمرات وورش العمل بما يخدم اهداف التخطيط الإستراتيجي.				
10	المخصصات المالية لتنفيذ التخطيط الإستراتيجي كفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة.				

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم

المحور الثالث: عبارات تتعلق بمدى رغبة وقدرة الكلية على مواكبة التطوير					
الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
1	تشرك إدارة الكلية العاملين في دراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي.				غير موافق على الاطلاق
2	تعتمد إدارة الكلية على الخبرة والكفاءة كأساس لإعداد التخطيط الإستراتيجي.				غير موافق
3	أثناء تنفيذ التخطيط الإستراتيجي تقوم إدارة الكلية بمراجعة كل مرحلة من مراحله.				غير موافق
4	تمارس إدارة الكلية دوراً رقابياً على مدى تنفيذ التخطيط الإستراتيجي.				غير موافق
5	فلسفة التخطيط الإستراتيجي تقوم على فهم واقعي وعميق لما يدور داخل البيئة الداخلية للمؤسسة والإستفادة لما هو موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة.				غير موافق

