

## واقع التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية - طرابلس :

من وجهة نظر مدراء الإدارات وعمداء المدراس ورؤساء الأقسام العلمية

د. خيرية عمر المبروك\*

### المقدمة

من الصعب تصور أي منظمة ( عامة / خاصة ) تمارس أنشطتها دون وجود لما يعرف بالتخطيط ، وإلا فالبديل هو العشوائية و التخبط و الارتجال الذي يعرضها لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان. كما أن البقاء في وضعية التخبط والعشوائية من شأنها أن تضعف قدرة هذه المنظمات على مواجهة الظروف المحيطة والمنافسة وتعيش حالة من الارتباك والفوضى . وبناء على ذلك يصبح التخطيط ضرورة لنجاح المنظمات وضمان استمرارها ونموها وتقدمها ، وأن غيابها سيكون مدعاة لتعثرها . وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في مؤسسات التعليم العالي ، وبات تطبيقه بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية لهذه المؤسسات إن أرادت تحسين خدماتها و زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها ، وقد أثبتت التجارب التي تمت حول التخطيط الاستراتيجي ، أن المؤسسات التي تخطط تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد ، لضمان بقائها واستمرارها .

وفي ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من المحتم على مؤسسات التعليم العالي توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط ، الذي يمكنها من التطلع للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها ، وإنما كمسار يتيح فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها ، وأيضا تغيير العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة وتوظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

### مسألة الدراسة وتساؤلاتها :

تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى رؤية واضحة للمستقبل تمكّنها من الاستعداد للتحديات المتوقعة أو المحتملة، وانتهاز الفرص القليلة وسط المنافسة الشديدة على الموارد المتاحة،

\* أستاذ مساعد - قسم الإدارة - مدرسة العلوم الإدارية والمالية - الأكاديمية الليبية - طرابلس

ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرات هذه المؤسسات على تحقيق ذلك ، كما أنه يحسن قدراتها لتحقيق أهدافها ، وجمع المزيد من الموارد لضمان تحقيق تلك الأهداف بشكل مستمر . وبهذا الشكل يتحقق أيضاً مبدأ مشاركتها في تحقيق الأهداف التنموية للبلد الذي تمارس فيه عملها . وعلى الرغم من أنه أصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في إدارة المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم ، إلا أنه ما زال يحتاج إلى تأكيده كمارسة ضرورية لاسيما عند إعداد الخطط الاستراتيجية ، وضرورة مراعاة جميع المعايير التي من شأنها الارتقاء بالأداء وتنظيمه وتحسينه في العديد من مؤسسات التعليم العالي في ليبيا .

**ومن هنا تتحدد مسألة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي :**

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية - طرابلس من وجهة نظر عمداء المدارس ورؤساء الأقسام العلمية ومدراء الإدارات ؟ ويتفرع من هذا السؤال السؤالين الآتيين :

1- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه ؟

2- ما مدى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية وفق خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي : ( - مجال تحديد وبلورة هوية المنظمة - مجال التحليل الاستراتيجي - مجال التوجه والصياغة الاستراتيجية - مجال إقرار الخطة وتنفيذها - مجال المتابعة الاستراتيجية - مجال التقييم الاستراتيجي ) ؟ .

**أهداف الدراسة :**

- 1- معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه .
- 2- معرفة وتحديد مدى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية .

**أهمية الدراسة :**

اهتمت هذه الدراسة بأحد أبرز المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي و أهميته لمؤسسات التعليم العالي ، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث عهد في العديد من الدول النامية وفي ليبيا بصفة خاصة . لذا فإن دراسة مثل هذا الموضوع ستترتب عليه نتائج إيجابية خصوصاً في ظل الظروف والمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها البلاد ، لذلك لا بد أن تتبنى كافة المؤسسات التعليمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمواكبة هذه التغيرات . ويمكن توضيح أهمية هذه الدراسة من خلال الجانبين الآتيين :

**الأهمية العلمية:** تتبثق أهمية الموضوع العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات التي تناولت جوانب التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، وبالرغم من توجه عدة دراسات نحو هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني .

**الأهمية العملية:** تعتبر عمليات ممارسة التخطيط الاستراتيجي من الممارسات الضرورية في مجال إدارة المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة ، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لمسئولي الأكاديمية الليبية، ومدى وعيهم بأهمية وضرورة استخدام التخطيط الاستراتيجي.

**حدود الدراسة:**

أجريت الدراسة في إطار الحدود التالية-:

1-الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي : ( - مجال تحديد بلورة هوية الاكاديمية - مجال التحليل الاستراتيجي - مجال التوجه والصياغة الاستراتيجية - مجال إقرار الخطة وتنفيذها - مجال المتابعة الاستراتيجية - مجال التقييم الاستراتيجي ) من وجهة نظر كل من : مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام وعمداء المدارس ورؤساء الأقسام العلمية.

2-الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على الأكاديمية الليبية -طرابلس ( كدراسة حالة ).

3-الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي خريف 2016-2017

### الدراسات السابقة :

إن عرض ومناقشة الدراسات السابقة ما هي إلا نقطة انطلاق ضمن عملية مراجعة أدبيات البحث العلمي ، تستمد وجودها في متن البحث من ضروريات التراكم المعرفي ، ومن مبررات منهجية في إبرازها وتوظيفها للاستفادة منها . ونتناول في هذا الفصل بعض الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها ، والنتائج التي توصلت إليها ، وتوضيح مدى الاستفادة منها ، وقد رتبته الباحثة الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر ، فبدأت بالأحدث زمنياً ، وذلك وفق الآتي :

1-دراسة كل من ( دلبح ، وآخرون : 2014 ) بعنوان : درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية . وهدفت الدراسة إلى قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة

نظر العاملين فيها ، والتعرف على علاقة متغيرات الجنس ، الخبرة ، المسمى الوظيفي ، الدرجة العلمية ، نوع الكلية على درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وكان من أهم نتائج الدراسة أن معظم أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاءت منخفضة ، ما عدا بعد التوجه الاستراتيجي جاء متوسط ، مما يدل على ضعف التخطيط الاستراتيجي لدى الجامعة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر العاملين فيها، وفق متغيرات الجنس ، والخبرة ، والمسمى الوظيفي ، والدرجة العلمية ، ونوع الكلية .

**2-دراسة ( الصانع : 2013 ) بعنوان : درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم .** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء ونواب الكليات الجامعية المتوسطة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظرهم. وجاءت النتائج على النحو الآتي:

-درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت مرتفعة.

-مستوى ضمان الجودة لعمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط من وجهة نظر العمداء ونوابهم كانت في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة مرتفعة.

-وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند مستوى  $( \alpha \geq 0.5 )$  بين درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة من وجهة نظر العمداء ونوابهم .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $( \alpha \geq 0.5 )$  لدرجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العمداء ونوابهم ، تبعا لمتغير الجنس ، والمؤهل العلمي في الدرجة الكلية .

**3-دراسة ( الأشقر ، 2012 ) بعنوان : مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الأهلية في الأردن .** هدفت هذه الدراسة إلى :

-التعرف على مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد

-معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الطلبة تعزى إلى متغيرات : الكلية ، والجنس ، والسنة الدراسية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في جامعة إربد من وجهة نظر الطلبة جاءت بدرجة متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات : الجنس ، السنة الدراسية ، نوع الكلية .

4- دراسة ( الكلثم ، وبدارنة 2012 ) ، بعنوان : معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى . حيث استهدفت معرفة وتحديد معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

-أن هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعة قيد الدراسة ، منها : ( الروتين والتعقيد الإداري بالجامعة ، صعوبة تحليل البيئة الخارجية ، ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني ، عدم اتخاذ معايير التميز والاعتدال في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين ، المركزية في صناعة القرارات بالجامعة ، الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات فقط ، ... الخ ) .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة البحث تعزى للرتبة الأكاديمية في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تعزى للرتبة الأكاديمية.

5- دراسة ( الشويخ ، 2007 ) بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، من حيث تحديد طبيعة وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات ، ومدى التزام إدارات الكليات به ، ومدى انتشار ثقافته ، ودرجة مناسبة الهيكل التنظيمي للكليات ، ومدى توافر الموارد البشرية ، وتوافر الموارد المالية اللازمة للخطة الاستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، أهمها :

- أظهرت الدراسة أن نسبة ( 77.34 % ) من الذين أجريت عليهم الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية به .

- بينت الدراسة أن نسبة ( 71.46 % ) من عينة الدراسة يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافته بما يخدم عملياته المختلفة .

- يرى نسبة ( 70.21 % ) من عينة الدراسة أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية ، حيث أنه يتأثر بطبيعة وبناء الهيكل التنظيمي للكلية والمستويات الإدارية فيه.

- أظهرت الدراسة أن نسبة ( 71.23 % ) من أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية ، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- بينت الدراسة أن نسبة ( 66.69 % ) من أفراد العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية ، والتي من شأنها تطوير عملياته.

- وكشفت أن الكليات الأهلية والخاصة تتميز عن الكليات التقنية الحكومية في عملية التخطيط الاستراتيجي في معظم مجالات الدراسة وذلك لاستقلال إدارات الكليات الأهلية والخاصة ، وسعيها لتوفير دعم مالي وبشري، واهتمام الدول المتبرعة بها أكثر من الكليات الحكومية.

6- دراسة ( اياد على يحيى الدجني ، 2006 ) بعنوان : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، حيث استهدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة .

- أن نسبة ( 75.89 ) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.

- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت ( 75.36 ) .

-وجود 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

-عدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة المرافقة

7- دراسة الحجار (2004) ، بعنوان : تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، حيث هدفت إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة فقط وهي : الإسلامية ، والقدس المفتوحة ، والأزهر والأقصى ، ومدى استخدامهم لعناصر التخطيط الاستراتيجي في مجالات : فحص البيئتين الخارجية والداخلية ، وتقييم الحاجات ، ورؤية الجامعة ، وأهداف الجامعة ، واستراتيجيات تحقيق الأهداف ، ووضع الخطط لقياس المخرجات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الجامعات تفنقد إلى الخطط الاستراتيجية منذ سنوات عديدة ، وأن مستوى قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي كان ضعيفا ، وأن المسؤولين في الجامعة الإسلامية هم أكثر قدرة من المسؤولين في الجامعات الأخرى على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي. كما أشارت الدراسة إلى عدة معوقات تحول دون فعالية التخطيط الاستراتيجي تدور حول ثلاثة محاور هي : معوقات تتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي ، ومعوقات تتعلق بالممارسات الإدارية ، ومعوقات تتعلق بالعلاقات الخارجية.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

بناء على ما جاء بالعرض السابق لمجموعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة ، يمكن التنويه إلى بعض الجوانب التي تم توظيفها في العديد من الجوانب التي تخص الدراسة الحالية ، ويمكن الإشارة إلى هذه الجوانب من خلال تحديد :

أولاً-أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

1-اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (دليح ، 2014 ) ، ( الأشقر ، 2012 ) فيما يتعلق بعينة الدراسة ، حيث استهدفت هذه الدراسات واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر كل من العاملين ، ومن وجهة نظر الطلبة الدارسين على التوالي ، واتفقت مع باقي الدراسات ( الصايغ ، 2013 ) ، ( الكلثم ، 2012 ) ، ( الشويخ ، 2007 ) ، ( الدجني ، 2006 ) ، ( الحجار ،

(2004) ، في العينة حيث تم دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر ممارسي عمليات التخطيط ( عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ، ... ) .

2- اختلفت الدراسة الحالية في دراستها لواقع التخطيط الاستراتيجي مع دراسة كل من ( الصايغ ، 2013 ) ، ( الدجني ، 2006 ) حيث تناولت هذه الدراسات درجة وواقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى ( كالجودة ) ، في حيث لم يتم تناول أي متغير آخر مع التخطيط الاستراتيجي في الدراسة الحالية .

3- اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة ( دلبج ، 2014 ) ، ( الصايغ ، 2013 ) ، ( الأشقر ، 2012 ) في تناول هذه الدراسات لدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي تبعا لبعض المتغيرات الشخصية مثل ( الجنس ، الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة ، ... الخ ) ، حيث اكتفت هذه الدراسة بتناول واقع التخطيط الاستراتيجي بالجهة قيد الدراسة دون ربط هذا الجانب بأي متغير من المتغيرات الشخصية لأفراد عينة البحث .

4- اتفقت هذه الدراسة مع كافة الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والمتمثل في مؤسسات التعليم العالي ( الجامعات ) .

5- اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي ، باستثناء دراسة ( الصايغ ، 2013 ) التي أضافت إلى المنهج الوصفي مع يعرف بالمنهج الارتباطي .

### ثانيا-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- 1- ساهمت مجموعة الدراسات السابقة في تزويد الباحثة بعدة أفكار ومقاربات جديدة .
- 2- ساهمت مجموعة الدراسات السابقة في بلورة المنهجية العامة المستخدمة .
- 3- ساهمت مجموعة الدراسات السابقة في تسهيل عملية تصميم صحيفة الاستبيان التي استخدمت كأداة أساسية لتجميع البيانات والمعلومات من عينة البحث .
- 4- ساهمت مجموعة الدراسات السابقة في تسهيل عملية اختيار واعتماد مجموعة الوسائل الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات والمعلومات .
- 5- كانت مجموعة الدراسات السابقة بمثابة مصدر من مصادر التراث الأدبي للموضوع المبحوث.

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

تناول العديد من الباحثين والدارسين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وتعددت تعريفاته باختلاف تخصصاتهم وتوجهاتهم ، ومن بين هذه التعريفات نستعرض :

1- التخطيط الاستراتيجي هو عمليات مستمرة ومنظمة لصناعة القرارات الجوهرية المتعلقة مباشرة بمستقبل المؤسسة ، وتنظيم الجهود أو الأنشطة اللازمة لإنجاز هذه القرارات ، وقياس نتائج هذه القرارات بواسطة المتحقق منها بالتوقعات المحددة لها من خلال نظام سليم للتقويم والمتابعة .(دراكر ، 1980).

2-التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي هو «علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات ، واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة ، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض ، وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود . (الزهراني ، 1416-1996) .

الانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية والمزاجية ، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز ، والإبداع ، كما أنه يمثل أحد الطرق لمواجهة صعوبات وتحديات المستقبل المتعلقة بالأنظمة التربوية في البلاد العربية ، وهو الطريق المناسب لتحسين استثمار التكنولوجيا والبحث العلمي ، وتحسين الاستثمار البشري .( الخطيب،2003) .

4-هو عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية ، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة . (ثابت ، 4 : 2006 )

5- التخطيط الاستراتيجي :هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المؤسسة في بيئتها الداخلية ، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها ، وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها ، وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ، ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة .(ماهر، 2009) .

6- أنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية .(القحطاني ، 2010) .

7-التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل ، وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بتحقيق جودة التعليم . (ضحاوي والمليجي ، 2011 ) .

8-التخطيط الاستراتيجي هو عملية تتبؤ لفترة طويلة الأجل ، وتوقع ما سيحدث ، وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة (ياسين ، 2002 : 16)

ومن خلال العرض السابق للتعريف التي قدمت للتخطيط الاستراتيجي نلاحظ أنها اتفقت في معظمها في محتواها ومضمونها بشكل كبير ، وأن كانت تباينت ظاهريا في استخدامها لبعض المصطلحات دون الأخرى ،،، وإذا ما تجاوزنا قضية الاختلاف في بعض المصطلحات التي تضمنتها التعريفات السابقة فإننا وبلا شك نستوقفنا الاتفاق الواضح على مضمون بعض هذه المفاهيم الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي ...حيث يتضح أن التخطيط الاستراتيجي ، وخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي ما هو إلا دراسة لواقع المؤسسة بكل أبعادها ومظاهرها، من قوة وضعف وتحديات وفرص، وتحديد الاتجاه الذي توجه إليه الموارد ككل ، والذي من خلاله يتم تعظيم أثر استخدام تلك الموارد في تحقيق رؤياها وأهدافها المستقبلية ، أي تحديد حصيلة مرغوبة من أنشطة طويلة المدى ، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المرتقب ، أي تحديد سلسلة من الأنشطة التي تحقق تلك النتائج المرغوبة بناء على تحليلات للموارد ومناخها. ومن خلاله يتم التركيز على الجوانب الآتية :

- 1- أنه يركز على دراسة واستيعاب كافة العوامل التي تؤثر على عمل المنظمات (الداخلية والخارجية )، وأنه يتجه نحو عمليات الاستعداد والتهيؤ لمواجهة التغيرات والاحتمالات المستقبلية.
- 2- أنه يتعامل مع درجة التعقيد العالية والديناميكية (التغيرات المتسارعة في الظروف الحالية) ، وأنه يستند إلى استخدام سياسات وبرامج وهياكل تنظيمية مرنة.
- 3- أنه يفسح مجالا واسعا للإبداع والابتكار، بهدف توفير إمكانية التكيف مع متطلبات العصر.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص في أنه بمثابة وضع خارطة محددة للتوجهات التي تعمل المؤسسة من خلالها ، حيث أنه يساعدها على تحديد رؤيتها المستقبلية ، والاستعداد للمستقبل والتفكير الايجابي ، وذلك بالنظر للمشكلات كتحديات وللموارد المتوفرة والمطلوبة كمعطيات وتوظيفها لتحقيق الأهداف المنشودة ، ويعمل

التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأولويات وفق احتياجات الأفراد والمنظمة والمجتمع وسوق العمل. وهو بمثابة الوسيلة والمنهجية التي تقود عمل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق أهدافها. "وتؤكد العديد من الدراسات على أنه يوفر للمؤسسات الجامعية نموا مستمرا ومنتظما، ويحثها لتصبح أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين، مما يزيد من فاعليتها، ويحقق إنتاجاً أكثر كفاءة وفعالية، ويتنبأ بالمستقبل، ويشدد على ضبط الأهداف، ويوفر لها أسلوباً وطريقة لمراجعة الخطط والنتائج، ويحدد مقاييس الأداء والمسؤولية .

وقاعدة بيانات تمكن من توقع آثار التغيير وتأثيرات القوى الخارجية، واتخاذ قرارات في حالة التأكد مما يقلل من المجازفات والمخاطر، ويعمل على تحسين القيم الأخلاقية للموظفين، نتيجة الشفافية والوضوح والتوجيه، والإشراف، ويوفر رضا للعاملين، ويسمح بمشاركة فاعلة تتيح المجال لتقديم وجهات نظر فريدة ومتميزة تجعل العاملين والمعنيين أكثر شعوراً بالمسؤولية ليصبحوا أكثر التزاماً بالأهداف المشتركة وأكثر انتماءً ، كما يساعد على تخصيص الموارد بشكل أفضل. (دلبج ، الشرباتي ، 2014).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن هناك العديد من الفوائد تعود على المنظمات التي تهتم وتأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ، ولعل من أبرز هذه الفوائد : (الشويخ ، 2007) .

- 1- توحيد جميع الجهود والإدارات داخل المؤسسة نحو غايات واحدة.
- 2- تحديد الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل، مما يؤدي إلى التمييز وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة على المدى البعيد.
- 3- يجعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة سواء الداخلية أو الخارجية وتغييراتها.
- 4- تنمية عادات التفكير في المستقبل، مما يوفر للمؤسسة إمكانية أفضل لرؤية المستقبل من خلال تحديد نقاط القوة وضعف المؤسسة.
- 5- توفير فرصة مشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية التخطيط، وهذا له أثر على تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- 6- يساعد في توفير كم كبير من المعلومات من خلال تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذلك المشكلات المتوقعة، بالإضافة إلى تحديد توجهات المؤسسة في المستقبل.. إلى أين تتجه؟.

و يرى آخرون أن التخطيط الاستراتيجي يحقق منافع عديدة ، منها : أنه يساعد على تنظيم وإدارة التغيير ، ويعمل على تحسين عملية صنع القرار ، فهو يضع القاعدة الأساسية لصنع القرار وتنسيق القرارات الصادرة عن المنظمة عبر كل المستويات والوظائف ، ويساعد التخطيط كذلك

على زيادة فعالية المنظمة وشرعيتها فالمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على معالجة أهم القضايا التنظيمية ، والاستجابة للمطالب والضغوط الداخلية والخارجية و يمكن أن يستفيد منها المديرون وصانعو السياسات للتوصل إلى قرار أفضل وأكثر فعالية. ( بريسون Bryson : 2011 ).

### خطوات و مراحل التخطيط الاستراتيجي

تعد مراحل وخطوات عملية التخطيط الاستراتيجي من المحاور الرئيسة عند الحديث عن موضوع التخطيط الاستراتيجي، وقد تم الاطلاع من قبل الباحثة على العديد من الكتب والمراجع ذات العلاقة ، وقد تبين أنه لا يوجد نمط موحد يجمع عليه كافة الكتاب والمؤلفين في علم الإدارة حول مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي، وإنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات أو المراحل . وعلى الرغم من عدم اتفاق الكتاب على خطوات محددة للتخطيط الاستراتيجي، إلا أنه يمكن صياغة الإطار التالي لمراحل التخطيط الاستراتيجي:

- 1-تحديد وتأطير هوية المنظمة .
- 2-تحليل البيئة الخارجية الحالية وإعداد التنبؤات بشأن البيئة المستقبلية.
- 3-مراجعة وتحليل العوامل الداخلية والتركيز على جوانب الضعف والقوة للمنظمة .
- 4-صياغة ورسم الاستراتيجيات واختيار البديل الاستراتيجي الذي ينظم تحقيق الأهداف.
- 5-تنفيذ الاستراتيجيات.
- 6-المتابعة الاستراتيجية .
- 7-التقييم الاستراتيجي .

والشكل الآتي يوضح هذه المراحل والخطوات :

(الباحثة)

### أولاً: تحديد وتأطير هوية المؤسسة :

إن الأساس الذي تقوم عليه كافة المراحل الواردة أعلاه يتجسد في الخطوة الأولى والتمثلة في تحديد هوية المنظمة ، وخاصة الجوانب الآتية :

1-الرؤية\_ هي بمثابة المسار المستقبلي للمنظمة والذي يحدد الآفاق التي تطمح المنظمة في الوصول إليها وارتياها . وبالتالي تبين الرؤية إلى أين تتجه المنظمة ، وما هو الوضع الذي ستكون عليه الأعمال مستقبلاً ، وهي توفر الارشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الجميع تجاهه .

إن وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة يعد بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة ، فعملية صياغة الرؤية ليست مجرد اختيار شعارات منمقة و عبارات جذابة ، ولكنها منهج في الفكر المتعلق بمستقبل المنظمة ، ونوعية أنشطتها المطلوبة ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المنظمة لمسار استراتيجي فعال تلتزم به الإدارة ، ويكون مضمونها مفهوماً ومشجعاً لجميع فئات العاملين بالمنظمة تحتوي على هدف أو مجموعة من الأهداف يجب تحقيقها يراعى الاختصار والوضوح والشمول والمنطق والاتجاه يتم نشرها وتداولها بين مختلف فئات العاملين بالمنظمة .

الرؤية ⇐ طموح محدد وموجه

الرؤية ⇐ حلم مميز و واضح

الرؤية ⇐ اتجاه محدد مسبقاً

الرؤية ⇐ تطلعات مستقبلية

2-الرسالة: هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة ، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة ومرشداً رئيسياً لكافة القرارات والممارسات والجهود التي تبذل من قبل جميع أعضاء المنظمة ، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات .

وتكمن أهمية الرسالة كونها عنصر التماسك ووضوح الغرض لكل منظمة ، كما أنها تعد نقطة مرجعية لمتخذي القرار ، ويجب أن تكون الرسالة مختصرة وعامة ، فهي تعتبر دليل ومرشد عام للتخطيط الاستراتيجي . وتسهم الرسالة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هو عمل المنظمة

الجوهري تجاه عملائها ومجتمعها ؟ وما الأعمال التي ترغب المنظمة دخولها ، ومن هم العملاء ، وما المنتجات ، ومن يقوم بتوزيع المنتجات ، وما مقاييس النجاح الأساسية ، وكيف تستخدمها المنظمة ؟

- الرسالة ⇐ بيان يفيد الغرض من وجود المنظمة
- الرسالة ⇐ هي دستور المنظمة ومرشدها الرئيسي
- الرسالة ⇐ دليل ومرشد عام لجميع العاملين بالمنظمة
- الرسالة ⇐ وصف لماهية المنظمة

3-الأهداف :-هي النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم ، والغايات التي يسعى إلى تحقيقها ، وتعبّر عن نية لدى المخطط ، للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف ، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي ، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المنظمة ؟ ومتى هذا الفعل ؟.

- الأهداف ⇐ النتائج التي يراد تحقيقها
- الأهداف ⇐ الغايات المراد الوصول إليها
- الأهداف ⇐ الانجازات التي حققت
- الأهداف ⇐ محصلة للنشاطات المختلفة .

4-القيم : تعتبر القيم المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها ( قيم داخلية للعاملين بالمنظمة ) وهي تربط وتجمع العاملين ، وتحدد الإطار الأخلاقي لها والذي يوفر لها مقومات النجاح في تقديم خدماتها ، ومن ثم تعتبر القيم الأساس الذي تركز عليه جميع السياسات التي تعتمد عليها المنظمة عند وضع رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة ، وتعطي المنظمة هويتها، وتوجد العديد من القيم التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها :المهنية ، والجودة، والسلامة، التفوق والتميز والإبداع والمعرفة، النزاهة ، وصورة المؤسسة، والاستجابة للعملاء ، روح الفريق الواحد ، وتنوع الخدمات، الاتصالات الفعالة ، والتوسع ، والتركيز الجغرافي ، ... الخ .

القيم ⇐ مبادئ عامة تحكم السلوك

- القيم ⇐ ضوابط اخلاقية تسود المنظمة  
 القيم ⇐ إطار يحكم تصرفات العاملين وتصرفات الإدارة  
 القيم ⇐ جزء أصيل من الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

ثانيا :الاحاطة بالعوامل والإمكانات الداخلية :

ويتطلب ذلك دراسة وتحليل الخطط السابقة وتحليل واقع المؤسسة التعليمية . وتتكون البيئة الداخلية من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الثقافة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية . ويهدف إجراء تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد مكامن الضعف ومكامن القوة لدى المنظمة ، أي تحديد الجوانب التي يمكن التركيز عليها وتدعيمها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة اضافية للمؤسسة ، وتشخيص الجوانب التي يستوجب استبعادها أو معالجتها كونها تمثل جوانب ضعف لها ، ومن تم يتم مقارنة هذه النتائج مع نتائج تحليل البيئة الخارجية ومحاولة تكوين أفضل توليفة ممكنة للأنشطة والعمليات من خلال محاولة الاستخدام الأمثل لعناصر قوة المنظمة في استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية.

ثالثا :دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

وتتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة ، وتعد دراستها أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجية حيث أن هذه الدراسة تكشف الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها، والتهديدات التي يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من آثارها . وتتمثل الفرص في كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة ، وتتمكن المنظمة من استغلالها والاستفادة منها في تحقيق الأهداف ، بينما التهديدات فهي كافة الأحداث والعوامل المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثارا سلبية للمؤسسة .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكلّي تأتي إليها ، بل من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها .(الدوري ، 2005 :158).

**رابعاً: الاختيار الاستراتيجي :**

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية ، ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة يتطلب الأمر القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة ، وعلى ضوء نتائج التفاعلات لتحليل العناصر تظهر عدة استراتيجيات ممكنة أمام المؤسسة ، الأمر الذي يتطلب القيام بإجراءات تتمثل في صياغة وتحديد لهذه الاستراتيجيات المتاحة واستعراضها بالتحليل والتقييم والفحص وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد وانتخاب البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة ، ومن تم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعتمد وبشكل كبير على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة ، ويساعد في التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها ، كما أنه يساعد في الاستفادة من الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية ، ويساهم في الحد من تأثير التهديدات البيئية ، وأخيراً يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها ،

**خامساً : -تنفيذ البديل الاستراتيجي المنتخب**

ويستلزم لتنفيذ الاستراتيجية المناسبة العديد من الترتيبات ، لعل من أبرزها : وضع السياسات والبرامج و الموازنات، حيث تتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة قصيرة الأجل ، ووضعها على شكل برامج زمنية) .

**المرحلة السادسة : المتابعة**

يتمثل نشاط المتابعة في عمليات التأكد من أن سير العمل كما هو في الخطة ، وذلك باستخدام المؤشرات الموجودة في الخطة .وأن التنفيذ على المستوى الاستراتيجي يتم وفقاً للخطة الاستراتيجية ، وبما يستلزم من إجراءات تتمثل في اختيار القيادات التي تقوم على تنفيذ الخطط ، وتطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع الخطة الاستراتيجية ، تنمية بيئة العمل التي تدعم تنفيذ الخطط.

**المرحلة السابعة : التقييم الاستراتيجي**

ينتج عن عمليات المتابعة والتوجيه الحصول على المعلومات التي من شأنها أن يتم التأكد من مدى صلاحية الخطط الاستراتيجية ، حيث أنه مطلوب من فريق العمل الخاص بالخطة الاستراتيجية أن يجتمع دورياً بين فترة وأخرى لتقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح والتعديل

. ويتم ذلك في نهاية كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط ، وذلك بهدف مراجعة ما تم إنجازه وتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها .

والجدير بالذكر أن هناك مرتكزات مهمة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يمكن إيجازها في :  
(حنفي، 2005: 40)

1-مراعاة ربط الأداء بالأهداف والأهداف بالرسالة والرسالة بالرؤية

2- إدارة الأداء بطريقة فعالة وشفافية مبنية على قياس مقارن وبصفة مستمرة بين الناتج والمستهدف.

3-اختيار / تصميم الاجراءات ذات القيمة المضافة على أسس علمية وعملية تأخذ في الاعتبار انخفاض في التكلفة واختصار للوقت مع الالتزام بالجودة.

4-إعطاء أقصى الاهتمام في التعامل مع الموارد البشرية ، في اختيارهم وترفيعهم وتغيير أوضاعهم وتدريبهم وتعويضهم ماليا، بناءً على أدائهم.

### إجراءات الدراسة الميدانية :

#### منهجية الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي يهتم بدراسة الظاهرة على أرض الواقع ، والاستناد على عمليات جمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة وتحليلها واستخراج النتائج والاستنتاجات . كما تم استخدام الإحصاء الوصفي ، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات للإجابة على أسئلة الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض .

#### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء الإدارات وعمداء المدارس ورؤساء الأقسام العلمية بالأكاديمية الليبية - طرابلس ، حيث تم استهداف عدد ( 42 ) مفردة ، وتم الحصول على (33 ) صحيفة استبيان .

#### أداة الدراسة :

استخدمت الدراسة صحيفة استبيان كأداة لجمع البيانات التي طورت بناء على مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي شمل مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات ذات

العلاقة. وأعد الاستبيان ليتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية ، حيث اشتمل على قسمين ، القسم الأول تضمن البيانات العامة والمتعلقة بخصائص العينة ، والقسم الثاني تضمن (3) ثلاثة محاور في (59) فقرة .

ثبات الأداة :

تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، حيث يتضح من الجدول (1) أن الثبات لأقسام الاستبيان تراوحت بين (82-87) في حين بلغ الثبات الكلي (87.8) مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا)
البيانات العامة	5	83.3
مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	8	82.7
مجال تحديد هوية المنظمة	12	87.2
مجال التحليل الاستراتيجي	10	84.9
مجال صياغة ووضع الخطة وتنفيذها	19	86.1
مجال المتابعة والتقييم الاستراتيجي	10	87
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>59</b>	<b>87.8</b>

الجدول رقم (1) معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

### المعالجات الإحصائية :

أدخلت البيانات إلى الحاسب وتم معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة .
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحاور)، والمتوسط الحسابي العام لكل محور .
- 3- ووفق مقياس ( ليكرت ) الخماسي تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطى الدرجة (5) للاستجابة موافق بشدة ، والدرجة (4) للاستجابة موافق ، والدرجة (3) للاستجابة متوسطة أو محايد ، والدرجة (2) للاستجابة غير موافق ، والدرجة (1) للاستجابة غير موافق بشدة .

## عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : خصائص العينة :

توزيع عينة الدراسة حسب : الصفة ، التخصص العملي ، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة .

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %	
الصفة	عضو هيئة تدريس	20	60.6%	
	موظف	13	3.93%	
التخصص العلمي	علوم إدارية ومالية	8	24.2%	
	علوم أساسية	4	12.1%	
	علوم هندسية	5	15.1%	
	إنسانية واجتماعية	5	15.1%	
	علوم سياسية وقانونية	5	15.1%	
	أعلام وفنون	3	9.1%	
	لغات	3	9.1%	
	الدرجة العلمية	أستاذ	2	6.1%
		أستاذ مشارك	9	27.3%
أستاذ مساعد		9	27.3%	
درجة وظيفية		13	39.4%	
سنوات الخبرة	من 11 إلى 15 سنة	3	9.1%	
	من 16 إلى 20 سنة	15	45.4%	
	أكثر من 20 سنة	15	45.4%	
المجموع		33	100%	

جدول رقم ( 2 ) خصائص عينة البحث

من بيانات الجدول رقم ( 2 ) ، والمتعلق بخصائص العينة ، يتضح الآتي :

-إن اعلى نسبة من التخصصات كانت لذوي التخصصات الإدارية تليها التخصصات الهندسية والإنسانية والقانونية والسياسية ، ثم التخصصات العلوم الأساسية ، وأخيرا تخصصات كل من الفنون والأعلام واللغات .

-إن أعلى نسبة من الدرجات العلمية كانت لذوي الدرجات أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ، ثم لذوي الدرجات الوظيفية ( وهم فئة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العلمية من غير أعضاء هيئة التدريس ) ، وأخيرا لذوي درجة أستاذ .

-ان غالبية أفراد العينة كانت من ذوي الخبرة العملية الطويلة ( من 16 السنة إلى أكثر من 20 سنة ) ويُستنتج من هذه المعلومات أن لدى غالبية عينة الدراسة سنوات خبرة طويلة وكفيلة بأن تعطي صورة واضحة عن واقع التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية -طرابلس .

### ثانيا : واقع التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية :

1-معرفة مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه.

2-تحديد مدى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية .

1- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الأطراف المشاركة فيه :

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات	ت
متوسطة	6	.98953	3.3333	لدى فهم واضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي .	1
قوية	3	1.04537	3.6570	أدرك أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للأكاديمية	2
قوية	2	.91804	3.6970	ادرك تماما طموحات الأكاديمية وإلى أين تريد أن تصل	3
قوية	1	.88335	3.9697	اسعى إلى تقديم صورة واضحة عن مخططاتنا ومشاريعنا	4
متوسطة	7	1.02340	3.2171	نعمل وفق ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي	5
متوسطة	8	1.06423	3.1015	أن التخطيط الاستراتيجي أضى ضرورة لا خيار في إدارة كل شيء	6
متوسطة	5	.90244	3.4242	أن العشوائية لا تُنتج ، وإن أنتجت فهو ناتج جاء بالمصادفة ، وأن التخطيط الاستراتيجي هو ما يضمن النجاح لأي مؤسسة	7
قوية	4	.89506	3.6364	يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لمجابهة المشكلات و التحديات الحالية والمستقبلية لأي منظمة	8
قوية		0.9676	3.5101	متوسط المحور	

الجدول (3) مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 3 ) أن الفقرة (4) " أسعى إلى تقديم صورة واضحة عن مخططاتنا ومشاريعنا " حصلت على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.9697)، تليها الفقرة (3) " ادرك تماما طموحات الأكاديمية وإلى أين تريد أن تصل " بمتوسط حسابي قدره (3.6970)

، ثم الفقرة (2) " أدرك أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للأكاديمية " بمتوسط حسابي قدره ( 3.6570 ) ، وكذلك الفقرة (8) " يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لمجابهة المشكلات و التحديات الحالية والمستقبلية لأي منظمة " بمتوسط حسابي قدره (3.6364) ، أما الفقرات ( 1 ، 5 ، 6 ، 7 ) " فقد حصلت على درجات متوسطة وبمتوسطات حسابية قدرها ( 3.333 ، 3.2171 ، 3.1015 ، 3.4242 ) ، كما تحصل المتوسط الحسابي الكلي على درجة موافقة " قوية " بلغت (3.5101). وفي هذه البيانات ما يدل على وضوح مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى أفراد عينة البحث .

## 2-مدى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية - طرابلس

( أ ) : ما يتعلق بهوية الأكاديمية ( الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف ) :

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرات	ت
ضعيف	12	1.09752	2.2727	أن مستقبل الأكاديمية واضح ومرسوم بشكل دقيق	1
متوسطة	7	1.38649	2.7879	نعمل وفق وجود رؤية واضحة ومعلنة وواقعية تنسجم مع إمكانيات الأكاديمية	2
ضعيف	11	1.08799	2.3939	أهدافنا محددة وبرامجنا موضوعة وفق قدراتنا ومواردنا	3
متوسطة	6	1.22783	2.8485	لدى الأكاديمية رؤية واضحة ومحددة ومعلنة لدى الجميع	4
ضعيف	10	.93845	2.5455	تناسب رسالة الأكاديمية مع تطورها المستقبلي.	5
متوسطة	8	.93643	2.7576	تضع إدارة الأكاديمية لنفسها غايات محددة.	6
متوسطة	1	1.13150	3.3030	يتم إبراز رؤية ورسالة الأكاديمية في كافة الأنشطة التي تمارسها	7
ضعيف	9	1.32359	2.5758	تتبنى إدارة الأكاديمية قيم ومبادئ تحكم سلوك كافة العاملين لديها	8
متوسطة	4	0.90243	2.9932	تحرص الإدارة العليا على إرساء قيم أخلاقية تساهم على تحقيق الأهداف	9
متوسطة	3	0.82092	3.1021	يوجد انسجام بين الأهداف الاستراتيجية للأكاديمية وكل من رؤيتها ورسالتها	10
متوسطة	5	1.00323	2.9021	يوجد انسجام وتوافق بين أهداف الإدارات والتقسيمات المختلفة	11
متوسطة	2	0.98819	3.2109	نسعى إلى تطوير أهداف مرحلية محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بزمن الخطط .	12
متوسطة		1.0666	2.8077	متوسط المحور	

الجدول ( 4 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تحديد الهوية

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (4) أن الفقرات : ( 7 ، 12 ، 10 ، 9 ، 11 ، 4 ، 2 ، 6 ) تحصلت على درجات متوسطة ، وبمتوسطات حسابية : ( 3.2 ، 3.3030 ، 3.1 ، 2.9 ، 2.9 ، 2.8 ، 2.7 ، 2.7 ) على التوالي ، تليها الفقرات : ( 8 ، 5 ، 3 ، 1 ) بمتوسطات حسابية : ( 2.5 ، 2.5 ، 2.3 ، 2.2 ) على التوالي ، كما تحصل المتوسط الحسابي الكلي على درجة موافقة " متوسطة " بلغت (2.8077). وفي هذه البيانات ما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال تحديد هوية الأكاديمية ( الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف ) أتت بدرجة ممارسة متوسطة . وأن كانت هناك عدة نقاط ضعف في هذا الجانب خاصة فيما يتعلق بعدم تحديد الاهداف ووضعها وفق قدرات وموارد الأكاديمية ، وكذلك عدم تناسب رسالة الأكاديمية مع تطورها المستقبلي .

### ( ب ) : ما يتعلق بمجال التحليل الاستراتيجي :

ت	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	يوجد بالأكاديمية فريق للتخطيط الاستراتيجي .	2.2717	2181.0	6	ضعيفة
2	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في عمليات التخطيط الاستراتيجي	2.1079	64997.	9	ضعيفة
3	تتاح الفرصة لنا للمساهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.	2.2139	99001.0	7	ضعيفة
4	تتوفر لدينا قواعد بيانات حديثة تخص العوامل البيئية التي تؤثر في عملنا	2.5485	78398.	3	ضعيفة
5	تتوفر قواعد بيانات دقيقة عن ما نملكه من خبرات بشرية داعمة للتخطيط الاستراتيجي	2.1055	8455.9	8	ضعيفة
6	نعمل على تشخيص نقاط وجوانب القوة وجوانب الضعف لدينا	2.0576	6439.9	10	ضعيفة
7	نعمل على تحديد التهديدات والفرص المحيطة بيننا من البيئة الخارجية	2.3411	31509.	5	ضعيفة
8	نعمل على تحديد وتحليل كافة العوامل التي تؤثر على مخططاتنا وأعمالنا	2.4720	23598.	4	ضعيفة
9	نعمل على ربط خططنا الاستراتيجية بمتطلبات المجتمع وسوق العمل	2.9932	0.9043	2	متوسطة
10	نقوم بالاطلاع على تجارب متميزة في مجال التخطيط الاستراتيجي من خلال ورش العمل واللقاءات العلمية	3.0021	0.8192	1	متوسطة
	متوسط المحور	2.4113	0.9063		ضعيفة

الجدول ( 5 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التحليل الاستراتيجي

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 5 ) أن الفقرات : ( 9 ، 10 ) تحصلت على درجات متوسطة ، وبمتوسطات حسابية : ( 2.9932 ، 3.0021 ) على التوالي ، تليها الفقرات : ( 4 ، 8 ، 7 ، 1 ، 3 ، 5 ، 2 ، 6 ) بمتوسطات حسابية : ( 2.4720 ، 2.5485 ،

2.3411 ، 2.2717 ، 2.2139 ، 2.1055 ، 2.1079 ، 2.0576 ) على التوالي ، كما تحصل المتوسط الحسابي الكلي على درجة موافقة " ضعيفة " بلغت ( 2.4113 ). وفي هذه البيانات ما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال التحليل الاستراتيجي ، قد أتت بدرجة ضعيفة خاصة في جانب عدم وجود فريق رسمي للتخطيط الاستراتيجي ، وعدم الاستعانة بخبراء للمساعدة في عمليات التخطيط ، وعدم إتاحة الفرصة للعديد من المسؤولين في عمليات التخطيط الاستراتيجي ، وكذلك عدم توفر قواعد بيانات حديثة تخص العوامل البيئية المؤثرة على عمل الأكاديمية ، وعدم توفر بيانات دقيقة عن ما تمتلكه الأكاديمية من خبرات بشرية داعمة لعمليات التخطيط الاستراتيجي ، وضعف القدرة على تشخيص نقاط وجوانب القوة وجوانب الضعف ، وأيضاً ضعف القدرة على تحديد ومعرفة التهديدات والفرص المحيطة والمتعلقة بالبيئة الخارجية للأكاديمية .

### ( ج ) : ما يتعلق بمجال التوجيه والسياسة الاستراتيجية وإقرار الخطط وتنفيذها :

ت	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	يتم تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية حول كيفية وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها	3.1098	.86603	7	متوسطة
2	يتم تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة في البيئة	3.3030	.95147	1	متوسطة
3	يتم تصميم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف	2.1818	.98281	17	ضعيفة
4	يتم تحديد و اختيار ال بدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.	2.9939	.82687	11	متوسطة
5	يتم رسم خطط عمل بديلة لكل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير.	3.1660	.72822	5	متوسطة
6	يتم مراعاة تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية	2.1608	.84611	18	ضعيفة
7	تُكلف الأقسام المختلفة بإعداد خططها السنوية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية	3.2933	.69222	2	متوسطة
8	يُوضع وصف تفصيلي للأنشطة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية.	2.1515	.71244	19	ضعيفة
9	تُحدد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية التنفيذ.	3.0303	.63663	9	متوسطة
10	يتم توفير نظام حوافز فاعل للعاملين لكسب دعمهم أثناء عملية التنفيذ.	2.8485	.65759	12	متوسطة
11	توضع الموازنات المالية المفصلة لكل مكون من مكونات الخطة.	3.2343	.83258	3	متوسطة
12	توضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة	3.1879	.82759	4	متوسطة
13	يتم توزيع مسودة الخطة الاستراتيجية على كافة الإدارات والجهات ذات	2.7273	.83937	15	متوسطة

العلاقة				
14	يتم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية	2.5758	.70844	16
15	تراجع وثيقة الخطة النهائية لإجراء التعديلات اللازمة لتلاعم التغذية العكسية.	2.7573	35199.	14
16	يتم كتابة وتوثيق الخطة الاستراتيجية بشكل واضح.	2.7840	15159.	12
17	تعقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته.	3.0667	.77728	8
18	ترفع تقارير دورية حول عملية التنفيذ وفقاً لجدول زمنية محددة.	3.1752	.81997	6
19	تُرفع الخطة لإدارة الأكاديمية لإقرارها بشكل رسمي.	2.9394	634001.	10
	متوسط المحور	2.7145	0.8448	متوسطة

الجدول ( 6 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التوجيه والصياغة الاستراتيجية وإقرار الخطط وتنفيذها

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية - طرابلس في مجال التوجه والصياغة وإقرار الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ، قد أتت بمتوسط ( 2.7145 ) وانحراف معياري ( 0.8448 ) ، وفي هذه البيانات ما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال التوجه والصياغة وإقرار الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ، قد أتت بدرجة متوسطة ، وأن كانت هناك عدة جوانب ضعف خاصة فيما يتعلق بعدم القدرة على تصميم استراتيجيات متوافقة مع الأهداف ، وعدم مراعاة تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات الفرعية والخطة الاستراتيجية ، وعدم وضع وصف تفصيلي للأنشطة الواجب القيام بها لنجاح الخطط الاستراتيجية ، وعدم الحصول على التغذية العكسية حول مسودة الخطة الاستراتيجية.

( د ) : ما يتعلق بمجال المتابعة الاستراتيجية والتقييم الاستراتيجي :

ت	الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
1	تحدد الاطراف المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم .	3.0153	1.19024	4	متوسطة
2	يتم اعتماد نظام رسمي للرقابة لمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف.	2.4841	1.27772	9	ضعيفة
3	تحدد المواعيد الدورية لمتابعة مستويات الانجاز.	2.2700	1.06867	10	ضعيفة
4	تقدم تغذية عكسية لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية	2.8997	011.068	7	متوسطة
5	يتم كتابة تقارير للمراجعة الدورية للخطط	3.1024	.95743	3	متوسطة

متوسطة	8	.88335	2.6201	يتم تطوير الخطط بشكل مستمر.	6
متوسطة	5	1.03353	2.9955	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية	7
متوسطة	2	0.8764	3.3412	تمارس الإدارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	8
متوسطة	6	1.00137	2.9833	لدى الإدارة العليا نظام مراقبة ومتابعة فعال .	9
قوية	1	0.9199	3.5400	يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير العمل	10
متوسطة		0.9420	2.9251	متوسط المحور	

الجدول ( 7 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال المتابعة الاستراتيجية والتقييم الاستراتيجي

يتضح من الجدول ( 7 ) أن درجة ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية - طرابلس في مجال المتابعة والتقييم الاستراتيجي ، قد أتت بمتوسط (2.9251) وانحراف معياري (0.9420) ، وفي هذه البيانات ما يدل على أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في هذا المجال قد أتت بدرجة متوسطة . وأن كانت هناك عدة جوانب ضعف خاصة فيما يتعلق بعدم اعتماد نظام رسمي للرقابة ولمتابعة التقدم في تحقيق الأهداف ، وعدم تحديد مواعيد دورية لمتابعة مستويات الانجاز .

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة التطبيق
1	مجال تحديد هوية الأكاديمية : الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف	2.8077	1.0666	56.14%	متوسطة
2	مجال التحليل الاستراتيجي	2.4113	0.9063	48.22%	ضعيفة
3	مجال التوجيه والصياغة الاستراتيجية وإقرار الخطط وتنفيذها	2.7145	0.8448	54.29%	متوسطة
4	مجال المتابعة والتقييم الاستراتيجي	2.9251	0.90420	58.50%	متوسطة
	الدرجة الكلية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية	2.7146	0.93047	54.29%	متوسطة

الجدول ( 8 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة تطبيق مجالات التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية

يتضح من الجدول ( 8 ) أن درجة ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية - طرابلس وفق خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي : (مجال تحديد وبلورة الهوية - مجال

التحليل الاستراتيجي - مجال التوجه والصياغة الاستراتيجية - مجال إقرار الخطة وتنفيذها - مجال المتابعة الاستراتيجية - مجال التقييم الاستراتيجي ) ، قد أتت بمتوسط عام وقدره (2.7146) وانحراف معياري (0.93047) ، وفي هذه البيانات ما يدل على أن درجة ممارسة و تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في المجالات السابقة ، قد أتت بدرجة متوسطة .

### استنتاجات الدراسة :

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات مكن إيجازها على النحو الآتي :

1- دلت النتائج على أن القيادات الأكاديمية والإدارية بالأكاديمية الليبية تعي مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوضوح ، حيث حصل مجال مدى مفهوم التخطيط الاستراتيجي على متوسط حسابي بلغ ( 3.5101 ) ، وباستجابة لفظية ( قوية ) . 2- بالرغم من ارتفاع درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى عينة البحث إلا أن درجة ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي وفق خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي : ( -مجال تحديد وبلورة الهوية - مجال التحليل الاستراتيجي - مجال التوجه والصياغة الاستراتيجية - مجال إقرار الخطة وتنفيذها - مجال المتابعة الاستراتيجية - مجال التقييم الاستراتيجي ) ، وبصفة عامة كانت متوسطة .

3- أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال تحديد هوية الأكاديمية ( الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف ) أتت بدرجة ممارسة متوسطة .

4- أن واقع التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية - طرابلس يعاني من ضعف في مجال التحليل الاستراتيجي حيث حصل على المرتبة الأخيرة ، و باستجابة لفظية (ضعيفة) .

5- أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال التوجه والصياغة وإقرار الخطط الاستراتيجية وتنفيذها ، قد أتت بدرجة متوسطة .

6- أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأكاديمية الليبية في مجال المتابعة والتقييم الاستراتيجي ، قد أتت بدرجة متوسطة .

### التوصيات والإقتراحات :

يتحدّد مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة التعليمية وفحص مستقبلي لها ؛ يشترك فيه أكبر عدد مكن من الأعضاء ، يهدف إلى

تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة التعليمية ، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية ، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية ، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل.

وانطلاقاً من هذه المسلمات ، واستناداً على ما جاء بمجموعة الاستنتاجات السابقة ، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي سيكون لها الدور الإيجابي في تحسين وتطوير عمليات التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية والانتقال بها من مستوى ( متوسط ) إلى مستوى أعلى وأفضل ، ومن أبرز هذه التوصيات ما يلي :

1- على إدارة الأكاديمية أن تعمل على تكوين وتأهيل فريق متخصص في مجال التخطيط الاستراتيجي ، تكون لديه دراية وخبرة كافية في قضايا التخطيط وطرق ممارسته ومدركه لنماذجه المختلفة ، مع التركيز على الاستفادة من تجارب الدول المتميزة في مجالات التعليم العالي ، ومحاولة إسقاطها بما يتلاءم مع واقع الأكاديمية.

2- على إدارة الأكاديمية أن تعمل على الاستفادة من القيادات الأكاديمية والإدارية المتوفرة لديها والتي تعي وتدرك مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي ، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي .

3- أن تعمل إدارة الأكاديمية على عقد اجتماعات دورية مع كافة القيادات الأكاديمية والإدارية والخبراء المتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وتوسيع رقعة المشاركة في هذا الجانب ، لمناقشة الخطط الموضوعية وللوقوف على تنفيذها في ميادين ومجالات عمل الأكاديمية، تجميع أكبر قدر من المعالجات للمعوقات التي تعيق تطبيق الخطط .

4- تكثيف أنشطة التوعية بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية والبحثية ، بين كافة الأطراف ذات العلاقة بهذا النشاط ، وذلك عن طريق عقد ورش العمل المتخصصة والبرامج التدريبية ذات الطابع التطبيقي .

5- العمل على تطوير أنظمة معلومات فعالة يُعتمد عليها في توفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عمليات التخطيط الاستراتيجي عبر كافة مراحلها وخطواته ، والحرص على تحديثها وتطويرها باستمرار وبما يتوافق والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

6- العمل على توضيح وترسيخ مفهوم الهوية بمكوناتها المتعددة ( القيم ، الرؤية ، الرسالة ، الأهداف ) لدى كافة العاملين بالأكاديمية ، وإبرازها في كل المناسبات .

- 7- العمل على خلق نوع من الانسجام والتكامل والتوافق بين أهداف الإدارات والتقسيمات المختلفة بالأكاديمية .
- 8- ضرورة اشمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين للتأكد من حسن الأداء وجودته ، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعاليتها . وتأسيس نظام حوافز فعال لكافة العاملين بالأكاديمية لكسب دعمهم أثناء تنفيذ الخطط.
- 9- دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط والمنفذين لها لتسهيل نقل الخطط من الواقع النظرى إلى الواقع العملى .

## المراجع :

1- الساعاتي، عبد الإله (2005). "الخطة الاستراتيجية للجامعات السعودية، معوقات التطبيق وآليات التفعيل". ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. - أباها: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

2- المليجي، هشام (2005). " تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي (مدخل الإدارة الاستراتيجية)" - مجلة المعرفة. العدد 140.

3- الحجار، رائد حسين (2004). تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ورقة بحثية قدمت للمؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن خلال الفترة 24-27 شباط.

4- اياد يوسف دلبح ، عبد العزيز أحمد الشرباتي (2014) . درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية ، المؤتمر الدولي العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين.

5- خولة عبد العزيز الصانع (2013). درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، (رسالة ماجستير)

6- وفاء محمد الأشقر (2012). مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة أربد الأهلية ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، الأردن.

7- زياد محمد ثابت (2006) . تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الاستراتيجي ، الخطة الثنائية رقم (13) ، وكالة الغوث الدولية ، دائرة التربية والتعليم ، مركز التطوير التربوي ، أكتوبر

8- بيومي ضحاوي ، رضا المليجي (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم .- القاهرة : دار الفكر العربي .

9- فيصل بن محمد القحطاني (2010) . الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و الجودة الشاملة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن ، (رسالة ماجستير غير منشورة) .

10- الزهراني، سعد عبدالله بردي (1416هـ). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي.- مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى،

- 11- أحمد الخطيب (2003). الإدارة الجامعية : دراسات حديثة.- اريد : مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر.
- 12- أحمد ماهر (2009) . دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي .- الإسكندرية : الدار الجامعية.
- 13- حمد بن مرضى الكلثم ، حازم علي أحمد بدارنة (2012) . "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" .- المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، م (5) ، ع (10) .
- 15- زكريا مطلق الدوري (2005) . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية .- عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 16- مجيد الكرخي (2009) . التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري وتطبيقي.- عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع ،
- 17- مدحت محمد أبو النصر (2009) . مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز .- القاهرة : المجموعة الدولية للنشر .
- 18- مركز الدراسات الاستراتيجية (2012) . مفاهيم ومهارات رئيسية في التخطيط الاستراتيجي .\_الإصدار (43) سلسلة ( نحو مجتمع المعرفة ) .- رياض : جامعة الملك عبد العزيز .
- 19- إياد علي الدجنى (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة .- الجامعة الإسلامية بغزة ( رسالة ماجستير) .
- 20- عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ (2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ،
- 21- منصور بن عوض القحطاني ، السيد السيد محمود البحيري (2014) . " استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في اعداد خطة استراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد ."- المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مج (3) ، ع(12) ،
- 22- مركز الدراسات الاستراتيجية(2013). دليل التخطيط الاستراتيجي .- سلسلة نحو مجتمع المعرفة .- الرياض :جامعة الملك عبد العزيز .
- 23- سعد غالب ياسين(2002). الإدارة الاستراتيجية.- عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 24- سمير حنفي (2005). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات قياس الأداء المتوازن .- (د-م) : (د-ن)

- 25- شارلز هل، جاريت جونز(د-ت). الإدارة الاستراتيجية : "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالعال، جزء(1) .- الرياض : دار المريخ للنشر.
- 25-محمود السيد عباس (2007) . مهارة استخدام نموذج ( SWOT ) في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة، المؤتمر القومي السنوي ال اربع عشر " العربي السادس، المنعقد في 13نوفمبر - .الفترة من 11 .
- 26-كيت دفلين ، تعريب شادن اليافي (2001) .الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات : كيف تحول المعلومات إلى معرفة .- الرياض : العبيكان .
- 1-Drucker، Peter F. (1980) "Management in Turbulent Times". New York: Harper & Raw Publishers.
- 2- Bryson , J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.