مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي

(دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار- البيضاء)

د. محمد سليمان محمد أكريم*

كلية الاقتصاد- جامعة عُمر المختار

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث لمعرفة مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. لتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استمارات استبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة تدريس كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار عددها (63) مفردة، كانت الصالحة منها للتحليل الإحصائي (54) استمارة.

وبعد استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصل البحث لعدة نتائج من أهمها؛ أن مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار كان في المستوى المتوسط. كما بينت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية- في المؤسسة قيد الدراسة- حسب نوع الجنس والمؤهلات العلمية. بينما وجدت اختلافات معنوية حول مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، حسب مدة الخدمة والتخصصات العلمية.

بناء على النتائج السابقة، يوصي البحث بضرورة تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار، من خلال إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية، مستمدة من رسالة ورؤية وأهداف الكلية الاستراتيجية، منسجمة مع إمكانياتها ومواردها المتاحة، متفقة مع أهداف جامعة عُمر المختار، ملبية لاحتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل، ومتوافقة مع معايير ضمان الجودة المحلية والدولية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسات، التعليم العالي.

*Mohamed.Elbrasi@gmail.Com

Abstract:

The study aims to determine the extent of applying strategic management approach requirements in High Education Institutions, through case study of Faculty of Economics- Omar AlMukhtar University. To achieve that, a descriptive analytical method has been used. The study's sample was identified in (63) items, where these units has been chosen randomly, and just (54) of them were valid for the statistical analysis. The study reached to several results, the following are the main ones:

1. The extent of applying strategic management approach requirements in Faculty of Economics was a moderate.
2. The results indicate that are not significant differences between teaching staff according to gender and scientific qualifications.
3. The study results indicate that are significant differences between teaching staff according to specialist and expert.

From above findings, Study recommend that the management of Faculty of Economics- Omar AlMukhtar University should pay more consideration to designing and implementing strategy depend on Faculty' mission, vision, and aims, community and labor market requirements, local and international quality assurance measurements.

KeyWords: *strategic, management, Institutions, High Education.*

1. المقدمة:

تُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم الوسائل التي تسهم في مواكبة المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء لحقيقة التطورات العلمية المتلاحقة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الفنية المتزايدة، التي تمثل سمة أساسية من سمات العصر الحالي؛ نتيجة ما يعرف بظاهرة العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، حيث تساهم مؤسسات التعليم العالي مساهمة كبيرة بعملية التنمية الشاملة والمستدامة المنشودة في المجتمعات المختلفة.

وفي هذا الصدد، يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تواجه العديد من الصعوبات والتحديات، التي تقتضى استخدام مداخل شاملة ومتقدمة في إدارتها وتحسين

أدائها، كمحاولة جادة لتحقيق الجودة والتميز في تقديم خدماتها المختلفة. ولعل من أهم المداخل الفاعلة والمتكاملة لمواجهة مثل هذه التحديات ما يعرف بمدخل الإدارة الاستراتيجية، الذي يقوم على مجموعة من الممارسات التي تقوم من خلالها إدارة المؤسسة بتحليل بيئتها المحيطة، وتبيان الغرض الأساسي من وجودها ورسم توجهها المستقبلي البعيد، ثم تحديد وتنفيذ أهدافها وخططها الاستراتيجية في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم تقييمها وتقويمها في ضوء مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة، بما يحقق رضا العميل الداخلي والخارجي على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق التميز المستمر على الصعيد المحلي والدولي.

1.1 مشكلة وتساؤلات البحث:

استناداً على الندوة العملية التي أقامتها كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار بتاريخ (2018/5/14) لمناقشة مدى ملائمة مخرجاتها لاحتياجات سوق العمل الليبي، التي كان من أهم توصياتها ضرورة أن تلتزم الكلية بتطبيق متطلبات دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، والتي تؤكد بأنه ينبغي على مؤسسات التعليم العالي أن تمتلك رسالة واضحة ومعتمدة ومعلنة تعكس رؤيتها، على أن تترجم هذه الرسالة في أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق، وأن تكون الخطط والبرامج العلمية والتعليمية متوافقة ومتكيفة مع احتياجات سوق العمل الليبي. ومن خلال معايشة الواقع العملي واستقراء نتائج الدراسات السابقة والإطلاع على دليل ضمان الجودة؛ لاحظ الباحث وجود قصور وضعف في الوعي لدى بعض المسؤولين والعاملين حول مفهوم وأهمية تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بصفة خاصة ومؤسسات التعليم العالي بصفة عامة. لذا، يمكن تحديد وصياغة مشكلة هذا البحث في التساؤلات التالية:

أ. ما مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد؟

- ب. هل توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير نوع الجنس؟
- ج. هل توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير المؤهلات العلمية؟
- د. هل توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير التخصصات العلمية؟
- هـ. هل توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير مدة الخدمة بالكلية؟

1.2 فرضيات البحث:

- للإجابة على تساؤلات مشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:
- أ. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير نوع الجنس.
- ب. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير المؤهل العلمي.
- ج. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير التخصص العلمي.
- د. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير مدة الخدمة بالكلية.

1.3 أهداف البحث:

بناءً على مشكلة وفرضيات البحث، يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- أ. معرفة مفهوم ومراحل تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.
- ب. توضيح مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ج. تبيان مدى وجود اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار، حسب بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، ومدة الخدمة).

1.4 أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية موضوعه واختلافه عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال؛ فمن حيث الهدف ركز على معرفة مدى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، حيث توجد ندرة بدراسة هذا الموضوع في البيئة الليبية. أما من حيث المجال فيختلف عن الدراسات السابقة بكونه أجري بمشاركة عينة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بكلية الاقتصاد جامعة عُمر المختار فرع البيضاء، حيث لم يتم إجراء أي دراسة مماثلة على هذه الكلية، وهذا ما قد يساعد في تقديم توصيات ومقترحات تفيد إدارة الكلية في تطوير وتحسين مستوى أدائها وخدماتها المقدمة.

1.5 حدود البحث:

- نظراً لمحدودية إمكانيات الباحث، تم تحديد حدود هذا البحث كما يلي:
- الحدود الموضوعية: مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد.
 - الحدود المكانية: كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع البيضاء.
 - الحدود الزمنية: أجري البحث في الفترة ما بين (2019/1/10) و(2019/2/20).

1.6 مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

بشكل عام، يمكن تعريف مصطلح الإدارة الاستراتيجية؛ بأنه مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم من خلالها إدارة المؤسسة بتحليل بيئتها المحيطة، وتبيان الغرض الأساسي من وجودها، وصياغة رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ثم تحديد وتنفيذ خططها الاستراتيجية في ظل الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم تقويمها في ضوء مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة (الملا، 2001). من خلال استقراء هذا التعريف، يمكن استنباط وتحديد ثلاث مراحل أساسية متتابعة ومتكاملة مدخل الإدارة الاستراتيجية، هي كما يلي:

أولاً- مرحلة التخطيط الاستراتيجي (المؤسسي):

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي هنا؛ ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله الإدارة العليا برسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، عن طريق تحليل بيئتها الداخلية والخارجية المحيطة، وصياغة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم صياغة الخطة الاستراتيجية (خطاب، 2012). لذلك، يمكن تحديد العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي في العناصر التالية (أكريم، 2016: 79-80):

- أ. ضرورة القيام بعملية التحليل الاستراتيجي وإجراء التقييم الذاتي للمؤسسة التعليمية، لاستشراف المستقبل، وتحديد الفرص والمخاطر، ومعرفة نقاط القوة والضعف.
- ب. صياغة رسالة تبين بوضوح الغرض الأساسي من وجود المؤسسة التعليمية، وفلسفتها وقيمها الأساسية، والخدمات التي تقدمها للجهات المستفيدة والأطراف ذات العلاقة.
- ج. صياغة رؤية واقعية وطموحة، تبين بوضوح ما تنشده المؤسسة في المستقبل البعيد.
- د. تحديد أهداف استراتيجية للمؤسسة قابلة للقياس والتحقيق، نابعة من رسالتها ورؤيتها.
- هـ. صياغة خطة استراتيجية واضحة للمؤسسة، لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

ويجب التأكيد في هذا المقام، على ضرورة تكامل التخطيط الاستراتيجي المؤسسي مع التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي البراجمي، حيث يقصد بالأخير؛ ذلك النشاط الذي تقوم من خلاله الأقسام العلمية، برسم الاتجاه المستقبلي لبرامجها العلمية والتعليمية، من خلال صياغة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، ثم تحديد أهدافها المنشودة، ومن ثم صياغة الخطط البراجمية الملائمة. ويقصد بالبرنامج الأكاديمي هنا؛ مجموعة الأنشطة أو الخطوات المترابطة المتعلقة بتحقيق أهداف علمية أو تعليمية محددة. بينما يقصد بالبرنامج العلمي؛ مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى إجراء دراسات وبحوث علمية للجهات ذات العلاقة بمؤسسات التعليم العالي. أما البرنامج التعليمي؛ فيقصد به مجموعة الأنشطة أو المقررات الدراسية العلمية النظرية والعملية، التي تدرس للطلبة لحصولهم على درجة علمية تخصصية. وهو يختلف عن التخصص العلمي؛ الذي قد يتكون من برنامج أو مجموعة برامج تعليمية. لذلك، فإن من أهم الممارسات التي يجب أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي بالخصوص، ما يلي (المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، 2010: 18):

- أ. يجب أن تكون أهداف البرامج الأكاديمية متوافقة مع احتياجات سوق العمل.
- ب. وجوب أن تكون أهداف البرامج الأكاديمية متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة.
- ج. أن تكون أهداف البرامج الأكاديمية واقعية ومحددة ومعلنة وقابلة للقياس والتحقيق.
- د. ضرورة إيجاد تكامل بين البرامج التعليمية والتخصصات العلمية الموجودة بالمؤسسة.
- هـ. تطوير البرامج التعليمية، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة، وخدمات الدعم الملائمة.
- و. ضمان جودة مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التعليمية والعلمية.
- ز. إعداد خطط وسياسات واضحة للبحث العلمي وتحديد مصادر تمويله، بالاستناد على رسالة وأهداف المؤسسة، وخطط التنمية المنشودة في الدولة.

ثانياً- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يتطلب تطبيق وتنفيذ الخطة الاستراتيجية (Strategy) لأي مؤسسة تعليمية، مجموعة من المقومات أو المتطلبات الأساسية التي قد تساعد بشكل كبير وعميق في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لعل من أهمها ما يلي (حنا، 2012: 72-73):

- أ. ترجمة أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية إلى أهداف وخطط سنوية وفصلية.
- ب. ترجمة الأهداف والخطة الاستراتيجية في محتوى البرامج والمقررات الدراسية.
- ج. تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية المنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- د. صياغة مجموعة من السياسات والإجراءات التي ترشد العاملين عند تحقيق الأهداف.
- هـ. تخصيص وتوفير المؤسسة للموارد المادية المناسبة، والتقنية الملائمة، وبيئة العمل المريحة.
- و. تهيئة ثقافة تنظيمية إيجابية ملائمة لطبيعة الأهداف والخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ز. نشر أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية والسنوية في وسائل إعلامها الرسمية.
- ح. اختيار وإعداد قيادات واستخدام أساليب قيادية متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية.
- ط. توفير العاملين المناسبين وتدريبهم لتحقيق قيم وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.
- ي. ربط نظم الحوافز والمكافآت بالمؤسسة، بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسنوية.

ثالثاً- تقويم الخطة الاستراتيجية:

باختصار، يتم في هذه المرحلة تقييم ومراجعة الأداء المؤسسي والخطة الاستراتيجية، من خلال دراسة وتحليل الأداء الحالي للمؤسسة (عملية التقييم الذاتي) وبشكل دوري، لمعرفة نقاط الضعف والقوة، وتحديد الفرص والمخاطر المتوقعة لكل مجال من مجالات العمل الرئيسية، والقيام بعملية التحسين المطلوبة وفي الوقت المناسب. وفي هذا الصدد، يمكن استخدام معايير ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي (السبوع وآخرون، 2011).

1.7 أهم الدراسات السابقة للبحث:

وقد تم ترتيبها على أساس حدوثها كما يلي:

- دراسة **أكريم** (2016: 87)، التي كان من أهم نتائجها أن مدى تطبيق مطلب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كان في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (2.68)، حيث جاء في المرتبة الثالثة من ضمن متطلبات ضمان الجودة العشرة المقترحة في البحث، كما جاء مطلب الاهتمام بالتخطيط الأكاديمي في المرتبة السادسة بمتوسط تطبيق قدره (2.47). وكان من أهم توصياتها ضرورة أن تعزز جامعة عُمر المختار ثقافة الجودة الشاملة، من خلال إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية مستمدة من رسالتها ورؤيتها.
- دراسة **حنا** (2012: 106)، التي توصلت إلى أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حصلت على تقدير عام متوسط، كما وجدت فروق معنوية تعزى لمتغيري نوع العمل والخبرة، وعدم وجود فروق معنوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- دراسة **محمود** (2010: 77)، التي خلصت إلى أن المقومات الرئيسة لنجاح المؤسسات، تبرز في قدرتها لاستشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل، كما أن استمرار النجاح لأي مؤسسة يعتمد على مدى وجود رؤية واضحة للمستقبل، كما توصلت إلى أن المقومات الأساسية لنجاح عملية التخطيط تتمثل في؛ وضوح الأهداف، واستمرار المعلومات، ومرونة الخطة.
- دراسة **الرفادي ومعتيق** (2010: 23)، التي خلصت إلى أن مستوى الجودة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس منخفض؛ في أبعاد رؤية الجامعة وأهدافها، والإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، وجودة الخدمات التعليمية.

- دراسة محمد (2009: 492)، وكان من أهم نتائجها أن جميع مجالات محور الدراسات العليا تحتاج إلى تخطيط استراتيجي كروية مستقبلية عند البحث عن الجودة والتطوير في جامعة صلاح الدين. وكان من أهم توصياتها التخطيط لتطوير برامج ومناهج الدراسات العليا في ضوء رؤية واقعية، وبما يتناسب مع احتياجات الطالب وميوله ومواهبه وقدراته، بالاستفادة من الأساليب والتقنيات المتبعة في هذا المجال.
- دراسة العكدي (2008: 46)، التي توصلت إلى أن (67%) من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البحث، يرون غياب التخطيط الدقيق فيما يتعلق بفتح الأقسام والتخصصات الأكاديمية في كليات الجامعات الأردنية.
- دراسة الدجني (2006: 124)، التي كان من أهم نتائجها وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة الإسلامية غزة بدرجة مرتفعة، كما أن نسبة (75.89) من عينة البحث ترى أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة مهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها. ومن جهة أخرى وجدت ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير عن بعض جوانب الرسالة.
- مما تقدم، يلاحظ من خلال استقراء الدراسات السابقة اهتمامها وتركيزها فقط على عملية التخطيط الاستراتيجي وعناصره الأساسية باستثناء دراسة حنا (2012)، أيضا يلاحظ وجود بعض الخلط واللبس لدى بعض الباحثين والممارسين بين عناصر التخطيط الاستراتيجي (مثل، الفرق بين التخطيط والخطة والرسالة والاستراتيجية). كما يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي أجريت لمعرفة مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي خاصة الليبية. وهذا ما يضيف على هذا البحث أهميته ويميزه عن غيره.

2. المنهج والإجراءات:

نظراً لطبيعة مشكلة وأهداف هذا البحث، فقد تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، من خلال أسلوب دراسة الحالة، وتمثلت أهم إجراءات البحث في ما يلي.

2.1 مجتمع وعينة البحث:

تحدد مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع البيضاء، حيث بلغ إجمالي عددهم (75) حسب مكتب أعضاء هيئة التدريس بالكلية. واستناداً على جدول (Krejcie & Morgan (1970)، تم اختيار عينة عشوائية قدرها (63) مفردة. وبعد الاتصال شخصياً بمفردات العينة وتسليم استمارات الاستبانة لهم، بلغ عدد الاستمارات المستردة (57) استمارة، والصالحة للتحليل الإحصائي (54) استمارة.

2.2 الأداة المستخدمة في جمع بيانات البحث:

اعتمد البحث في جمع البيانات الأولية على أسلوب الاستبيان، حيث تم استخدام استمارة الاستبانة التي استخدمها حنا (2012) والتي كان معامل ثباتها يساوي (0.95)، وبعد تعديلها لتناسب مع طبيعة البحث تكونت من قسمين؛ الغرض من الأول الحصول على بيانات شخصية عن عينة البحث. بينما القسم الثاني فهدف إلى قياس مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، حيث تكون من (47) عبارة وزعت على (3) أبعاد أساسية. البعد الأول تمثل في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث اشتمل على (15) عبارة. بينما البعد الثاني تمثل في مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث اشتمل على (20) عبارة. أما البعد الأخير تمثل في مرحلة تقويم الخطة الاستراتيجية، واشتمل على (12) عبارة. والجدول رقم (1) يبين توزيع درجات مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي المستخدم.

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في البحث

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
عدد الدرجات	درجة واحدة	درجتان	ثلاث درجات	أربع درجات	خمس درجات

*المصدر: إعداد الباحث، استناداً على مقياس ليكرت.

كما يوضح الجدول رقم (2)، معاملات ثبات متغيرات استمارة الاستبانة المستخدمة في البحث، وفقاً لمعامل ألفا كرونباخ.

جدول (2) معاملات ثبات متغيرات مقياس البحث

ت	اسم المتغير	نسبة معامل الثبات
1	متطلبات مرحلة التخطيط الاستراتيجي	90.5
2	متطلبات مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية	93.7
3	متطلبات مرحلة تقويم الخطة الاستراتيجية	85.7
	معامل ثبات مقياس البحث	96.1

*المصدر: إعداد الباحث، استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (2)، أن معاملات ثبات متغيرات البحث بشكل عام جيدة جداً، وقد بلغ معدل معامل ثبات المقياس بالكامل حوالي (96.1%)، الأمر الذي يدل على الموثوقية العالية لاستمارة الاستبانة المستخدمة في البحث.

2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات البحث، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ. الأساليب الوصفية؛ واستخدم منها التكرارات، والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

ب. الأساليب الاستدلالية؛ وقد تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للمقارنة بين عينتين مستقلتين، واختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis) للمقارنة بين أكثر من عينتين، وذلك لكون توزيع بيانات البحث غير طبيعي.

ج. اختبار البيانات: استخدم معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات المقياس، واختبار (Shapiro-Wilk) لمعرفة توزيع بيانات البحث، والذي يستخدم إذا كان عدد الحالات أقل من (50) حالة في كل مجموعة.

3. عرض ومناقشة نتائج البحث:

تم في هذا الجزء من البحث استعراض ومناقشة النتائج ، بداية بعرض خصائص عينة البحث، ثم عرض نتائج مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار، من ثم عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث.

3.1 عرض ومناقشة نتائج خصائص عينة البحث:

باستخدام التكرارات والنسب المئوية يمكن القول بأن مفردات عينة البحث تميزت ببعض الخصائص الشخصية، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية.

3.1.1 خصائص العينة حسب متغير نوع الجنس:

يتبين من الجدول رقم (3)، أن (70%) تقريباً من عينة البحث كانت من الذكور، وهي نتيجة طبيعية ومنطقية في مجتمع شرقي ذكوري يتسم بالطابع المحافظ.

جدول (3) عينة البحث حسب متغير نوع الجنس

ت	متغير نوع الجنس	العدد	النسبة المئوية
1	الذكور	38	70.4
2	الإناث	16	29.6
	المجموع	54	100

*المصدر: إعداد الباحث، استناداً على التحليل الإحصائي.

3.1.3 خصائص العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (4)، أن (63%) من عينة البحث من حملة درجة التخصّص العالي (الماجستير). وهذه نتيجة منطقية أيضاً عندما نعلم أن تأسيس كلية الاقتصاد فرع البيضاء حديث نسبياً، حيث تأسست مع بداية الألفية الحالية.

جدول (4) عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

ت	متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	درجة التخصّص العالي (الماجستير)	34	63
2	الدرجة الدقيقة (الدكتوراه)	20	37
	المجموع	54	100

*المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

3.1.3 خصائص العينة حسب متغير التخصّص العلمي:

يبين الجدول رقم (5)، أن (37%) من عينة البحث متخصصين في المحاسبة، ثم تخصّص إدارة الأعمال، وأخيراً جاء تخصّص العلوم السياسية بنسبة (3.70%). وهي نتيجة منطقية إلى حد بعيد مقارنة بعدد الطلبة في الأقسام العلمية بالكلية، فنسبة كبيرة من طلبة الكلية ملتحقين بقسم المحاسبة، بينما نسبة قليلة من طلبة الكلية ملتحقين بقسم العلوم السياسية، وهو قسم حديث نسبياً بالكلية.

جدول (5) عينة البحث حسب متغير التخصّص العلمي

ت	متغير التخصّص العلمي	العدد	النسبة المئوية
1	الاقتصاد	10	18.52
2	إدارة الأعمال	14	25.93
3	المحاسبة	20	37.04
4	التمويل والمصارف	8	14.81
5	العلوم السياسية	2	3.70
	المجموع	54	100

*المصدر: إعداد الباحث، استناداً على التحليل الإحصائي.

3.1.4 خصائص العينة حسب متغير مدة الخدمة بالكلية:

يتضح من الجدول رقم (6)، أن حوالي (50%) من أعضاء هيئة التدريس المشاركين بالبحث كانت مدة خدمتهم في الكلية من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، وهذا يشير إلى أن عينة البحث لديها خبرة جيدة بالعمل، وهذه النتيجة منطقية مقارنة بجدثة تأسيس الكلية، وطبيعة المؤهلات العلمية لعينة البحث.

جدول (6) عينة البحث حسب متغير مدة الخدمة بالكلية

ت	متغير مدة الخدمة بالكلية	العدد	النسبة المئوية
1	أقل من (5) سنوات	6	11.11
2	من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات	26	48.15
3	من (10) سنوات إلى (15) سنة	14	25.93
4	أكثر من (15) سنة	8	14.81
	المجموع	54	100

*المصدر: إعداد الباحث، استناداً على التحليل الإحصائي.

استناداً على الجداول رقم (3) و(4) و(5) و(6)، يمكن القول أن عينة البحث ممثلة إلى حد بعيد لمجتمع البحث، وذلك يعطي مؤشراً جيداً لواقعية وموثقية نتائج البحث.

3.2 عرض ومناقشة نتائج مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية:

يعرض هذا الجزء من البحث ويناقش النتائج المتعلقة بمدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البحث، حيث تم تقسيم متطلبات تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية إلى ثلاث مراحل هي؛ مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو صياغة الخطة الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومرحلة تقويم الخطة الاستراتيجية.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أن المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها في هذا البحث، تم التعامل معها لتحديد مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية بكلية الاقتصاد، كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول (7) مستويات مدى مقياس متغيرات البحث

مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
أقل من 2.33	من 2.33 إلى 3.67	أكبر من 3.67

*المصدر: إعداد الباحث استناداً على تقسيم عبد الفتاح (2007).

يتبين من الجدول رقم (7)، أنه قد تم تقسيم مدى التطبيق إلى ثلاث مستويات هي؛ المستوى المنخفض والمتوسط والمرتفع، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر من (3.67) فسيكون مستوى الإجابات مرتفعاً، بينما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.33) إلى (3.67) فإن مستوى الإجابات متوسطاً. أما إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فإن مستوى الإجابات سيكون منخفضاً (عبد الفتاح، 2007).

استناداً على ما تقدم، يلخص الجدول رقم (8) مدى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشاركين بالبحث، حيث يتبين أن مدى تطبيقها كان في المستوى المتوسط.

جدول (8) نتائج مدى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد

ت	متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي	2.60	0.64	متوسط
2	تطبيق متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.29	0.65	منخفض
3	تطبيق متطلبات تقويم الخطة الاستراتيجية	2.14	0.75	منخفض
	تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية	2.34	0.63	متوسط

* المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على التحليل الإحصائي.

يلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول رقم (8)، أن آراء أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البحث حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية بكلية الاقتصاد كانت بشكل عام في المستوى المتوسط، بمتوسط عام قدره (2.34) وبانحراف

معياري وقدره (0.63). أيضاً كانت آرائهم حول مدى تطبيق متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المستوى المتوسط، بمتوسط عام قدره (2.60). بينما آرائهم حول مدى تطبيق متطلبات تنفيذ الخطة الاستراتيجية كانت في المستوى المنخفض، بمتوسط عام قدره (2.29). أما آرائهم حول مدى تطبيق تقويم الخطة الاستراتيجية كانت في المستوى المنخفض، بمتوسط عام قدره (2.14).

وتعد هذه النتيجة واقعية ومنطقية إلى حد بعيد لكون إدارة كلية الاقتصاد وأقسامها العلمية في مدينة البيضاء قامت بصياغة رسالة ورؤية وأهداف استراتيجية مع بداية سنة (2009)، وكتابتها في لوحات تم تعليقها على جدران وأماكن بارزة ومحددة في مدخل الكلية ومكاتب رؤساء الأقسام العلمية، ولكن مع مرور حوالي (10) سنوات تقريباً لم يواكب هذا العمل إعداد أو صياغة وتنفيذ خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للكلية، ولا توفير أو تطوير المقومات والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، فضلاً عن عدم تقويمها ومراجعتها بعد كل التغيرات والتطورات التي حدثت في السنوات الماضية! وقد يكون السبب في ذلك الفوضى والاضطرابات الأمنية والسياسية والإدارية التي شهدتها البلاد في الآونة الأخيرة، التي جعلت إدارة الكلية تأخذ بأسلوب إدارة الأزمات بدلاً من مدخل الإدارة الاستراتيجية، بالإضافة لضعف الوعي بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية ومراحلته الرئيسة، والخلط واللبس لدى بعض المسؤولين والموظفين بين مفهومه وعناصره ومتطلباته الأساسية.

وبشكل عام، تتوافق هذه النتيجة مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة حنا (2012)، بأن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق حصلت على تقدير عام متوسط. كما تتوافق هذه النتيجة إلى حد ما مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة اكريم (2016)، بأن مدى تطبيق

متطلب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كان في المستوى المتوسط بمتوسط حسابي (2.68)، بينما جاء متطلب الاهتمام بالتخطيط الأكاديمي بمتوسط تطبيق قدره (2.47). كما تختلف هذه النتيجة إلى حد ما مع نتيجة دراسة الرفادي ومعيقيق (2010: 23)، التي خلصت إلى أن مستوى الجودة بجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس منخفض؛ في أبعاد رؤية الجامعة وأهدافها. وتختلف أيضا إلى حد ما مع نتيجة دراسة الدجني (2006: 124)، التي وجدت ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، من حيث عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف، وعدم دقة التعبير عن بعض جوانب الرسالة.

3.3 عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث:

استناداً على استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات البحث الميدانية، كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية.

3.3.1 عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضية البحث الأولى:

بعد استخدام اختبار (Mann-Whitney) للمقارنة بين عيّنتين، كانت نتائج اختبار فرضية البحث الأولى، كما هي مبينة في الجدول رقم (9).

جدول (9) نتائج اختبار فرضية البحث الأولى

مدى تطبيق	نوع الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Man-Whitney	مستوى المعنوية
مدخل الإدارة الاستراتيجية	ذكور	38	25.25	959.50	218.50	0.105
	إناث	16	32.84	525.50		

* المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (9)، أن قيمة (Man- Whitney) تساوي (218.50) وبمستوى معنوية تساوي (0.105)، وهي أكبر من (0.05). لذلك، ترفض فرضية البحث القائلة؛ "بوجود اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب نوع الجنس". بمعنى لا توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة غمر المختار فرع البيضاء.

3.3.2 عرض نتائج اختبار فرضية البحث الثانية:

بعد إجراء اختبار (Mann- Whitney)، كانت نتائج اختبار فرضية البحث الثانية، كما هي موضحة في الجدول رقم (10).

جدول (10) نتائج اختبار فرضية البحث الثانية

مدى تطبيق	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	Man-Whitney	مستوى المعنوية
مدخل الإدارة	ماجستير	34	28.47	968	307.00	0.554
الاستراتيجية	دكتوراه	20	25.85	517		

* المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (10)، أن قيمة (Man- Whitney) تساوي (307.00) وبمستوى معنوية تساوي (0.554)، وهي أكبر من (0.05). لذلك، ترفض فرضية البحث القائلة؛ "بوجود اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب المؤهل العلمي". أي أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

حنا (2012: 106)، التي خلصت لعدم وجود فروق معنوية لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.3.3 عرض نتائج اختبار فرضية البحث الثالثة:

بعد استخدام اختبار (Kruskal- Wallis)، كانت نتائج اختبار فرضية البحث الثالثة، كما هي موضحة في الجدول رقم (11).

جدول (11) نتائج اختبار فرضية البحث الثالثة

مدى	التخصص العلمي	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	D.F	مستوى المعنوية
تطبيق	الاقتصاد	10	37.50	10.019	4	0.040
مدخل	إدارة الأعمال	14	32.93			
الإدارة	المحاسبة	20	21.28			
الاستراتيجية	التمويل والمصارف	8	21.56			
	العلوم السياسية	2	25.50			

* المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحليل الإحصائي.

يتبين من الجدول رقم (11)، أن قيمة (Chi- Square) تساوي (10.019)، ودرجات حرية تساوي (4) وبمستوى معنوية تساوي (0.040)، وهي أقل من (0.05). لذلك، تقبل فرضية البحث القائلة: "بوجود اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب التخصص العلمي". ويمكن تفسير هذه النتيجة بالنظر إلى متوسط الرتب في الجدول رقم (11)، حيث يلاحظ وجود اختلاف واضح بين تخصصي الاقتصاد وإدارة الأعمال عن بقية التخصصات العلمية، وهذا قد يرجع لطبيعة هذين التخصصين اللذين يتميزان بالنظرة الكلية والتركيز على الأمور الاستراتيجية والإنسانية في العمل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما

توصلت إليه دراسة حنا (2012: 106)، بوجود فروق معنوية لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تعزى لمتغير نوع العمل.

3.3.4 عرض نتائج اختبار فرضية البحث الرابعة:

بعد إجراء اختبار (Kruskal- Wallis)، كانت نتائج اختبار فرضية البحث الرابعة، كما هي مبينة في الجدول رقم (12).

جدول (12) نتائج اختبار فرضية البحث الرابعة

مدى	مدة الخدمة في الكلية	العدد	متوسط الرتب	Chi-Square	D.F	مستوى المعنوية
تطبيق	أقل من 5 سنوات	6	39.67	9.367	3	0.025
مدخل	من 5 إلى أقل من 10	26	26.50			
الإدارة	من 10 إلى 15 سنة	14	31.18			
الاستراتيجية	أكثر من 15 سنة	8	15.19			

* المصدر: إعداد الباحث استناداً على التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (12)، أن قيمة (Chi- Square) تساوي (9.367)، ودرجات حرية تساوي (3) وبمستوى معنوية تساوي (0.025)، وهي أقل من (0.05). لذلك، تقبل فرضية البحث القائلة: "بوجود اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب مدة الخدمة بالكلية". وهذه النتيجة قد تكون منطقية إلى حد بعيد، ويمكن تفسيرها بالنظر إلى متوسط الرتب في الجدول رقم (12) حيث يلاحظ وجود اختلاف واضح بين فئة مدة الخدمة أكثر من (15) سنة وباقي الفئات. وتتوافق هذه النتيجة إلى حد ما مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة حنا (2012: 106)، بوجود فروق معنوية لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية تعزى لمتغير الخبرة.

وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن ضعف الخبرة لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، قد يجعلهم غير مدركين بشكل كافٍ مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية. وذلك بخلاف أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم خبرة كبيرة في العمل، حيث يتميزون بشكل عام بثقة كبيرة نسبياً، الأمر الذي قد يجعلهم أكثر دراية وصراحة وموضوعية عند تقييم مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية. وهذا ما تؤكدته دراسة Jo & Denise (2001) ؛ بأن الأفراد الأكثر خبرة وتعليماً يكونون غالباً أكثر حزمًا عند تقييم الأمور المختلفة من الأفراد الأقل خبرة وتعليماً.

4. الاستنتاجات والتوصيات:

استناداً على وصف وتحليل بيانات البحث، توصل البحث إلى عدة استنتاجات، لعلّ من أهمها ما يلي:

- أ. تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار كان في المستوى المتوسط حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ب. لا توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير نوع الجنس.
- ج. لا توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق متطلبات مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير المؤهلات العلمية.
- د. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير التخصصات العلمية.
- هـ. توجد اختلافات معنوية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في كلية الاقتصاد حسب متغير مدة الخدمة بالكلية.

بناءً على النتائج السابقة، يوصي البحث إدارة كلية الاقتصاد بجامعة عُمر المختار- وكافة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا- بضرورة تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية لتحسين مستوى جودة أدائها وخدماتها، من خلال ما يلي:

أ. إقامة ورشة عمل أو ندوة تضم الخبراء والمسؤولين والعاملون بالكلية وأقسامها العلمية لاستشراف مستقبلها، ومراجعة رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، لتواكب التغيرات والتطورات والمستجدات الحاصلة والمتوقعة في البيئة المحيطة.

ب. إعداد وتنفيذ وتقوم خطة استراتيجية، مستمدة من رسالة ورؤية وأهداف الكلية الاستراتيجية، منسجمة مع إمكانياتها ومواردها المتاحة، ومتفقة مع أهداف الجامعة، وملبية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتوافقة مع معايير الجودة المحلية والدولية.

ج. توفير المتطلبات والمقومات الأساسية لنجاح تنفيذ الأهداف والخطة الاستراتيجية للكلية والتي من أهمها؛ تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة، تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية المناسبة، تخصيص وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية، اختيار وإعداد قيادات إدارية واستخدام أساليب قيادية متوافقة مع الخطة والأهداف الاستراتيجية، ربط نظم الحوافز والمكافآت بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والسنوية والفصلية.

د. ضرورة مراعاة تكامل التخطيط الاستراتيجي المؤسسي للكلية مع التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي البرامجي للأقسام العلمية بالكلية، والعمل على أن تكون أهداف البرامج العلمية والتعليمية والمقررات الدراسية متسقة مع رسالة ورؤية وأهداف الكلية، ومتوافقة مع احتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل.

هـ. توعية أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين والموظفون بالكلية بأهمية تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، وتأثيره الإيجابي على تحسين مستوى جودة الأداء والخدمات المقدمة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أكرم، محمد سليمان (2016). مدى تطبيق متطلبات ضمان الجودة بجامعة عمر المختار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، 5، 71- 96.
- توصيات ندوة مدى ملائمة مخرجات كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار لاحتياجات سوق العمل الليبي، المنعقدة بتاريخ (2018/5/14) في قاعة الاجتماعات الرئيسة بجامعة عمر المختار، مدينة البيضاء، ليبيا.
- حنا، فاضل (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، 4، 59- 112.
- خطاب، عائدة سيد(2012). الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، القاهرة، مصر.
- الدجني، إياد علي (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية.
- الرفادي، ميكائيل و مصطفى معيتيق (2010). واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة قارونس، ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر جودة الأداء الجامعي في ليبيا، المنعقد في الفترة (4- 6 ديسمبر)، بنغازي: مركز البحوث والاستشارات بجامعة بنغازي، ليبيا.
- العكيدي، إبراهيم جهاد (2008)، مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في مجموعة من الجامعات الأردنية العامة والخاصة، مجلة دراسات إدارية، 4، 1- 57.
- عبد الفتاح، عز (2007). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

السبوع، وآخرون (2011). دليل إرشادي لتعزيز ثقافة الجودة وممارستها في الجامعات العربية، منشورات مشروع تعزيز قدرات مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، متاح بتاريخ (2019/1/9) على الرابط www.altair-project.org.

المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية (2010). دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، طرابلس، ليبيا، المؤلف.

محمود، عواطف شاكر (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19، 64-80.

محمد، محمد الصديق (2009). التخطيط الاستراتيجي لآفاق ومستقبل التعليم العالي: الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، 16، 462-504.

الملا، عبد الرحمن (2001). الإدارة الاستراتيجية والسياسات الإدارية، محاضرات غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.

ثانياً- المراجع الإنجليزية:

Krejcie, R. & Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.

Jo, Dipnall & Jepsen Denise (2001). Ethic in leadership: the internet perspective, cognitive, Intellectual property subsidies in this document – all rights reserved. *Commercial in confidence*, available on website at (2-4-2015) www.congnitive.com.