

متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا)

رسالة دكتوراه

إعداد:- حميدة ابوصاع قرّة

رقم التسجيل:- 15730026

المشرف الأول: أ-د- نور المرتضى

المشرف الثاني: د- عبد المالك كريم أمر الله

قسم الإدارة التربوية الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

2018-2017م

متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا)

رسالة دكتوراه

إعداد: - حميدة ابوصاع قزة

رقم التسجيل: - 15730026

لجنه الإشراف:

أ.د. نور المرتضى د.عبد المالك كريم أمر الله

رئيس قسم الإدارة التربوية الإسلامية

د. محمد شمس الهادي

## مستخلص البحث

حميدة ابوصاع قزة 2018، بحث بعنوان (متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريسدراسة ميدانية في جامعة طرابلس(جمهورية ليبيا)). رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية- جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج.

المشرف الأول: أ.د. نورالمرتضى - المشرف الثاني : د.عبد المالك كريم أمر الله

الكلمات الأساسية: الإدارة الإستراتيجية - المنظمة (جامعة طرابلس ليبيا)- اعضاء هيئة التدريس

جاء هذا البحث بعد الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للجامعة وكافة كلياتها والذي اظهرت ان جامعة طرابلس تعاني من الصعوبات الادارية والمشكلات التنظيمية و نتيجة ايضا لما اقترحته العديد من الدراسات وهدف هذا البحث إلي: 1- التعرف علي آراء اعضاء هيئة التدريس في متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس 2- التعرف علي درجة تطبيق المتطلبات الادارة الاستراتيجية في جامعة طرابلس حسب آراء اعضاء هيئة التدريس. 3- معرفة وجود فروق داله احصائيا بين اجابات اعضاء هيئة التدريس حسب المتغيرات الآتية (نوع العمل والمؤهل العلمي والخبرة). 4- لتعرف علي مقترحات تساعد في تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس.

ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي، الكيفي والكمي أي كانت الدراسة بالمنهجين (الكيفي والكمي) حيث استخدمت الباحثة المقابلة والملاحظة والاستبانة وأشتملت عينة البحث علي 65 موظف للعام الدراسي (2017-2018) واستخدمت إستبانة وزعت علي عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس احتوت (52) متطلبا وقد احتوت أربعة مجالات هي (متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية - متطلبات الصياغة الإستراتيجية - متطلبات تطبيق الإستراتيجية - متطلبات تقويم الإستراتيجية) وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري واختبار (ONE WAY ANOVA) وللحكم علي صدق الاستبانة عرضت علي مجموعة مؤلفة من (6) محكمين مختصين عة طرابلس، وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها علي عينة استطلاعية شملت (15) موظف من خلال حساب معامل الفا كرونباخ (cronbach - alpha) والذي بلغ (0.94) لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية بينت النتائج 1- إن متطلبات الادارة الاستراتيجية ناقصة وغير مكتملة او تكاد تكون غير موجودة في جامعة طرابلس حسب اراء اعضاء هيئة التدريس. 2- كما ان تطبيق الإدارة الإستراتيجية حصلت تقدير ضعيف بناء على إجابات اعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس 3- كما بينت وجود فروق دالة بين اجابات اعضاء هيئة التدريس تبعا لمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة ) في اهمية و امكانية تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية

4- كما قدم البحث العديد من المقترحات تساعد في تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

\* (وَمَا تَوْفِیْقِیْ اِلَّا بِاللّٰهِ عَلَیْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَیْهِ اُنِیْبُ ) \*

صدق الله العظيم

سورة هود الآية 88

## إهداء

إلى اليد الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق  
ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة  
إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل

## أبي الحبيب

إلى من ركع العطاء أمام قدميها  
وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما ودفعا لغدٍ أجمل  
إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها

## أمي الحبيبة

إلي الذي تحمل معي مشاق السفر والدراسة لك مني كل الحب والتقدير

## زوجي الغالي

إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا وطفولةً ونقاءً وعطراً

## أبنائي

جمهورية إندونيسيا

وزارة الشؤون الدينية



جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج

كلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية

إقرار طالبة

أنا الموقعة أدناه ، وبياناتي كالتالي :-

- الاسم بالكامل : حميدة ابوصاع خليفة فزة
- رقم التسجيل : 15730026

أقر بأن هذه الرسالة التي حضرتها لتوفير شرط درجة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ، تحت عنوان : متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة طرابلس (دولة ليبيا) قد حضرتها وكتبتها بنفسي وما زورتها من إبداع غيري أو تأليف الأخر وإذا ادعى أحد مستقبلا أنها من تأليفه وتبين أنها فعلا ليست من بحثي ، فأنا أتحمّل المسؤولية علي ذلك ولن تكون المسؤولية علي المشرف أو علي كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية

هذا وحررت هذا الإقرار بناء علي رغبتني الخاصة ولا يجبرني أحد علي ذلك.

توقيع صاحبة الإقرار... الباحثة حميدة ابوصاع فزة

مالانج

## كلمة الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي اشرف الأنبياء والمرسلين وعلي اله وأصحابه أجمعين ، وبعد.

يسر الباحثة بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة العلمية وهنا تريد الباحثة ان تقدم من صميم قلبها أجزل الشكر وأثن التقدير لمن قد ساهم وساعدها علي كتابة هذه الرسالة وهم :

1- البرفيسور الدكتور عبدالحارس، رئيس جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج.

2- البرفيسور الدكتور موليادي، عميد الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج .

3- الدكتور محمد شمس الهادي، رئيس قسم الإدارة الإسلامية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بالانج .

4- البرفيسور الدكتور نور المرتضى بصفته المشرف الأول، والدكتور عبد المالك كريم أمر الله بصفته المشرف الثاني لهذه الرسالة.

5- جميع الأساتذة في كلية الدراسات العليا المحترمين وكل الزملاء والأصدقاء ومن لا تستطيع الباحثة أن تذكرهم جميعا هنا.



هذا، والله اسأل أن تكون أعمالهم مقبولة ومثابة وتكون رسالة الدكتوراه هذه نافعة ومفيدة للعباد والبلاد، آمين .

## المحتويات

|    |       |   |
|----|-------|---|
| 11 | ..... |   |
| 11 | ..... |   |
| 11 | ..... | 1.1   |
| 14 | ..... | 2.1   |
| 16 | ..... | 3.1   |
| 16 | ..... | 4.1 أهداف   |
| 17 | ..... | 5.1 أهمية البحث   |
| 18 | ..... | 6.1 فرضيات البحث  |
| 18 | ..... | 7.1   |
| 19 | ..... | 8.1   |
| 20 | ..... | 9.1   |
| 34 | ..... |   |
| 34 | ..... |   |
| 34 | ..... | 1.2 : الأسس النظرية                                       |
| 38 | ..... | 2.2 الفصل الثاني : النظريات المفسرة للإدارة الاستراتيجية: |
| 41 | ..... | 3.2 الدراسات النظرية                                      |
| 51 | ..... | -: التفكير الاستراتيجي                                    |
| 59 | ..... | -: التخطيط الاستراتيجي                                    |
| 68 | ..... | -: الإدارة الإستراتيجية                                   |
| 90 | ..... |   |

|     |   |
|-----|---|
| 90  | ..... منهجية البحث  |
| 90  | ..... 1.3 منهج البحث  |
| 91  | ..... 2.3 مجتمع وعينة الدراسة   |
| 92  | ..... 3.3 متغيرات البحث   |
| 94  | ..... 4.3 :   |
| 96  | ..... 5.3 إجراءات جمع البيانات  |
| 97  | ..... 6.3 تحليل البيانات  |
| 99  | .....   |
| 99  | ..... عرض البيانات وتحليلها   |
| 99  | ..... الاول : ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس                                 |
|     | :- درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر                        |
| 112 | ..... الموظفين في هذه الجامعة   |
|     | :-توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات الموظفين في أهمية متطلبات وإمكانية تطبيق                  |
|     | متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا للمتغيرات الآتية(نوع العمل –المؤهل العلمي – |
| 122 | ..... (   |
|     | :- المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس                  |
| 133 | .....   |
| 136 | .....   |
| 137 | ..... مناقشة بيانات البحث   |
| 137 | ..... 1.5 متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس  |
|     | 2.5 درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر اعضاء هيئة            |
| 141 | ..... التدريس في هذه الجامعة  |
|     | 3.5 التحليل الفروق في اجابات اعضاء هيئة التدريس حول اهمية وامكانية تطبيق الادارة الاستراتيجية |
| 145 | .....   |
|     | 4.5 المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر     |
| 149 | ..... اعضاء هيئة التدريس  |

|           |               |
|-----------|---------------|
| 151 ..... |               |
| 151 ..... |               |
| 151 ..... | التوصيات      |
| 153 ..... |               |
| 153 ..... | القران الكريم |
| 161 ..... |               |



## فهرس جداول

|     |   |
|-----|---|
| 74  | 1 أهداف الإدارة الإستراتيجية الجيده.....                  |
| 89  | 2 نظريات البحث المعتمدة في كتابه الاستبيان.....           |
| 91  | 3 عينه البحث.....   |
| 94  | 4 مقياس البحث.....  |
| 95  | 5.....  |
| 96  | 6 جدول جمع البيانات.....                                  |
| 113 | 7 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية.....          |
| 113 | 8 التحليل الوصفي لمستوى متطلبات الإدارة الإستراتيجية..... |
| 115 | 9 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية.....          |
| 115 | 10 التحليل الوصفي لمتطلبات الصياغة الإستراتيجية.....      |
| 117 | 11 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية.....         |
| 118 | 12 التحليل الوصفي لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.....        |
| 120 | 13 جدول تطبيق الإدارة الإستراتيجية.....                   |
| 121 | 14 مجالات تطبيق الإدارة الإستراتيجية.....                 |
| 122 | 15 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الوظيفة.....    |
| 123 | 16 التباين الإحادي حسب نوع الوظيفة.....                   |
| 124 | 17 مقارنة بين المتوسطات الحسابية.....                     |
| 126 | 18 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المؤهل.....     |
| 127 | 19 تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل.....                  |
| 128 | 20 مقارنة المتوسطات الحسابية المؤثرة حسب المؤهل.....      |
| 130 | 21 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الخبرة.....     |
| 131 | 22 تحليل التباين الإحادي حسب الخبرة.....                  |
| 132 | 23 مقارنة المتوسطات الحسابية حسب الخبرة.....              |

## الباب الأول

### الإطار العام

#### 1.1 المقدمة

تعد الإدارة الإستراتيجية إحدى المسائل الحيوية في المؤسسات التعليمية المعاصرة بل ومدخل هام من مداخل التطوير في المؤسسات التعليمية، والمجتمع العالمي المعاصر اليوم يجمع على أن التعليم بشكل عام والجامعي بشكل خاص هو المدخل الحقيقي لأي تطوير في أي بلد من البلدان، وعليه فإن كثيرا من الجامعات العالمية الأمريكية واليابانية قد أخذت بمبدأ الإدارة الإستراتيجية كأسلوب في تجديد وتطوير المؤسسات التعليمية.

وفي سياق هذا الاهتمام طرحت الكتابات والدراسات المهمة بالتطوير المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعي على وجه الخصوص مفاهيم واتجاهات إدارية عصرية حديثة منها إدارة إستراتيجية التي تعد من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي راجت مؤخراً في تلك الكتابات والدراسات، باعتبارها فلسفة فكرية إدارية تعتمد على مفهوم التطوير والتجديد من خلال تحفيز العاملين في الجامعة كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي؛ تهدف إلى إحداث تغيرات ايجابية مرغوبة فيها، وذلك بتناول كل مكون من مكونات الجامعة وتطويره بصورة مستمرة وفاعلة بإدارة إستراتيجية منظمة للجامعة

وتتعلق الإدارة الإستراتيجية بتحديد غايات التنظيم وأهدافه وتصميم السياسات والخطط الوظيفية واختيار الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية اللازمة لتحقيق هذه الغايات والأهداف<sup>1</sup>.

ورغم ما تؤكد كافة المجتمعات وغالبية المؤسسات المعاصرة من اعترافها بأهمية الإدارة الإستراتيجية إلا ، واقع هذه المجتمعات والمؤسسات يؤكد وجود تفاوت واضح في رغبة

<sup>1</sup> - كامل السيد غراب الإدارة الإستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية) كلية العلوم جامعة الملك سعود ص 235

وإمكانيات وقدرات تلك المجتمعات والمؤسسات لإعداد الخطط الإستراتيجية أو تنفيذها أو تطويرها فضلا عن ضعف وغياب التفكير الاستراتيجي لدي مسؤولي وقيادات ومديري كثير من هذه المؤسسات<sup>2</sup>. وبالرغم أن جهات كثيرة بدأت في تطبيق الفعلي لإدارة الإستراتيجية ، إلا أن هناك جدلاً واسعاً حول كيفية وضع النظرية محل التطبيق، والمشكلات التي قد تعوق تنفيذها، خاصة في المؤسسات التعليمية التي تتبع الحكومة، فترجمة الاهتمام بإدارة إستراتيجية يحتاج إلى تحديات ضخمة في البداية. وتعتبر إدارة إستراتيجية مدخل للتغيير التنظيمي طويل المدى، أي أنها سوف تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر ثمارها، وعموماً فإنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم العالي، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم الجامعات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية وإذا كانت التحديات المعاصرة قد اتسع نطاقها وقوة تأثيرها علي اتخاذ الإدارية فإنه يجب الاستفادة من تطوير الفكر الإداري في هذا المجال ومن أهم مجالات تطور الفكر الإداري التحول نحو الإدارة الإستراتيجية في إدارة المؤسسات ومن ثم الاتجاه نحو إعادة هيكلة المؤسسات في هذا الإطار الاستراتيجي<sup>3</sup>.

بالتميز والتفوق والتجديد والتطوير وتعد الدراسات الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال من الدراسات المتقدمة في مجال إدارة منظمات إذا تحتاج إلي خلفية متكاملة عن مبادئ الإدارة ووظائفها وأسس المنظمات وأنشطتها<sup>4</sup>.

ومن هنا كان سبب اختيار الباحثة لهذا الموضوع حيث يتمثل في الحاجة الماسة في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس لان هي أكبر الجامعات في دولة ليبيا ويدرس بها أكبر عدد من الطلاب من بين الجامعات الليبية تأسست في عام 1957 كفرع من الجامعة الليبية قبل أن يتم فصلها في عام 1973 ويطلق عليها كلمة دويلة لأنه يحتوي علي أربعة ألف

<sup>2</sup> د- مصطفى محمود ابوبكر و د- فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقدرات في المؤسسات المعاصرة ص11

<sup>3</sup> محمد محمد إبراهيم الإدارة الإستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق للإدارة وإعادة الهيكلة ص18

<sup>4</sup> عبدا حميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية ص9

موظف في كل المجالات وثلاثة الف عضو هيئة تدريس ومائة الف طالب وتحتوي علي تسعة  
 شر كلية وبعض الفروع التابعة لبعض كلياتها ومع هذه الخصائص إلا إن جامعة طرابلس  
 تعاني من صعوبات إدارية وهذا جاء بعد دراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة  
 نة طرابلس وكافة كلياتها والتي أظهرت إن الجامعة تعاني من الصعوبات الإدارية  
 لمشكلات التنظيمية التي تحد فاعليتها في أداء رسالتها وتعوقها عن القيام بواجباتها علما  
 إن جامعة طرابلس لها خصائص منها تطبيق العناصر الأساسية للإدارة الإستراتيجية الرؤية  
 والرسالة والأهداف وان جامعة طرابلس تأسست في سنة 1957 كجزء من الجامعة الليبية  
 حيث أنشئت كلية العلوم في مدينة طرابلس وكلية الآداب في مدينة بنغازي وفي سنة  
 1973 انضمت للجامعة بعض الكليات الأخرى والتي كانت تبعيتها إلي منظمة اليونسكو  
 ثم استقلت جامعة طرابلس عن الجامعة الليبية وتغير اسمها بحيث أصبح يطلق عليها جامعة  
 طرابلس وأصبحت تنقسم الجامعة الليبية إلي جامعتين جامعة طرابلس ومقرها مدينة طرابلس  
 وجامعة بنغازي ومقرها مدينة بنغازي ثم أنشئت الكليات الأخرى التي تضمها جامعة  
 طرابلس حاليا وأصبحت في وقتنا الحاضر تضم تسع عشرة كلية أساسية بالإضافة إلي الفروع  
 التابعة لبعض الكليات<sup>5</sup>.

و إن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية  
 التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيية وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها  
 ، وإزالة الازدواجية والتعارض إن وجد ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من اجل إزالة  
 التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات  
 ذات العلاقة بالاستفادة من الموارد المتاحة<sup>6</sup>، كما ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية في  
 الجامعات أصبح يمثل مدخلا مهما لتحقيق التجديد وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة

<sup>5</sup> دليل طالب للعام 2015-2016 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة طرابلس

<sup>6</sup> محمد حسن المبعوث (تصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية)مجلة التربية 2003 ص 115

ككل، فهو الوسيلة الفعالة لتحقيق التقدم وتعزيز مواكبة العصر، كونه يعتمد على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ودعم الايجابيات وتجاوز السلبيات وتشجيع التميز ودعم عملية التحسين والتطوير المستمر لمختلف الوظائف والبرامج الأكاديمية والإدارية في الجامعة.

فإذا ما رغبت مؤسسة ما في الأخذ بأسلوب الإدارة الإستراتيجية فلا بد لها من التخطيط لتغيير نمط الإدارة بها؛ من أسلوب يركز على النقد المادي المطلق إلى أسلوب التحفيز والكفاءات من خلال إدارة إستراتيجية، تستطيع أن تساهم بتحديد وإبداع في تطوير المؤسسة متى ما أتاحت لها الفرصة، ومن أسلوب يعتمد على الجمود التقليدي إلى نهج يركز على الرغبة في التغيير والتطوير المستمر، ومن أسلوب يعتمد على الشك والخوف وعدم الثقة إلى أسلوب يركز على أخذ زمام المبادرة وتفجير طاقات العاملين والثقة في قدراتهم ونواياهم.

## 2.1 مشكلة البحث

تعد الإدارة الإستراتيجية أداة تطوير للمجتمع, تعمل علي تقدمه باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن, فما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي, وما صاحبه من تقدم تكنولوجي إنما يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدثت فيها. والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة, ولكي تحقق التربية ثمارها فإنها تحتاج إلى إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.



وفي عالمنا الحالي ونتيجة لتسارع المتغيرات فيه وسرعة انتشار المعلومات لا بد إن تدار المؤسسات بأسلوب إداري هادف وواعي كي تستطيع التحرك لتجاوز واقعها الحالي المملؤ بالكثير من المشاكل والعقبات ولتتمكن من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من اجلها , وهذا الأسلوب الإداري هو ما يطلق عليه الإدارة الإستراتيجية فتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليم يسهم في رفع جودة العملية التعليمية , من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها, وتحديد غاياتها علي المدى الطويل وتحديد إبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط القوة والضعف وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية علي المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها. ومن ملاحظة الواقع الإداري التربوي في مجتمعنا يلمح غياب ممارسة نمط من أنماط الإدارة إلا وهو الإدارة الإستراتيجية فتمو وتطوير الإدارة في كثير من المنظمات كان نتيجة لسلسلة من التطبيقات علي هذا النمط وممارسته, مما أوضحت النتائج إن هذا النمط يؤدي إلي الفعالية والجودة في الإنتاج.

وترى الباحثة انه علي الرغم مما كتب حول الإدارة الإستراتيجية في مجال التعليم إلا انه لم يلق الاهتمام الكافي من الباحثين, كما إن هناك ضعفا في ممارسة هذا النمط في التعليم العالي عامة وفي جامعة طرابلس خاصة مما دفع الباحثة إلي تناول هذا الموضوع, والكشف عن آراء الموظفين في متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وعن مدى إمكانية تطبيق هذه المتطلبات في جامعة طرابلس من وجهة نظرهم أيضا.

وانطلاقاً مما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:-

ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر الموظفين, وما

تطبيق هذه المتطلبات في جامعة طرابلس حسب آراء الموظفين؟

### 3.1 أسئلة البحث

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية

س1- ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس؟

س2- ما درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس؟

س3- هل توجد فروق دالة إحصائية بين المتغيرات الآتية (نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبر) وإجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية و إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس؟

س4- ما المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

### 4.1 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:-

1. وصف متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

2. معرفة تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظرهم.

3. معرفة الفروق بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس وفقا للمتغيرات الآتية(نوع العمل -المؤهل العلمي - الخبرة) و حول أهمية وإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس.

4. تقديم مقترحات يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وكافة كلياتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### 5.1 أهمية البحث

الأهمية النظرية:-

تأتي أهمية البحث النظرية من أهمية حاجة المؤسسات التربوية لهذا النمط من الإدارة لما له دور فعال في رسم الخطط علي أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لكافة كليات جامعة طرابلس

الأهمية تطبيقية:-

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية بشكل عام وجامعة طرابلس بشكل خاص والبحث الحالي يأتي لسد هذه الثغرة.

## 6.1 فرضيات البحث

للإجابة عن سؤال الثاني و الثالث في البحث ولتحقيق أهدافه وضعت الفرضيات الآتية:  
فرضية السؤال الثاني:-

- درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية ضعيفة في جامعة طرابلس

فرضية السؤال الثالث:-

- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية ودرجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا لمتغير نوع العمل
- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية و درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا لمتغير المؤهل العلمي.
- توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية و درجة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا لمتغير الخبرة.

## 7.1 حدود البحث

حدود المكانية : جامعة طرابلس

حدود البشرية: اقتصر البحث الحالي علي أعضاء هيئة التدريس الإداريين في جامعة طرابلس ويشمل رئاسة الجامعة وعمداء الكليات ووكلاء مكتب عميد كلية وموظفين مكاتب التخطيط والمتابعة ومكاتب الجودة.

حدود المحتوى : تمثل في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس  
وفي درجة إمكانية تطبيق متطلباتها في هذه الجامعة.

حدود الزمنية : تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي (2017- 2018)

## 8.1 مصطلحات البحث

### 1. الإدارة الإستراتيجية:-

الإدارة الإستراتيجية (بالإنجليزية Strategic Management) هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوبٍ منظمٍ ومرتبٍ مع المنافسين والعُملَاء والمستهلكين ويشكلون جميعهم البيئة الخارجية، أما المنشأة فتعبر عن عوامل البيئة الداخلية؛ مما يساهم في فظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرق، كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل مواءمة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالمنشآت<sup>7</sup>، وتُعرف لإدارة الإستراتيجية بأنها العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات التي تُساعد المنشأة على الوصول لأهدافها<sup>8</sup>. و الإدارة الإستراتيجية فاعلة لاقتناص فرص تهيؤها : المنظمة أو لتوقى قيود أو تهديدات تفرزها هذه البيئة أو تخفيف أثارها<sup>9</sup> كما تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتوقع المشكلات المؤثرة على العمل<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> "Strategic Management", Business Dictionary, Retrieved 7-8-2017. Edited

<sup>8</sup> فيصل القحطاني (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية، صفحة 10

<sup>9</sup> - أحمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية(دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي) ص21

<sup>10</sup> محمد تيبيدي (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة)، السودان: جامعة النيلين، صفحة 30

**2- المنظمة:** هي الكيان الاجتماعي المنسق بشكل، ومعتمد وله حدود تميزه عن البيئة الخارجية ويعمل علي أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة.<sup>11</sup> وكانت المنظمة في هذه الدراسة احد المؤسسات التعليمية في دولة ليبيا (جامعة طرابلس)

**3- أعضاء هيئة التدريس:** هم الاستاذته الذين يدرسون الطلبة في الجامعات وفي الكليات في جميع التخصصات المختلفة حيث يكون معهم شهادات جامعية و درجات علميه أعلى من البكالوريوس، وعضو هيئة التدريس يبدأ بدرجة المعيد ، و درجات علميه أعلى مثل الماجستير و الدكتوراه.

### 9.1 الدراسات السابقة

علي الرغم من كل ما كتب حول الإدارة الإستراتيجية في العالم إلا إن هذا الموضوع لا زال البحث فيه محدود وهذا ما تم تأكيده من قبل العديد من الباحثين فعلى سبيل المثال يقول كي key 1993 إن موضوع الإستراتيجية يعاني من إهمال في العلوم الاجتماعية ويقول تماش Thomas 1998 إن هناك عدد قليل من كتاب الإدارة ومن اهتم بموضوع الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ولذلك لا يوجد إجماع حول كيفية التعاطي مع هذا الموضوع ويؤكد ستوني stoney 2001 علي إن موضوع الإدارة الإستراتيجية لم يلقى الاهتمام الكافي من قبل الباحثين ولذلك يدعو إلي المزيد من الدراسات في هذا المجال<sup>12</sup>.

ولقد حاولت الباحثة مراجعة الدراسات السابقة حول متطلبات تطبيق الإدارة استراتيجية ولقد تبين من خلال ذلك قلت وجود دراسات في هذا المجال وإن أهمية هذه

<sup>11</sup> عرفنج واخرون وظائف منظمات الأعمال 2002 عمان دار زهران للنشر ص 20

<sup>12</sup> ماجد محمد الفراء (السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة تطبيقية علي مصانع البلاستيك والاحدية في قطاع غزة) العدد التاسع والخمسون سنة 2002 ص 241

الدراسة تكمن في أصالتها حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث وبشكل خاص في تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية من حيث الأهمية وصياغة وإمكانية التطبيق في جامعة طرابلس وتكمن كذلك أهميتها في استنادها إلى المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة.

أولاً:- الدراسات الأجنبية:

- الإدارة الإستراتيجية من اجل الميزة التنافسية دراسة حالة التعليم العالي

التقني والمهني في تايوان همسون هونغ , تشينغ لي

Journal of higher education

Policy and management vol .34.no 6, december

2012,611-628

تناقش الدراسة استخدام الإدارة الإستراتيجية من قبل الجامعات والمعاهد التقنية

والمهنية في تايوان لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة متطلبات السوق وإدارة المصادر

اللازمة من خلال الأداء المؤسسي ألام.

- الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليم العالي.

يوليا ستوكولينا

Management of organizations: systematic research

. 2014.Issue 70,p79-90

تهدف هذه الدراسة التحليلية النظرية إلى التعرف ومناقشة بعض المبادئ الأساسية لصنع الاستراتيجيات في الجامعات الحديثة ومن خلال تحليل عميق للعوامل الداخلية التي تشكل في البيئات التعليمية المعقدة وأنواع الأهداف الإستراتيجية وموقع مدراء بالتصرف معها.

- الإدارة الإستراتيجية الفعالة ل نسب الالتحاق والتسجيل للطلبة :العوامل المؤثرة في إدارة التسجيل الإستراتيجية الفعالة في جامعة عامة لمدة أربعة سنوات  
فون هارتونيان

رسالة دكتوراه - جامعة كاييلا - أمريكا 2011

- إدارة الأداء الإستراتيجية في جامعات التعليم العالي العام : اطلاق علي اتخاذ القرار وتحسين النتائج وبيان القيمة.

ماثيو سيجي

رسالة دكتوراه - جامعة كراتيون - أمريكا 2013



تستكشف الرسالة مدى تطبيق إدارة الأداء الاستراتيجي في أربعة جامعات حكومية في أمريكا علي اثر ذلك علي اتخاذ القرار للقادة الإداريين ونتائج المؤسسة الفعالة ومدى مجاراة أولويات السياسة العامة.

- دراسة " :مستويات الإدارة الإستراتيجية الفعالة للكفاءات بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المستويات المتوقعة والحقيقية للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، وشملت عينة الدراسة جميع العاملين في مجال إدارة القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة كالتكرارات والمتوسطات الحسابية ومعامل بيرسون، وجاءت نتائج الدراسة بالآتي:

أ- تدني مستوى كفاءة الأداء لدى مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس الأمريكية.

ب- اختلاف وجهات النظر بين مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين حول تقديرهم لكفاءة الأداء للإدارة الإستراتيجية.

ت- اتفاق مديرو القوى البشرية والمديرون التنفيذيون في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

#### ثانياً:- دراسات سابقة عربية

- دراسة رباب شكري احمد السلول (بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء إستراتيجية تسويقية ناجحة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس 2005م) هدفت هذه الدراسة إلى الأتي:-

أ- استعراض الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق باعتباره منهجا واتجاها يهدف إلى تحسين والتطوير المستمر .

ب- التعرف علي مدى إدراك الشركة محل الدراسة وفهمها واقتناعها بالتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.

ج- التحقق من وجود إستراتيجية تسويق فعالة تساعد الشركة علي تصريف منتجاتها وزيادة قيمتها لدى العملاء والمستهلكين والمجتمع ككل.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ-ضعف وعي اغلب المسؤولين بالشركة محل الدراسة أهمية ودور التفكير الاستراتيجي في وضع استراتيجيات تسويقية فعالة....

ب -ضعف درجة عمق التحليل البيئي لوضع الافتراضات التي تقوم عليها التخطيط الاستراتيجي ,مما يترتب عن ذلك عدم قدرة الشركة علي اكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة.

-دراسة احمد خلف مصباح (بعنوان التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا2004) م  
وهدفت هذه الدراسة إلى الأتي:-

أ- التعرف علي المشاكل التي تواجهها الشركات في غياب التخطيط الاستراتيجي العملي المدروس.

ب-التحقيق من إن السبب الحقيقي لانخفاض فاعلية الشركة الشاحنات وشركة المقطورات هو عدم وجود تخطيط استراتيجي عملي مدروس.

ت-محاولة التعرف علي الأسباب الحقيقية وراء عدم وجود خطط إستراتيجية فعالة في الشركات قيد الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

أ- وعي الشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي تساهم مساهمة كبيرة في تحقيق فعالية المنظمات المذكورة , كما أن وعي القيادات الإدارية تساهم في أهمية وجود تخطيط استراتيجي بالمنظمات قيد الدراسة.

ب- وجود نظام معلومات بالشركات يعتبر عامل مساعد أساسي لتحقيق الفعالية لهذه الشركات.

- التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الأداء: إبراهيم البشير عبدالحاميد  
جرجر : وهدفت الدراسة إلى:

- 1- التعرف علي ماهية عناصر التخطيط الاستراتيجي المفهوم والأهمية.
- 2- التعرف علي طبيعة الأداء المالي التشغيلي والتنافسي للمصارف التجارية العامة الليبية.
- 3- التوصل إلي نتائج علاقة الارتباط والأثر بين عناصر التخطيط الاستراتيجي ومجالات الأداء.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها.
- 2- أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل.

- 3- إن التوجه الاستراتيجي والمتمثل في وجود رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة والأهداف الإستراتيجية التي تكون محددة وقابلة للقياس له اثر علي مستوى أداء البنوك التجارية العامة الليبية.
- 4- عند وجود خطط إستراتيجية للبنوك المبحوثة وتنفيذها والإشراف عليها من قبل الإدارة العليا يكون الأثر ايجابي علي تحسين وزيادة مستوى الأداء.
- 5- إن نجاح تطبيق الخطط الإستراتيجية ناتج عن عملية متابعة وتقييم الخطط الموضوعه لكي تساهم في زيادة معدلات وتحسين مستوى الأداء نظرا لوجود علاقة موجبة بين عملية التقييم وزيادة معدلات الأداء المصرفي.
- 6- هناك تأثير وعلاقة ارتباط طردي ومعنوي بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكفاءة رأس المال للبنوك التجارية العامة الليبية كلما كان حجم رأس المال مرتفع يساهم في وجود خطط إستراتيجية لمواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.
- 7- وجود علاقة وتأثير معنوي بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة سيولة البنوك المبحوثة.
- 8- البنوك التي تمارس التخطيط الاستراتيجي تحتفظ بمحفظة جيدة لاستثماراتها حيث يؤثر التخطيط الاستراتيجي علي تكوين أصول ذات جودة عالية.
- 9- وجود علاقة وتأثير معنوي بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة ربحية البنوك المبحوثة<sup>13</sup>
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره علي كفاءة أداء المصارف عادل بكر عبدا لله الغلاييني: وهدفت الدراسة إلى:
- 1- التعرف علي واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

<sup>13</sup>ابراهيم البشير عبد الحميد جرجر (التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الاداء)المجلة العلمية العدد الاول سنة 2015

2- التعرف علي العوامل المؤثرة في تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

3- التعرف علي طبيعة الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية وأثرها علي كفاءة أداء المصارف العاملة في فلسطين.

4- تقديم التوصيات التي يمكن إن تسهم في تطوير إدارة الموارد البشرية كمدخل جوهري لتحسين كفاءة أداء المصارف.

وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية:

1- يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث إعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها أي إن جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يهدف إلي تحقيق التوازن بين حاجة إستراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية علي اختلاف أنواعها وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلا

2- إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمثابة حلقة الوصل الأساسية بين إستراتيجية المنظمة العامة وإدارة الموارد البشرية من خلال صياغة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية التي توضح كيفية استقطاب وتوظيف والتعامل مع الموارد البشرية وفق مقضيات إستراتيجية المنظمة

3- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية حيث توفر وتبلي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة المدربة والمؤهلة

4- إن علاقة تقييم أداء الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي تتطلب تطبيق نظام فعال لتقييم أداء الموارد البشرية الإستراتيجية<sup>14</sup>.

-دراسة تركي بن سعد بن محمد العتي تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي. وتهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف علي واقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
  - 2-تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ادرات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.
  - 3-التعرف علي المقترحات التي تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في ادرات التعليم بالمملكة العربية السعودية.
  - 4-بناء تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية .
- وتوصلت إلي نتائج الآتية:-
- وافق أفراد الدراسة تماما علي إن وقع إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء صياغة الإستراتيجية أبرزه:

- 1-توافر قاعدة بيانات قبل التخطيط يتمثل في إعداد رؤية ورسالة محددة ومكتوبة ومرونة أهداف الإستراتيجية.
- 2-ترجمة الخطط الإستراتيجية علي شكل برامج تنفيذية مراجعة الخطط في ضوء الفرص وأبرزه ووضع خطط وفق زمن محدد والمخاطر التي تفرضها البيئة.

<sup>14</sup>عادل بكر عبدا الله الغلابي( التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره علي كفاءة اداء المصارف) المجلة العلمية المجلد السادس العدد الأول سنة 2015

3- يوجد هيكل تنظيمي يحتوي علي وحدات تنظيمية مسئولة عن تنفيذ خططه العمل ويوجد منهجية لتفعيل دور القيادات وتحديد برامج الزمنية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

وعند مقارنة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة تبين إن هذه الدراسة اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي أكدت عليها دراسة كل من

1. دراسة "تشنيغ لي 2012" حول تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات والمعاهد وخص هو الجامعات والمعاهد التقنية والمهنية في تايوان . ودراسة أيضا "يوليا ستوكولينا 2014" حيث ناقشات المبادئ الأساسية لصنع الاستراتيجيات في الجامعات الحديثة. ودراسة "ماثيو سبي 2013" تستكشف مدى تطبيق إدارة أداء استراتيجي في أربعة جامعات حكومية في أمريكا. ودراسة تركي تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

-دراسة (الشيول، 2005) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أعمود لتطورها. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. توصلت إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية كانت معوقات مالية يليها معوقات إدارية وفنية، وبيكات النتائج عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد (صياغة الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط والتنفيذ، والرقابة) تعزى للجنس. وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) تعزى للمؤهل العلمي. وبيت كذلك وجود فروق في الأبعاد جميعها، تعزى للمستوى الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة بناء أعمود لتطور الإدارة الإستراتيجية في وزارة عناصر: تحليل الوضع القائم وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، تطبيق الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم.

- دراسة (الدهدر، 2006) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا



في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. هدفت إلى التعرف على التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تشكلها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن معظم أفراد العينة يتفقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا. وأن هناك علاقة دالة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي جميعها والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وأكدت الدراسة على ضرورة خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.

- دراسة (الزهيري، 2007) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي. هدفت إلى التوصل لمتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي يدول مجلس التعاون الخليجي، حيث أوضحت الغرض الرئيسي من تنمية الموارد البشرية، هو مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على مواجهة التغيرات الناتجة عن المتغيرات الثقافية، والاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والتكيف مع المتطلبات الجديدة. وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة العمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدول المجلس، مع تبني إدارة الجودة الشاملة.

- دراسة (الهلاي، 2008) بعنوان: مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. أوضحت الدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط للمستقبل وإدارة الجودة الشاملة والتفكير الابتكاري، وبرز التحديات التي تواجه الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إلى العمليات والمهارات الإدارية الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة بين درجة الأهمية، ودرجة

التوافر لصالح درجة الأهمية في مفردات محاور الدراسة جميعها، وهي الرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، وتحليل البيئة الداخلية، وتحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجية المناسبة، وتطبيق الإستراتيجية، ومحور التقويم.

- دراسة (هبة، 2008) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة. كما أن اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالبيئة الداخلية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي وصل إليها المجتمع. - دراسة (الشامسي، 2010) بعنوان: قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت إلى التعرف على الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي ل يعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف استراتيجية في منظماتهم. من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أنها أجمعت

على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية جميعها، وقد استفادة الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي،

إلا إن هذه الدراسة تتميز علي الدراسات السابقة بأنه تسعى إلي معرفة مدى أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وإمكانية تطبيقها من وجهة نظر الموظفين في هذه الجامعة.



## الباب الثاني

### الإطار النظري

#### 1.2 الفصل الأول الأسس النظرية

تعدّ الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة<sup>15</sup>. كما أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيية، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض بن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة<sup>16</sup>.

أن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي

<sup>15</sup> شحادة، حاتم عبد الله (2008-ص62) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل

تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

<sup>16</sup> محمد حسن المبعوث 2003 ص 115 (تصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية)مجلة التربية

يقابلها ويتعامل معها<sup>17</sup>. شاع استخدام مصطلح الإستراتيجية (Strategy) في الكثير من كتب الإدارة، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategos)، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ف الإستراتيجية بأنها جزء من التخطيط الاستراتيجي، وتعبّر عن مسار يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المنشأة لنفسها في المستقبل<sup>18</sup>. وهو يستخدم حالياً في ميادين النشاط الإنساني للدلالة على الخطة الطويلة الأمد التي تنطوي على مجموعة من المبادئ والأهداف الهامة، ومجموعة من الأساليب والوسائل التي تحقق هذه الأهداف<sup>19</sup>.

كما ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية في ظل المفاهيم والافتراضات الآتية: (عدم كفاية وضع الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، بل لا بد من إدارة عملية تنفيذ الإستراتيجية، مرونة المحافظة على تكيف المنشأة مع البيئة المحيطة بما كي تستطيع تنمية الفرص وتقادي التهديدات، والتخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمنأى عن تنظيم استراتيجي وقيادة إستراتيجية ابة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية ذاتها أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات<sup>20</sup>. ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة تكاليف والفوائد المرتبطة بها، وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ، فهي الوسيلة العصرية الملائمة لتطورات القرن الحادي والعشرين، هي تعطي الصورة الواقعية والحقيقية لإمكانات المؤسسة التربوية وقدرتها على التكيف مع هذه التطورات<sup>21</sup>، فالإستراتيجية خطة عمل طويلة المدى تحدد أسلوب مؤسسات التعليم

<sup>17</sup> هاني عبد الرحمن الطويل (2006 ص45) الإدارة التربوية والسلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعات في النظام. ط4، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع

<sup>18</sup> عبد المحسن، توفيق محمد (2006) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 200.  
<sup>19</sup> رحمة، أنطون (2007) التخطيط التربوي. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية، ص102

<sup>20</sup> عبد المحسن، توفيق محمد (2004) اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيحما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة: دار الفكر العربي، ص 7

<sup>21</sup> Yashino, ML (2001) Strategic Alliances. Harvard Business School Press 663.

العلي لبلوغ أهدافها الإستراتيجية باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة<sup>22</sup>.

وتشتمل الإستراتيجية على عناصر أساسية مثل التركيز على توجه المنظمة في الأجل بعيد، ومقابلة نشاطاتها مع البيئة والموارد المتاحة لديها بهدف التقليل من التهديدات المحدقة بيم الفرص المتاحة ويرى بعضهم أنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالأمر الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي تتعلق بتحقيق الإستراتيجية، فهم يرون بأن الخطط قصيرة الأجل تهتم بالأمر المتعلقة بالكفاية، في حين تهتم الإستراتيجية بالأمر التي تتعلق بالفاعلية الأجل لمنظمة أخرى، وإذا أخذ عنصر الزمن في الاعتبار فإن القرار قصير الأجل الذي يتم اتخاذه الآن قد يكون مصدر الميزة الإستراتيجية في المستقبل<sup>23</sup>.

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملياتي، فمن ناحية تعداً الإدارة الإستراتيجية شرارة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتوسيعاً لنطقه وغناء لأبعاده؛ فإن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر مهم جداً من عناصر الإدارة استراتيجية، ولا يمثل الإدارة الإستراتيجية بعينها، لأنها تعني إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد والبيئة في الوقت نفسه، ولهذا السبب تهتم الإدارة الإستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليلية لحاضر المنظمة من منظور مستقبلي، أي هي عملية خلق وإيداع هادفة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة من الزمن، وتوقع ما سيحدث، وتخصيص الإمكانيات، ولكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، ويمكن عد الإستراتيجية وسيلة تحقيق الغاية المرجوة، إذ يمكن تحديدها كوسائل تعبيرية عامة وتفصيل إضافية، فتتطور الإستراتيجية من خلال مجموعة خطط جيدة، أو على الأقل أن تكون موجودة بشكلها الصحيح وفي الوقت المناسب بحيث يكون هدف التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو التأكد من فهم صانعي القرارات الرئيسيين

<sup>22</sup> حسين المختار 2002 تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري مجلة التربية ط2 مجلة التربية ص 109

<sup>23</sup> عبد العظيم، محمد حسن (2005) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م21، ع1، ص 41

لماهية عمل المنظمة وهدفها .

أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات الآتية (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها - التحليل الاستراتيجي - صياغة الإستراتيجية - الاختيار الاستراتيجي - تنفيذ الإستراتيجية - تقويم الإستراتيجية)<sup>24</sup>. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضلوع تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم مجازها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>25</sup>.

وبهذا يمكن القول إن الإدارة الإستراتيجية هي الآلية الأساسية للوصول إلى التقدم والرقي وهو احد المداخل المهمة للتجديد والتحسين الذاتي للجامعات بشكل عام. وقد سعت أكثر دول العالم إلى تبني هذا النظام في تعليمها العالي وبذلت في سبيل ذلك العديد من الجهود العلمية والإجراءات الإدارية الهادفة إلى تطبيقه، فعلى المستوى العالمي سبقت أمريكا وبريطانيا دولا في وضع الإدارات الاستراتيجية في كافة المؤسسات وعلى وجه الخصوص التعليمية في ظل المفاهيم والافتراضات الآتية (عدم كفاية وضع إستراتيجية من قبل الإدارة العليا بل لابد من إدارة عملياته تنفيذ الإستراتيجية وضرورة المحافظة على نشأة مع البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص وتفادي التهديدات والتخطيط الاستراتيجي لا ينجح إلا عند تنظيم استراتيجي وقيادة إستراتيجية ورقابة إستراتيجية كما إن الإستراتيجية ذاتها أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات<sup>26</sup>، ويمكن عد الإستراتيجية وسيلة تحقيق الغاية المرجوة إذ يمكن تحديدها كوسائل تعبيرية إضافية فتتطور الإستراتيجية من خلال مجموعة خطط جيدة أو علي الأقل إن

<sup>24</sup> زكريا مطلق الدوري، (2005) الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري، ص26

<sup>25</sup> سعد غالب ياسين الإدارة الإستراتيجية 2002 عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ص 15

<sup>26</sup> عبدا لرحمن توفيق منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات، مركز الخبرات المهنية (لمبك) 2004 ص 8

تكون موجودة بشكلها الصحيح وفي وقت المناسب بحيث هدف التخطيط الاستراتيجي الرسمي هو التأكيد من فهم صانعي القرارات الرئيسيين لماهيته عمل المنظمة وهدفها، إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من تطابق التي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين وهما<sup>27</sup>.

- خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غايات المنظمة أي غرضها حيث لا تتمكن المنظمة من إن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل علي تحقيقها.
- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها معي ذلك إن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها والإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الحسبان التهديدات والفرص والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة وهذا يمثل ثلاثة عوامل رئيسية تـ بدرجة كبيرة علي الإستراتيجية وهي (البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية- الموارد والإمكانات الداخلية -الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعي لانجازها ضمن إطار زمني محدد) .

## 2.2 الفصل الثاني: النظريات المفسرة للإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق

<sup>27</sup> سعد غالب ياسين الادارة الاستراتيجية 2002 عمان دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ص15



الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية والخارجية، ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها<sup>28</sup>.

وبالرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية إلا أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة بها كانت وليدة جهود الإدارة في الدول المتقدمة ومجال التطبيق فيها، أما عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية في الدول النامية ومدى ممارستها في تلك الدول، فكثيراً ما تم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات والمعلومات الكافية حول ذلك، حيث يعرفها روبرت Robert بأنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>29</sup>

أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفها بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويتها. وهناك العديد من النظريات التي ينتمي إليها التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية نذكر منها:

1- النظرية الموقفية :

وهي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف، بل لا بد من تغيير الطرق والأساليب والتصاميم والنظم في المنظمة بناءً على التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، أي أنها تهتم بإيجاد التوافق الملائم بين البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية، حيث أنه لا بد وان تتوافر لدى العاملين بالمنظمة

<sup>28</sup>أبوناعم، عبد الحميد . (2003م) . الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسة للطباعة والنشر ،ص42

<sup>29</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1999 الإدارة الإستراتيجية ص33

المعلومات الكافية لاتخاذ القرار<sup>30</sup>، مما يساعد في تقويم المخرجات وإعادة التخطيط بما يناسب البيئة الخارجية للمنظمة.

## 2- نظرية النظام المفتوح :

تقوم فكرة النظام المفتوح على أساس تأكيد العلاقة التبادلية بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، وبناءً على هذه النظرية فإن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، بحيث يحدث التكامل بين أجزاء العمل الإداري، كما أن المنظمة تعتبر جزءاً من نظام أكبر وهو البيئة المحيطة بها، وهذا النظام الأكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتقنية التي يتم التفاعل بينها وبين المنظمة ، وبالتالي تعد المنظمة نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها بما تحويه هذه البيئة من أنظمة<sup>31</sup>.

## 3- النظرية الايكولوجية :

تقوم هذه النظرية على أساس أن للبيئة دور مؤثر في تقرير مصير المنظمات من خلال افتراضها أن هنالك " عوامل بيئية تختار الخصائص التنظيمية التي تلائم البيئة بشكل جيد أي أن البيئة تختار شكل ونوع التنظيم الذي يناسبها ، أما الأشكال الأخرى التي لا تناسبها فلا مناص من فنائها، وهذا يبين أهمية عملية الاتصال داخل المنظمة ببعضها البعض، وبين المنظمة والبيئة الخارجية والتي تعتبر المصب الرئيس للعمل الإداري داخل البيئة<sup>32</sup>.

## 4- نظرية اعتمادية الموارد :

وتنص هذه النظرية أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية المنظمات الأخرى في تأمين مواردها<sup>33</sup>، فتصور هذه النظرية المنظمة كمشارك نشيط في علاقاتها مع البيئة، فهي

<sup>30</sup> حسين حريم 2003 إدارة المنظمات منظور كلي ط1الأردن دارالحامد ص23

<sup>31</sup> علي السلمي 1980 تطور الفكر التنظيمي ط2 الكويت وكالة المطبوعات ص46

<sup>32</sup> هال، ريتشارد 2001 للمنظمات هيكلها عملياً ومخرجاتها الرياض: معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1991م) ص621

<sup>33</sup> حريم، حسين . (2003م). إدارة المنظمات : منظور كلي ط1الأردن : دار الحامد ص34

تشتمل على فكرة أن مديري المنظمات يديرون بيئاتهم ويديرون منظماتهم، أي أنهم يفرضون البقاء التنظيمي عن طريق اختيارهم للأشكال التنظيمية المناسبة للبيئة (هال : 2001م : 630) ،

وبالتالي نصل إلى أنه لا يمكن إغفال أثر المتغيرات البيئية على عمل المنظمة سواءً كانت منظمة حكومية أو خاصة ، فهذا التأثير لا يقتصر تناوله على مستوى منظمات القطاع الخاص وحدها \_ كما يعتقد البعض \_ ، فقد كُتب الكثير حول تأثير المتغيرات البيئية على منظمات القطاع العام (كمنظمة مستقلة أو في الإدارات الحكومية المختلفة) ، كمناقشة العلاقة بين الطلب السياسي الخارجي واستجابة إستراتيجية المنظمة له ومن النظريات السابقة نجد أنها انقسمت في نظرتها إلى العلاقة بين المنظمة والبيئة إلى اتجاهين: الاتجاه الأول يرى أن المنظمات ترتبط ببيئتها بعلاقات تبادلية ويمثل هذا الاتجاه كل من نظرية النظام المفتوح، والنظرية الموقفية، ونظرية اعتمادية الموارد، أما الاتجاه الثاني فيرى أن المنظمة ترتبط بعلاقة أحادية الاتجاه مع بيئتها، فهي لا تستطيع التأثير على بيئتها حيث أن دورها ينحصر على الاستجابة فقط للمتغيرات البيئية، ويمثل هذا الاتجاه النظرية الايكولوجية.<sup>34</sup>

### 3.2 الدراسات النظرية

وهناك أيضا نظريات تناولت علاقة الهيكل التنظيمي بعضه ببعض

ومنها:

1- نموذج جيتزلز: Getzels :

ينظر جيتزلز إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي، وأن أي نظام اجتماعي يتكون من جانبين يمكن تصورها في صورة مستقلة كل منهما عن الآخر وإن كانا في الواقع متداخلين، فالجانب الأول يتعلق

<sup>34</sup> ليلى بنت سعد الهاشم 2006 واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية جامعة سعود السعودية ص 19

بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار أو ما يسمى بمجموعة المهام المترابطة والأداءات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق الأهداف والغايات الكبرى للنظام الاجتماعي والجانب الثاني يتعلق بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم وطرق تميز أداءاتهم، بمعنى هل هم متساهلون، أم متساحون، أم يتسمون بالجلافة أم بالتعاون أم هل هم معنيون بالإنجاز.. وما إلى ذلك من أمور يمتازون بها، والسلوك الاجتماعي هو وظيفة لهذين الجانبين الرئيسيين، المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري، والأفراد والشخصيات والحاجات وهي تمثل البعد الشخصي من العلاقة بين مدير المدرسة والمعلم يجب أن ينظر إليها من جانب المدير من خلال حاجاته الشخصية والأهداف أيضاً، فإذا التقت النظريات استطاع كل منهما أن يفهم الآخر وأن يعمل معاً بروح متعاونة بناءة، أما عندما تختلف النظريات فإن العلاقة بينهما تكون على غير ما يرام .

والفكرة الأساسية في هذا النموذج تقوم على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالجامة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية وما تشمله من نزعات وأمزجة، بحيث تشيع الثقة بين الإداريين داخل المنظمة، ويشارك جميع الأفراد في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف المرجوة<sup>35</sup>

## 2- نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية إجتماعية:

ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يخولها له مصدران: المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويحظى رجل الإدارة بحكم مركزه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها مفوضة إليه من السلطات الأعلى، أما المصدر الثاني للقوة المتعلقة بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها وكل

<sup>35</sup>جودت عطوي، 2001، الإدارة لتعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، دارالعلمية الدولية، عمان ص 45

رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم، لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية، ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية، وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل لإدارة التعليمية وغيره وهذا يبين أهمية تفويض السلطة وعدم استخدام السلطة البيروقراطية في اتخاذ القرار داخل المنظمة، بحيث يكون الهيكل التنظيمي متماسكا يكمل بعضه بعضاً.<sup>36</sup>

### 3- نظرية النظم System Theory :

وترجع نشأة أسلوب تحليل النظم إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، عندما استخدمه الجيش الأمريكي فيما عرف باسم (بحوث العمليات)، ومن هنا انتقل إلى الميادين الأخرى، بيد أن الاهتمام به في التعليم بدأ مؤخراً، وبدأ يظهر بصورة واضحة منذ العقد السادس من القرن "العشرين" وكان ذلك على يد عالم الاقتصاد بولدنج (Bolding) وبكلي (Buckley) عالم الاجتماع، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة "لتزايد الاهتمام بالتعليم ونظمه من ناحية، وتركز الاهتمام على اقتصاديات التعليم من ناحية أخرى".  
وأسلوب النظم في الإدارة يشير إلى عملية تطبيق التفكير العلمي في حل المشكلات الإدارية، ونظرية النظم تطرح أسلوباً في التعامل ينطلق عبر الوحدات والأقسام وكل النظم الفرعية المكونة للنظام الواحد، وكذلك عبر النظم المزاملة له، فالنظام أكبر من مجموعة الأجزاء.

أما مسيرة النظام فإنها تعتمد على المعلومات الكمية والمعلومات التجريبية والاستنتاج المنطقي، والأبحاث الإبداعية الخلاقة، وتذوق للقيم الفردية والاجتماعية ومن ثم دمجها داخل إطار تعمل فيه بنسق يوصل المؤسسة إلى أهدافها المرسومة<sup>37</sup>.

38،

<sup>36</sup> محمد نحسن العمارة، (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان ص 67

<sup>37</sup> محمد نحسن العمارة، (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان ص 74

<sup>38</sup> محمد نحسن العمارة، (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان ص 69

وتعتبر نظرية تحليل النظم أقرب النظريات إلى الإدارة الاستراتيجية و التخطيط و اتيحي حيث أنها تعتمد على مجموعة من المدخلات والعمليات لتحقيق عدد من المخرجات، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة سواء أكانت قصيرة المدى أو بعيدة ، كما أنها تساعد في مراجعة الأهداف بشكل دوري، بما يساعد في تقويم الأهداف ، عمل على تعديل الخطة من وقت لآخر بما يتفق ومتطلبات المجتمع، وبالتالي العمل على تدريب العاملين بالمنظمة على أساليب جديدة لتحقيق الأهداف، وهذا يجعل المنظمة تتسم بالمرونة والواقعية في مسار تحقيق أهدافها.

ولقد شاع استعمال هذه النظرية في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك شاع استخدامها في العلوم الاجتماعية الأخرى ، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية، وتفسر هذه النظرية النظم المختلفة بأنها تتكون من تركيبات منطقية بواسطة تحليلها تفسر الظواهر المعقدة في المنظمات أو المؤسسات في قالب كمي بالرغم من أن البحوث التطبيقية المتعلقة بالتغير في المواقف أو الدراسات الاجتماعية تكون أحياناً غير عملية أو غير دقيقة ، تقوم هذه النظرية على أساس أن أي تنظيم اجتماعياً أو بيولوجياً أو علمياً يجب أن ينظر إليه من خلال مدخلاته وعملياته ومخرجاته ، فالأنظمة التربوية تتألف من عوامل وعناصر متداخلة متصلة مباشرة وغير مباشرة وتشمل: أفراد النظام، جماعته الرسمية وغير الرسمية، الاتجاهات السائدة فيه ودافع النظام والعاملين فيه، طريقة بنائه الرسمي، التفاعلات التي تحدث بين تركيباته ومراكزها، والسلطة التي يشتمل عليها وتعتبر نظرية تحليل النظم أقرب النظريات إلى الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تعتمد على مجموعة من المدخلات والعمليات لتحقيق عدد من المخرجات، مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها المرجوة سواء أكانت قصيرة المدى أو بعيدة المدى، كما أنها تساعد في مراجعة الأهداف بشكل دوري، بما يساعد في تقويم الأهداف والعمل على تعديل الخطة من وقت لآخر بما يتفق ومتطلبات المجتمع، وبالتالي العمل على تدريب العاملين بالمنظمة على أساليب جديدة لتحقيق الأهداف، وهذا يجعل المنظمة تتسم بالمرونة والواقعية في مسار تحقيق أهدافها.

#### 4- نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theory:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المنظمة يعمل مع مجموعات من الموظفين والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هي حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاية التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المنظمة وشخصيته والنمط الذي يدير به منظمته<sup>39</sup>، حيث تتم عملية اتخاذ القرار عن طريق المشاركة بين أفراد المنظمة بما يؤكد روح المبادرة وفتح باب الحوار وتلقي الأفكار الجديدة، بحيث يعي كل موظفي المنظمة رسالة المنظمة، وبما يساعد على التجديد والإبداع للوصول لأفضل النتائج.

#### 5- نظرية المنظمات Organaiztion Theory :

تعتبر التنظيمات الرسمية وغير الرسمية نظاماً اجتماعياً كلياً في نظرية التنظيم، ومن خلال النظام تكون الإدارة أحياناً عاملاً يزيد أو ينقص من التعارض بين أعضاء المجموعات والمؤسسات أو المنظمة - الجامعة - فنظرية التنظيم هي محاولة لمساعدة الإداري ليحلل

<sup>39</sup>عبدالفتاح الخواجا، 2004 تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان، ص42

مشاكل المنظمة وترشده في خطته وقراراته الإدارية كذلك تساعد على أن يكون أكثر حساسية لفهم المجموعات الرسمية وغير الرسمية التي لها علاقة بها..

وهذا من شأنه أن يعطي صورة واضحة للعاملين بالمنظمة لتعرف على كافة المشكلات التي يمكن أن تعرقل مسيرة تحقيق الأهداف، كما يسمح بربط السلطة العليا للمنظمة بالموظفين مما يسمح بوجود ألفة وتعاون بين العاملين بما يوفر بيئة مريحة للعمل.

وهذا من شأنه أن يعطي صورة واضحة للعاملين بالمنظمة لتعرف على كافة المشكلات التي يمكن أن تعرقل مسيرة تحقيق الأهداف، كما يسمح بربط السلطة العليا للمنظمة بالموظفين مما يسمح بوجود ألفة وتعاون بين العاملين بما يوفر بيئة مريحة للعمل.

فمن الواضح أن جميع المنظمات ، بغض النظر عن ملكيتها لها أسبابها التي تدعوها للاهتمام بالإدارة الاستراتيجية لبيئتها الخارجية وما يترتب عن ذلك من تغييرات في سلوكها التنظيمي حيث يتركز جل هذا الاهتمام في الارتباط القائم بين البيئة وتطور المنظمة وبقائها . ويمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية كعمليات تحاول المنظمات من خلالها تنظيم تطورها ، وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي من خلالها تحاول المنظمات بالقطاع العام إدارة بيئاتها والتأثير في أنماط تكيفها وتأقلمها واستجابتها للمتغيرات من خلال السياسات والخطط والبرامج .

كما أن هناك مبدأ هام لا بد من الأخذ به في الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي وهو مبدأ الشورى وهى تعني استخراج الرأي من أصحاب الرأي بعد مراجعتهم لأمر و ممن لديهم القدرة ومعرفة الصواب، وهذا يعني أن للشورى أطرافاً، طرف يسمع وآخر يشير وأطرافاً تتحاور و تتناقش و تقلب الرأي على وجوهه المختلفة و تتبادل وجهات النظر حول الموضوع

فالشورى في أبسط صورها هي تبادل الرأي بين جماعة من الأفراد في أمر من الأمور أو هي صورة من صور النصيحة و شكل من أشكال التعاون والشورى تعني عدم التفرد في



اتخاذ القرار و الرجوع إلى أهل الحكمة والسداد قبل اتخاذه، و معرفة ما له و ما عليه و حصول المناقشة والحوار، للوصول إلى الصواب.

إن مفهوم الشورى ( المشاركة ) ضروري في إدارة الناس و تحفيزهم على الأداء ، فالعقل الإنساني مهما بلغ من الذكاء و الخبرة محدود، و قد تصعب عليه بعض المشكلات فيحتاج إلى الرأي و المشورة المتخصصة ، فالعلم واسع لا يستطيع عقل أن يحيط به، فعند المشورة يتبين له الصواب ويرجع إلى الأصوب إذا كان رأي غيره أفضل من رأيه ، و يستفيد من تجارب الآخرين و رجاحة عقولهم.

كذلك فإن مفهوم المشورة ( المشاركة ) يساهم في تعزيز العلاقة بين المدير و الرؤوسين، كما يتيح لكل فرد أن يعبر عن رأيه و يقدم أفضل ما لديه، و فيها إشعار للفرد بقيمته وأهميته في المنظمة و يصبح لديه التزام داخلي بتنفيذ القرار لأنه ساهم في صناعته، مما يساهم في توفير الولاء للمنظمة واستمرار العطاء و ترسيخ الراحة النفسية وزيادة الإنتاجية. مما سبق يتضح أن الإدارة الإستراتيجية تقوم على أسس عدة مستقاة من العديد من النظريات الإدارية، والتي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، فمنها ما تناول علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومنها ما تناول علاقة أفراد المنظمة بعضهم البعض، وفي مجمل هذه النظريات نجد أنها تناولت مراحل التخطيط الاستراتيجي وكيفية مواجهة السلبيات التي تعرقل تحقيق الأهداف، والاستفادة من عملية التقييم وتقديم التغذية الراجعة لتلافي السلبيات .<sup>40</sup> كما أن هناك مبدأ هام لا بد من الأخذ به في الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي وهو مبدأ الشورى وهي تعني استخراج الرأي من أصحاب الرأي بعد مراجعتهم لأمر و ممن لديهم القدرة و معرفة الصواب، وهذا يعني أن للشورى أطرافاً، طرف يسمع وآخر يشير وأطرافاً تتحاور و تتناقش و تقلب الرأي على وجوهه المختلفة و تتبادل وجهات النظر حول الموضوع .<sup>41</sup>

<sup>40</sup> برايسون، جونو اينسفايلر، روبرت 2003 التخطيط الاستراتيجي المخاطر والفرص للمخططين ط1 نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1988م، ص96

<sup>41</sup> عزالدين التميمي 1985 الشورى بين الأصالة والمعاصرة، دار النشر، عمان ص15.

فالشورى في أبسط صورها هي تبادل الرأي بين جماعة من الأفراد في أمر من الأمور أوهي صورة من صور النصيحة و شكل من أشكال التعاون<sup>42</sup>.

والشورى تعني عدم التفرد في اتخاذ القرار و الرجوع إلى أهل الحكمة والسداد قبل اتخاذه، و معرفة ما له و ما عليه و حصول المناقشة والحوار، للوصول إلى الصواب.

إن مفهوم الشورى ( المشاركة ) ضروري في إدارة الناس و تحفيزهم على الأداء ، فالعقل الإنساني مهما بلغ من الذكاء و الخبرة محدود، و قد تصعب عليه بعض المشكلات فيحتاج إلى الرأي و المشورة المتخصصة ، فالعلم واسع لا يستطيع عقل أن يحيط به، فعند المشورة يتبين له الصواب ويرجع إلى الأصوب إذا كان رأي غيره أفضل من رأيه ، و يستفيد من تجارب الآخرين و رجاحة عقولهم<sup>43</sup>.

كذلك فإن مفهوم المشورة ( المشاركة ) يساهم في تعزيز العلاقة بين المدير و المرؤوسين، كما يتيح لكل فرد أن يعبر عن رأيه و يقدم أفضل ما لديه، و فيها إشعار للفرد بقيمته وأهميته في المنظمة و يصبح لديه التزام داخلي بتنفيذ القرار لأنه ساهم في صناعته، مما يساهم في توفير الولاء للمنظمة واستمرار العطاء و ترسيخ الراحة النفسية وزيادة الإنتاجية<sup>44</sup>.

مما سبق يتضح أن الإدارة الإستراتيجية تقوم على أسس عدة مستقاة من العديد من النظريات الإدارية، والتي تسعى إلى تحقيق أكبر عائد ممكن، فمنها ما تناول علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومنها ما تناول علاقة أفراد المنظمة بعضهم البعض، وفي مجمل هذه النظريات عد أنها تناولت مراحل التخطيط الاستراتيجي وكيفية مواجهة السلبيات التي تعرقل تحقيق الأهداف، والاستفادة من عملية التقييم وتقديم التغذية الراجعة لتلافي السلبيات .

<sup>42</sup>عدنان علي النحوي(1988م). الشورى وممارساتها الإيجابية، دار النحوي للنشر،الرياض ص 127

<sup>43</sup>أحمد العبادي 1976. من القيم والآداب العربية، وكالة الصحافة الأردنية،عمان ص 210

<sup>44</sup>عزالدين التميمي 1985، الشورى بين الأصالة والمعاصرة ،دار النشر،عمان ص34.

## هرم لربط التفكير الاستراتيجي مع التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة الإستراتيجية

أتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها ظلمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم.

وتأتى الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه وتعرف الإدارة لإستراتيجية بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات وجهد منظم للوصول إلى قرارات و نظم وخطط إستراتيجيه للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء . وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه لم يعد كافيا لدرجة تجعلنا نقف عنده ، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين ،

وهذا يوفر تحليلا يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة ، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتاد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فان النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي ، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية

أهمية عن الجوانب السابقة ، فمراجعة وتقييم الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة باستمرار .

ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد. ويتم استخدام تعبير " الإدارة الإستراتيجية " للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الاستراتيجي وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي عملية دائرية مترابطة تحوي كل المراحل والخطوات والعمليات التي تتم بطريقة منهجية ومنظمة حتى تؤدي ثمارها .

وسوف يتم في هذا الفصل الوقوف علي التفكير الاستراتيجي ثم

التخطيط الاستراتيجي ثم الإدارة الإستراتيجية.رسم توضيحي بياني (1)

45

رسم توضيحي

التفكير  
الاستراتيجي

التخطيط  
الاستراتيجي

الاستراتيجية

## المبحث الأول :- التفكير الاستراتيجي

أصبح التفكير الاستراتيجي مطلوباً لأن أكثر من أي وقت مضى إن يجيد المديرون لغة جديدة هي لغة التفكير الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي هو ذلك التفكير الذي يتسم بالخيال والاستشراف ضمن رؤية إستراتيجية تفكير يتحلي فيه المدير كمفكر استراتيجي بعيني الطائر فيري ابعده واشتمل المطلوب إذن مدير لا تنحصر رؤيته فيما هو داخل جدران مكتبه أو شركته أو حتى بلده بل يرى ويستشرف ما يحدث وسيحدث في البيئة الخارجية والمحيطية محلياً وإقليمياً وعالمياً يستعرض بيانات الماضي ويحلل بيانات الحاضر ليتنبأ بما يكن إن يكون يفترض إحداثاً متوقعة ويصمم سيناريوهات بديلة لمعالجة كل منها ومن ثم يفكر في انطباق أساليب التعامل مع المتغيرات في البيئة المحيطة.<sup>46</sup>

## المطلب الأول :- مهارة التفكير الاستراتيجي

أدت التطورات السريعة في البيئة المحيطة بقطاع الأعمال والتحديات التي تواجه الإدارة إلى ضرورة إن تتوفر لدى القيادات الإدارية مهارة التفكير الاستراتيجي إلى القدرة علي وضع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ومراجعة التهديدات والتحذيرات والفرص التي تؤثر علي مستقبلها وبالتالي القدرة علي تحديد موضع المنظمة استراتيجياً في ظل الظروف التنافسية التي تواجهها.<sup>47</sup>

## المطلب الثاني :- استمرارية التفكير الإستراتيجي

<sup>46</sup> د احمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية(دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي) كلية التجارة جامعة بنها ص25

<sup>47</sup> د عابدة سيد الخطاب الإدارة الإستراتيجية المتقدمة كلية التجارة جامعة عين شمس ص28

إن استمرارية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المنظمة يمثل احد أهم الاستثمارات الحقيقية للمنظمة ونعني باستمرارية التفكير الاستراتيجي كأحد إشكال الاستثمار إن لا تقتصر تصورات ومفاهيم واهتمامات أعضاء المنظمة علي مرحلة إعداد الخطة وإنما تمتد وتعمق لتصبح مفاهيم أساسية مستقرة ومنهج للتفكير والتزام مهني مستمر بنظام التخطيط الاستراتيجي ومراعاة متطلبات الخطة الإستراتيجية في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأنها<sup>48</sup>.

ويتطلب استمرار التفكير الاستراتيجي العديد من المقومات منها:

1. تصميم وربط نظام الحوافز بانجاز الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
2. إنشاء نظام متكامل للمعلومات يساعد أعضاء المنظمة علي متابعة التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويوجههم للكيف معها بما يحقق أهداف المنظمة ورسالتها.
3. بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المنظمة بما يمكنهم من التعامل مع متغيرات البيئة بحياد وموضوعية .
4. تطوير التنظيم الإداري و إعداد الأنظمة ووضع سياسات وقواعد العمل اعتمادا علي مدخل المحاسبة بالانجازات والنتائج أكثر من التركيز علي الإجراءات التنفيذية والجوانب الشكلية.

### المطلب الثالث :- التخييل في التفكير الاستراتيجي

<sup>48</sup> د مصطفى محمد ابوبكر التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ص 25 - 26

يتطلب التفكير الاستراتيجي إن تكون لك رؤية مستقبلية Vision إن تستشرف متغيرات قادمة علي أساس مراجعة للماضي فتحليل وتقييم للموقف الحالي في البيئة المحيطة فاستشراف للمستقبل لما يتوقع إن يحدث من متغيرات يهيبى بعضها فرصا أو يفرض بعضها بات قد تطور إلي تهديدات أو قيود وهكذا تقترن الرؤية الثاقبة للمستقبل وهي أكثر عمومية من الخطة بالقدرة علي تخيل ملامح متغيرات مستقبلية ثم تصميم خطط بديلة للتحرك وتقييمها لاختبار انسبها وليس المطلوب هنا تخيلا لردود أفعال لكن تخيلا لتحركات أو سيناريوهات مستقبلية في إطار أو علي ساحة بيئة مفترضة تنسجها متغيرات مستقبلية.

وهناك علاقات تبادلية تكاملية بين كل من سلسلة مراجعة الماضي وتحليل الحاضر والتنبؤ بالمستقبل وبين التخيل وتصميم الأهداف الإستراتيجية فأنت تتخيل سبلا وسيناريوهات بديلة للتعامل مع هذه الفرص أو تلك التهديدات وكلما تعددت هذه السبل البديلة حسنت فرصتك في انتقاء البديل الأنسب والعكس صحيح من ناحية أخرى فأنت تصمم أهدافك ضوء ما استشرفته من فرص لتقتنصها أو تحديات أو تهديدات لتتجنبها ثم إن أهداف كالإستراتيجية لن تتحقق تلقائيا أنها لازالت حبرا علي ورق إذن يلزمك إن تصمم لكل هدف استراتيجيات بديلة سيجرى إتباعها لتفاضل بينها وتختار انسبها أي ما تتوسمه افعالها واقدرها علي بلوغ الهدف<sup>49</sup>.

#### المطلب الرابع :- البعد الابتكاري في التفكير الاستراتيجي

يحتاج المخطط إلي الاستراتيجي لتنمية قدرة الابتكار ويحتاج الابتكار بدوره للقدرة علي التخيل علي مجالات إبداعية هامة للمخطط الاستراتيجي وهذه أمثلة لبعضها.

##### 1- استخدام طاقة محرك بديلة أفضل واقل تكلفة.

<sup>49</sup> د احمد سيد مصطفي (مرجع سابق) ص 26

- 2- تطوير أو تطويع واستخدام تكنولوجيا جديدة
- 3- تصميم لمنتجات جديدة (اختراع)
- 4- تطوير لمنتجات قائمة (ابتكار)
- 5- تحويل فكرة أو أفكار مبتكرة إلي واقع عملي
- 6- تصميم التساؤلات مثل ماذا يحدث إذا خرج منافس خ ولو دخل منافس ح وهكذا ويكون هذا أساس لتصميم أهداف وسيناريوهات بديلة وتقييمها والمفاضلة بينها فيكون لكل تطور ا حدث محتمل سيناريو انسب للتعامل معه.<sup>50</sup>

### المطلب الخامس :- التفكير الاستراتيجي في الإسلام

لفت العقَّاد (رحمه الله) النظر إلى أهمية التفكير في الإسلام بل إلى فرضيته، وأضاف فوزي طایل (رحمه الله) بُعدًا آخر، حيث لفت الأنظار إلى أهمية التفكير أيضاً ولكنه ليس مجرد التفكير العادي الذي أشار إليه العقَّاد، بل نوع آخر من التفكير هو أحدث ما وصل إليه البشر وهو التفكير الاستراتيجي.

ففي كتاب "التفكير فريضة إسلامية" للعقَّاد، اهتم في العنوان الأول منه "فريضة التفكير في الشريعة الإسلامية" بالإشارة إلى أن من مزايا الشريعة التي لا تختلف فيها الآراء هي مزية التنويه بالعقل في آيات كثيرة من آي القرآن الكريم، التي لا تذكر العقل إلا في مجال التعظيم، ووجوب إعماله.

ومن خصائص العقل عنده أنه: وازعٌ، ومدركٌ، ومتأملٌ، وراشدٌ، والرشد أعلى خصائصه، والإسلام يخاطب كل هذا في العقل، وبعد ذكر الآيات التي تخاطب كل جانب من جوانب العقل خلص إلى تقرير فريضة التفكير في الإسلام، ويرى أنه لا عذر لتعطيل



العقل لأي مانع من الموانع التي حصرها في: عبادة السلف (العُرف)، والاقتداء بأصحاب السلطة الدينية، والخوف المهين من أصحاب السلطة الدنيوية.

يختم بهذا النص الجميل: "وصفوة القول أن الإسلام لا يعذر العقل الذي ينزل عن حق الإنسان رهبة للقوة، أو استسلاما للخديعة، ولا حدود لذلك إلا حدود الطاقة البشرية ولكنها الطاقة البشرية عامة كما تقوم بها الأمم، ولا ينتهي أمرها بما يكون للفرد من طاقة لا تتعداه".

وفي كتاب "كيف نفكر استراتيجياً" لفوزي طایل مبحث سمّاه "ضرورة الفكر الاستراتيجي لنهضة الأمة" والذي أدرجه تحت فصل "الاجتهاد الفكري فريضة"، ويقصد بالاجتهاد الفكري: "بذل غاية الطاقة العقلية الممكنة للوصول إلى حكم من الأحكام في عيناها، لا يحكمها نص قطعي الدلالة، وذلك إلى أن يشعر المجتهد بالعجز عن بذل المزيد من الطاقة العقلية ويغلب لديه الظن أنه أصاب الحكم الصحيح".

وبين أهمية الاجتهاد الفكري في حفظ قدرة الأمة الإسلامية على التطور والتعامل مع متغيرات الزمان والمكان، والاستعداد لمواجهة الأمور المستقبلية والتخطيط لذلك، وغياب التفكير يحدث أموراً خطيرة منها فراغ فكري تملؤه الأحكام الوضعية والبشرية بالهوى والقيم المستوردة. وذهب بعد ذلك إلى القطع بأن "الاجتهاد الفكري فريضة يدل عليها العقل والمنطق فضلا عن النص والاجتهاد".

وتحت عنوان "الاجتهاد الفكري عمل إنساني" أكد أن الاجتهاد الفكري مع أن ضابطه هو القرآن والسنة والإجماع فإنه يظل عملاً إنسانياً تحده القدرة العقلية للمجتهد، الذي يشترط له الإمام بكثير من العلوم التي تكوّن لديه ملكة قوية، ثم ربط بين الاجتهاد الفكري والتفكير الاستراتيجي بقوله: "ينتج عن هذا كله أنه يجوز للمجتهد أن يجتهد في مسألة دون أخرى، ويجوز أن تجد في الأمة من لديه تصور اجتهادي شامل للأمر (فكر استراتيجي

شامل)، كما أنه من الطبيعي أن نجد الاختلاف في نتائج اجتهاد العلماء في المسألة الواحدة، على الرغم من التزام كل منهم بأصول الشريعة وكلياتها ومبادئها العامة".

وتحت عنوان "الاجتهاد الفكري في عصرنا" ذكر أنه قد وضع البعض سياجا عاليا من الأسلاك الشائكة حول ميدان الاجتهاد، وحرّموه على أنفسهم، ولم يبيحوا إلا النقل وشرح اجتهادات علماء تغيّرت ظروف اجتهادهم ومضت عليه السنون، بل حرّموا الاجتهاد على غيرهم أيضا بحجة قصور الهمم وتقصير العزائم عن البحث والتنقيب؛ فتخلّفت الأمة بركود الفكر أحقابا كثيرة.

وبعد ذلك خلص إلى العنوان الذي يعيننا "ضرورة الفكر الاستراتيجي لنهضة الأمة"، والذي عرّف فيه الفكر الاستراتيجي بأنه "التخطيط بعيد المدى الذي يتم فيه الربط بين الأهداف والإمكانات المتاحة".

ما عن أهميته فإنه أصبح الوسيلة التي تحقق بها الأمم أمنها، فعلى كل أمة تريد تحقيق أمنها وبقائها أن تضع لها غاية ومجموعة من الأهداف المتناسقة المترابطة بعيدة المدى، وأن تحشد قواها السياسية والاقتصادية والعسكرية والحيوية أي البشرية والجغرافية والتكنولوجية، وأن تستنهض إرادة أبنائها من أجل تحقيق هذه الأهداف؛ أملا في بلوغ الغاية. ومن القرآن يمكن استشفاف غاية الأمة الإسلامية وأهدافها بعيدة المدى.

وأرجع سبب تخلف الأمة رغم إمكاناتها العريضة إلى أربعة أسباب هي:

1- انفصال الأمة عن شريعتها ومنهجها.

2- وعدم وضوح منظومة القيم الإسلامية في النفوس واختلاطها بغيرها من الأمور الفاسدة.

3- وعدم وجود أي فكر استراتيجي إسلامي شامل يتعامل مع المستقبل.

4- وتغييب إرادة التغيير والنهوض بل والإرادة بشكل عام.

ونلاحظ أن اللواء فوزي طایل (رحمه الله) أشار إلى فرضية الاجتهاد وإلى أنه عمل إنساني يحتاج لثقافة موسوعية، وأنه قابل للخطأ وللاختلاف، ولكنه جعل التفكير الاستراتيجي ضرورة فقط ولم يجعله فريضة؛ ربما خوفاً من عدم استيعاب طائفة من الإسلاميين مغلقين باب الاجتهاد للأمر، واتهامه باتهامات باطلة، خاصة وأن التفكير الاستراتيجي في ذلك الوقت لم يكن معروفاً لغير أهل الاختصاص والسياسة.

ولكننا جمعاً بين وجهتي النظر، العقادية والطايلية، يمكننا التقرير بأن "التفكير الاستراتيجي فريضة إسلامية"؛ لأن من فوائده - على سبيل التمثيل لا على سبيل الحصر - أنه:

- لا يتم واجب نهضة الأمة إلا به وما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب.
- يحقق الأمر الإلهي باستخدام العقل، كما أشار العقاد (رحمه الله).
- يحمي إرادة النهضة في الأمة من جديد، كما أشار اللواء فوزي طایل.
- يحفظ قدرة الأمة الإسلامية على التطور والتعامل مع متغيرات الزمان والمكان والاستعداد لمواجهة الأمور المستقبلية والتخطيط لذلك، كما قال اللواء فوزي طایل (رحمه الله).
- يجمع الأمة على المقاصد والأولويات العليا.
- يقلل من فجوة الخلاف في القضايا الجزئية.
- يرشد الجهود المهدرة في العمل الدعوي الإسلامي.
- يساهم في إعادة إحياء المسؤولية الفردية، ويعلم كل فرد دوره.

- يرتب المعرفة الإسلامية مترامية الأطراف والتي يصعب حصرها.
  - يساعد على حصر أمراض الأمة بشكل دقيق.
  - يساعد على وصف العلاج بشكل دقيق.
  - يتيح المرونة في التعامل مع العقبات والتحديات.
  - يحول المسلمين من الجدل إلى العمل.
  - يتيح التفهم لمخططات أعداء الأمة وعدم الاغترار بالتكتيكات الجزئية الإلهائية التي يقومون بها والتركيز على أهدافهم الإستراتيجية وإحباطها.
- ويجب ألا تحصر معرفة التفكير الاستراتيجي في نخبة قليلة من رجال الأمة وكأنه كهنوت، بل يجب أن تشيع منهجيته وطريقته بين أبناء الأمة جميعا كبيرها وصغيرها، متعلمها ونصف متعلمها، كلٌ حسب قدرته، وإلا فقد أهميته، ومن الكتب التأسيسية في ذلك "التفكير الاستراتيجي" لطارق السويدان، وكذلك "التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن" لجاسم سلطان، ومن الكتب التطبيقية المتقدمة في ذلك "كيف نفكر استراتيجياً" للواء فوزي محمد طایل، و"الإستراتيجية الأمريكية للقرن الحادي والعشرين" لأناتولي أوتكين، وغيرهم.
- وأختم بمقولتين عن أهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي للأمة الإسلامية: مقولة اللواء فوزي طایل (رحمه الله): "ومن يعتزم السير في دروب الحياة فعليه أن يحمل معه ما يهديه إلى الطريق الآمن والأصوب لبلوغ هدفه، ذلك هو الفكر الاستراتيجي الإسلامي الخالص، أي الاهتمام بعظائم الأمور ووضع التخطيط بعيد المدى لبلوغ أهداف الأمة".

"ما لم يتزاج الإخلاص مع الإستراتيجية الصائبة في تعبئة الموارد والقوى البشرية في الأمة فإن جميع الجهود والطاقات سوف تذهب هدرًا على مذابح الصراعات الداخلية وتؤول إلى الفشل والإفلاس".<sup>51</sup>

### المبحث الثاني :- التخطيط الاستراتيجي

التخطيط تراتيحي هو صنع الاختيارات. فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وهو عماد الإدارة الإستراتيجية وهو فن التعامل مع المستقبل وهو عموما الوظيفة المبكرة أو هو نقطة البداية في أي عملية إدارية ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مسحا لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية ثم تحديدا الأهداف الرئيسية وتقييمها واختيار المناسب منها<sup>52</sup> وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد - مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى - ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها. ياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

### المطلب الأول :- خصائص التخطيط الاستراتيجي

1. تكون عملية يطة إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.

<sup>51</sup> ماجد عرسان الكيلاني في كتابه "هكذا ظهر جيل صلاح الدين وهكذا عادت القدس" (ص312-313).

<sup>52</sup> د احمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية (مرجع سابق) ص30

2. التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لإتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات<sup>53</sup>.
3. التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فلربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.
4. التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين: فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية، ... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة إستراتيجية يمكن تعلمها والتأكد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتوأكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجح لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.
5. التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة: فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.
6. تشكل الإدارة الإستراتيجية إطار التوجيه المراحل الأخرى للإدارة: ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة

<sup>53</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، 2001، ص 113

بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى - أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

7. الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار - بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله - سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة. وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، نجد أن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

### المطلب الثاني :- أهمية وفوائد التخطيط الاستراتيجي الرسمي

أساس لقيام الإدارة العليا بمسئولياتها بشكل سليم وفعال كما انه يمكن المنظمة من الإجابة علي أسئلة حيوية لنجاحها مثل ما هي رسالتنا الرئيسية ما هي توقعات تصرفات المنافسين وما هي خطط الإنتاج الجديدة التي تحتاجها وما هي الفرص المتاحة لا استغلالها وما هي التهديدات المنظمة وما هي الأهداف الرئيسية للمنظمة وما هي الاستراتيجيات المناسبة لنا..؟

كما إن التخطيط الاستراتيجي يعطي تصور للمستقبل كما انه يربط تصرفات وخطط الإدارة العليا والوسطى والدنيا بالخطط الإستراتيجية للمنظمة وبالتالي يساهم ذلك في فعالية

إدارة المنظمات الكبيرة هذا علاوة انه يشرك الأفراد بالمنظمة في العملية التخطيطية مما يؤدي إلي دفعهم للعمل وزيادة درجة التزامهم بتنفيذ القرارات ويوجد من الدراسات التطبيقية التي أظهرت إن الشركات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي الرسمي كانت أكثر نجاحا من الشركات التي لم تستخدمه<sup>54</sup>.

### المطلب الثالث :- معوقات التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية

أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي ستواجهه مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ لخطة الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط<sup>55</sup> الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة لهو مدعاة لنا لأن نستعد لها وأن نبذل أقصى الجهد في مقاومتها. ولعل القائمة التالية والتي أعدها ستيرلنج (2003) Sterling ، بناء على خبرات العديد من المدراء التنفيذيين وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون، تساعد المسؤولين بمؤسسات التعليم العالي على التخطيط الجيد لمرحلة تنفيذ خطتها الإستراتيجية:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود الأفعال لخطة الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واضب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.

<sup>54</sup>د- حامد احمد رمضان بدر الادارة الاستراتيجية ص 79- 81

- <sup>55</sup>عايدة سيدحطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دارالفكر، القاهرة، 1995، ص37



- لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- حقق التوافق ما بين نظم المعلومات الإدارية والخطة الإستراتيجي بالإضافة إلى أن هناك عقبات تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق ب:
- 1- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقدماً قبل أن يكتمل.
- 2- ظهور المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- 4- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كان عقبة أماما استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

#### المطلب الرابع :- دور التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم

يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية ، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، لأن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة<sup>56</sup>.

<sup>56</sup> سليمان بن عبد الرحمن آل الشيخ ، ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ،السعودية

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن تحديد الأهداف الواضحة ، وترتيب الأوليات ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، والشمول ، والواقعية، والمرونة ، والمتابعة ، والتقييم والتفوييم ؛ لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية.

وتتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة ، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة ؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة<sup>57</sup>.

### المطلب الخامس :- التخطيط الاستراتيجي في الإسلام

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى : " وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ " <sup>58</sup> ، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية ، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم ، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه ، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية ، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالى "

57

58سورة الانفال الآية 60

لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا"<sup>59</sup> ، أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً المقاصد الإسلامية (وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضاً في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمة الله إلا أعطيتهم إياها ، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتية..."<sup>60</sup> ، وقوله صلى الله عليه وسلم سعد بن أبي وقاص: " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس."<sup>61</sup>

ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول القائد تمثلت في حادثة الهجرة ،<sup>62</sup> وهذا يمكن بيانه من النقاط الآتية.

1. أسند النبي أمر المبيت في فراشه إلى علي بن أبي طالب حيث أعطاه برده ليسجى بها كما كان النبي صلى الله عليه وسلم يفعل ذلك.
2. استخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال : " أحصوا لي كم يلفظ الإسلام ، قال : فقلنا يارسول الله ، أتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة ، قال : " إنكم لا تدرن لعلكم أن تبتلوا " ، قال : فابتلينا ، حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سرا "<sup>63</sup>.

<sup>59</sup>سورة المائدة الآية 48

<sup>60</sup>(البخاري : 975)

<sup>61</sup>مسلم:435

<sup>62</sup>

، دراسة مقدمة من الطالب إياد علي يحيى الدجني ، إشراف الدكتور / عليان عبد الله ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ( الإدارة التربوية ) 1427 هـ . 2006

<sup>63</sup>النووي 179

3. وترى الباحثة أن من أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط ، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم. كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة ، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت لهم.

4. سعد بن عباد و ابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية

5. أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية

6. الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار ، حيث الحاجون لكي يغرز راية المسلمين هناك

7. خالد بن الوليد يدخل مكة ، حيث تجمع مقاتلو قريش وحلفائهم وأحبيشهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة ، وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتباركه الشريعة وتحت على تطويره ما دام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف.

ويعرفه الدكتور فرانس عبد الباسط بأنه أسلوب عمل جماعي يأخذ بالأسباب لمواجهة توقعات مستقبلية أو يعتمد علي منهج فكري عقدي يؤمن بالقدر والتوكل علي الله ويسعي إلي تحقيق هدف شرعي هو عبادة الله وتعمير الكون<sup>64</sup>.

ونجد أن القرآن الكريم يزخر بالعديد من الآيات التي تمثل التخطيط والتي لا يمكن حصرها وسنذكر بعض الآيات التي تفق عليها كتب الإدارة أهمها الآيات التي نزلت في سورة يوسف عليه السلام والتي تمثل التخطيط الاقتصادي الرباني حيث يقول الله تعالى\* (وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ

<sup>64</sup>مصطفى محمود غنفي مبادئ واصل علم الادارة ص133

يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ (43) قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ  
 بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ (44) وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ  
 فَأَرْسِلُونِ (45) يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ  
 سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ (46) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ  
 سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ  
 سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ  
 يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ\*<sup>65</sup>

وقد جاء واضحاً من خلال الآيات السابقة من سورة يوسف حيث تم تفسير الآيات السابقة بان المطر والخصب سيأتي لمدة سبع سنوات متواليات وان البقر هي السنين وذلك تثير الأرض التي تستغل فيها الزروع والثمار وهن السنبلات الخضرة ثم قام يوسف بتوجيههم إلي ما يفعلونه في تلك السنين وذلك بادخار ما استغلوه في السنوات السبع في سنبله ليكن أبقى له وابعده من إسراع الفساد إليه إلا القدر أو المقدار الذي يحتاج وانه للأكل ث يكون قليل ونهاهم عن الإسراف لكي يستفيدوا في السبع الشدائد وهن السبع المحل التي تعقب النواة السبع المتواليات وقد بشرهم يوسف بأنه سيأتي عام غيث بعد عام الجذب حيث تغل البلاد ويعصر الناس الزيت وغيره كما كانت عليه عادتهم في السابق كما اعتبرت ، قبل بعض الكتاب بأنها موازنة تخطيطية عامة حيث قام يوسف عليه السلام بعملية الموازنة بين إنتاج ادخار واستهلاك القمح في مصر<sup>66</sup>. كما وضع لنا القرآن اضطلاع يوسف بدوره الإداري المالي الفعال في إدارة أموال الدولة.

<sup>65</sup> سورة يوسف عليه السلام الآيات من 43 إلى 49

<sup>66</sup> سامي عبدا لرحمن الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم الاقتصاد الإسلامي ص 153 إلى 156

## المطلب السادس :- التخطيط في السنة النبوية

التخطيط في السنة النبوية هو امتداد للتخطيط في القرآن الكريم ومستمد منه وقد اشتملت السنة النبوية علي عدد كبير من صور التخطيط القائمة علي مبدأ التوكل والاعتماد علي الله سبحانه وتعالى أولا والاخذ بالأسباب بعد ذلك<sup>67</sup> وحادثة الرسول صلى الله عليه وسلم مع الإعرابي معروفة حيث جاء ذلك الإعرابي واخبره بأنه ترك ناقته عند الباب المسجد دون إن يعلقها وبعد أن توكل علي الله ولكنها هربت فأخبره النبي عليه الصلاة والسلام بأنه كان عليه أن يتوكل علي الله ويعقل الناقة حتى لا تهرب.

### المبحث الثالث :- الإدارة الإستراتيجية

#### المطلب الأول :- مفهوم الإدارة الإستراتيجية وعناصرها

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة ويرجع الكتاب أصل كلمة إستراتيجية STRATEGY إلى كلمة اليونانية STRATEGOS وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك<sup>68</sup>. ويعرف قاموس ويبستر الإستراتيجية علي أنها التخطيط وتوجيه الحرب.

<sup>67</sup> موقع dr.khallah alwardat

<sup>68</sup> عبدالمعتمد المغربي الإدارة الاستراتيجية (بقياس الاداء المتوازن) مكتبة الكتب العربية المنصورة 2009م، ص17

شير قاموس المورد للإستراتيجية علي أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

وعلي نفس المنهج نجد قاموس أكسفورد يبين معني الإستراتيجية علي أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة علي المواقف والعدو بصورة شاملة.

ونعرف هنا الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي يتحدد بمقتضاها العلاقة بين المنظمة والبيئة صة بها والتي تبدو من خلال استخدام الأهداف التي تم اختيارها ومحاولة تحقيق الوضع المرغوب فيه<sup>69</sup>.

والإدارة الإستراتيجية هي مجال عمل الإدارة العليا وهي تهتم بالمنظمة ككل وفي ظل ذلك يرى البعض إن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن عملية إدارة وتحقيق رسالة المنظمة وذلك من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة وظروفها<sup>70</sup>.

والإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري إلي جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات<sup>71</sup>.

والإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية ويتضمن ذلك وضع صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل وتشمل الخطوات التنفيذية والوسائل الواضحة المستخدمة لتوجيه الأنشطة إلي المستوى الذي ترغب في الوصول إليه.

<sup>69</sup> ليلي بنت سعد الهاشم: واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية السعودية جامعة سعود السعودية 2006م، ص15

<sup>70</sup> حامد بدر الادارة الاستراتيجية دار النهضة العربية للنشر 1994م، ص19

JAMES c .robert m .grant garege: strategic management,

london west publishing,2003<sup>71</sup>

أما عناصر الإدارة الإستراتيجية تشمل الآتي:-

أولاً : رؤية المنظمة

ثانياً :رسالة المنظمة

ثالثاً :أهداف المنظمة

أولاً: الرؤية المنظمة هي التصور الذي نأمل أن تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ولها مجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي<sup>72</sup> :

- 1- تمثل الرؤية القوة المحركة التي تدفع جميع من في المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
  - 2- تمثل الرؤية ما نطمح إن يتحقق من خلال أنشطة المنظمة وليس بالتحديد ما نستطيع تحقيقه.
  - 3- توحد الرؤية طاقات وإمكانات ومواهب وقدرات جميع أفراد المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف ويعتبر وضع رؤية قوية للمنظمة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هذه الرؤية من العناصر الهامة في الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومن المهارات اللازمة للمدير لتحقيق التكيف مع متطلبات القرن الواحد والعشرين.
- واهتمت العديد من الدراسات بفحص خصائص العبارات الدالة علي الرؤية وقد تبين منها أن تصميم الرؤية الإستراتيجية يجب أن يراعي فيها الآتي:

أ- القدرة علي خلق تصور ايجابي عن المنظمة.

ب- أن تكون ذات أفق زمني مستقبلي طويل الأجل.

ت-التعبير عن الحاجات أصحاب المصلحة.

<sup>72</sup>صلاح سلام الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) مطبعة دار السلام القاهرة 2008م ص64



ويجب أن تتصف الرؤية الإستراتيجية بالاتي<sup>73</sup>:

- أ- التركيز
- ب- المرونة
- ت- الابتكار
- ث- الوضوح
- ج- الإيجاز
- ح- التحدي
- خ- إثارة
- د- القبول

ثانيا : - رسالة المنظمة وهي التوجه الرئيسي الذي يفسر سبب وجود المنظمة والطريقة التي ستنتهجها رؤيتها وعادة ما تجيب الرسالة علي مايلي :

- من نحن وما هي أهدافنا وما هي خدماتنا ومن هم عملائنا ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف باختلاف طبيعتها وأهدافها وتتميز الرسالة بالخصائص التالية:

أ- إن تكون مكتوبة ومعلنة وواضحة وسهلة الفهم.

ب- إن تكون مختصرة ومحددة.

ج- إن تعكس فلسفة وقيم المنظمة.

د- إن تعبر عن تميز المنظمة بالمقارنة بمثيلاتها.

هـ- إن تكون معبرة عن أنشطة المنظمة.

و- يجب إن تركز الرسالة علي كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم.

يجب إن يراعى عند صياغة الرسالة إمكانية التحقيق والتنفيذ للأهداف التي تشمل عليها فالصياغة الجيدة والدقيقة لرسالة المنظمة تساعد رجال الإدارة في بلورة سياسات المنظمة وأهدافها والخطط الإستراتيجية لها كما أنها أيضا تعتبر موجه لعملية اتخاذ القرارات فيها مما يؤدي لنجاحها.<sup>74</sup>

<sup>73</sup>صلاح سلام الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) مطبعة دار السلام القاهرة 2008م ص 67,68

<sup>74</sup>حامد بدر الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ص 40

كما إن الصياغة الغير سليمة لرسالة المنظمة قد يخرجها من قطاع الأعمال فعند صياغة إحدى شركات الطيران الداخلية الأمريكية لرسالتها ذكرت إن رسالتها هي تقديم خدمة نقل الركاب لعملائها علي مستوى الولايات المتحدة الأمريكية كلها مما أدى ذلك إلى قرب الشركة من الإفلاس لان إمكانات الشركة من ناحية الطائرات والطيارين والمضيفين والقوى العاملة المدربة لم تكفي لتحقيق الرسالة.

لذلك مضمون الرسالة يجب إن يشتمل علي:

أ-المهام الأساسية بالمنظمة.

ب-الدور الذي تريد أن تؤديه في المجتمع.

ج-المكانة التي تتطلع إليها .

د-المبادئ والقيم التي نبتناها.

ثالثا: أهداف المنظمة

الأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها وكذلك هي النتائج التي بحجم ونوع المنظمة وطبيعة وتنوع الاتها وتعتبر الأهداف ترجمة وتوضيح لرسالة المنظمة والإغراض التي انشأت من اجلها.<sup>75</sup>

1-أهمية تحديد الأهداف :

أ- الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات

ب-الأهداف هي الوسيلة التي تزيد فعالية المنظمة

ج-الأهداف وسيلة لتقييم الأداء

2-أنواع الأهداف

<sup>75</sup>صلاح سلام الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)مرجع سابق ص 71

أ-الغايات وهي مجموعة من الأهداف العامة التي تعبر عن السبب أو الغرض من وجود المنظمة ودورها في المجتمع وتعتبر هذه الغايات عن آمال المساهمين والعملاء والعاملين وتوجد هذه الغايات غالبا في رسالة المنظمة.

ب-الأهداف الإستراتيجية وهذه الأهداف توضع بواسطة الإدارة العليا وتعد هذه الأهداف ترجمة حقيقية للغايات أو مبادئ العامة والمجالات التي تغطيها هذه الأهداف هي:

- المركز التنافسي للمنظمة
- الابتكار والتجديد
- الإنتاجية
- مستويات الموارد المتاحة
- الربحية ومؤشرات الأداء للمديرين والعاملين

والأهداف تمثل العنصر الحيوي في الإدارة الإستراتيجية لذلك تتصف الأهداف الجيدة بمجموعة من الخصائص هي<sup>76</sup>:

أ-أن يكون الهدف محددًا مرتبطًا بموضوع واحد

ب-أن يكون الهدف قابلا للقياس

ج-أن يكون الهدف قابلا للتحقق في حدود الإمكانيات المتاحة

د-أن يكون الهدف موضوعيا وواقعيا

هـ-أن يكون الهدف مرتبطًا بنطاق زمني محدد

<sup>76</sup>صلاح سلام الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) مرجع سابق ص73

## 1 أهداف الإدارة الإستراتيجية الجيدة

|               |               |
|---------------|---------------|
| Specific      | محددة         |
| Measurable    | قابل للقياس   |
| Achievable    | قابل للتحقق   |
| Realistic     | واقعية        |
| Timed Bounded | مرتبطة بالزمن |

ج-الأهداف الوظيفية هذه الأهداف توضع في الإدارة الوسطى وهي تعتبر أهداف فرعية للأهداف الإستراتيجية ولكن توضع علي مستوى الوظائف (الإنتاجية، التسويقية، التمويلية).

## المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تمثل خصائص الإدارة الإستراتيجية في التالي<sup>77</sup>:-

1. الإدارة الإستراتيجية هي عملية لأنها تتضمن اختبار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة المنظمة الديناميكية.
2. الإدارة إستراتيجية هي عملية منتظمة حيث تهدف إلي إتباع عملية من هيكلتها كما أنها تعتمد علي البيانات.
3. تهتم الإدارة الإستراتيجية بالمستقبل من خلال التنبؤ بالمستقبل وتوجيهه وإدارته.
4. تعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة للتفكير والتصرف من اجل عمل تغيير معين.
5. الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الإستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية.

<sup>77</sup>صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والتطبيقات) جامعة حلوان القاهرة 2016م، ص 33

6. تشكل الإدارة الإستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة مثل (تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها).
7. الإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود الفكرية كثيرة الانضباط والالتزام.

### المطلب الثالث: سمات القرار الاستراتيجي

يمكن إيجاز أهم السمات القرار الاستراتيجي في النقاط التالية<sup>78</sup>:

1. القرار الاستراتيجي يركز علي مجموعة واسعة من أنشطة المنظمة وليس علي نشاط واحد فقط كما في القرارات التخصصية أو الروتينية .
2. القرار الاستراتيجي يعني بمسألة الملائمة التنظيمية (الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
3. القرار الاستراتيجي بالمنظمة إلي تركيز علي المستقبل وتنبؤ التغيرات المتوقعة والاستعداد لها.
4. القرار الاستراتيجي بطبيعته قرار طويل الأجل ومن ثم يؤثر علي الأداء الاستراتيجي للمنظمة علي المدى الطويل.
5. يتسم القرار الاستراتيجي بالتداخل بين عناصره حيث انه عبارة عن مركب يحوي مجموعة متداخلة من الأنشطة التنظيمية.
6. يصدر القرار الاستراتيجي عن الإدارة العليا وهم يتسم بالشمول والعمومية.

### المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية

<sup>78</sup>صلاح الدين إسماعيل مرجع سبق ذكره ص22

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو وكان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الاستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات حيث اتضح إن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم.

ويمكن إن نوجز أهمية الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية<sup>79</sup>:

1. زيادة حدة التغير الكمي والنوعي وبيئة الأعمال فلا بد لصانع الإستراتيجية من مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة.
2. زيادة حدة المنافسة فظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض علي صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤ وبعيدة المدى.
3. عولمة الأعمال فلقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والإقليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات وحرية التبادل التجاري.
4. التطور التكنولوجي حيث تعتمد معظم المنظمات علي التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.
5. نقص الموارد من الواضح إن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر لذلك يتطلب الأمر من الإدارة الإستراتيجية وضع خطة طويلة المدى للحصول علي مواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.
6. عدم استقرار في أوضاع السوق فالأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم الاستقرار في أسعار صرف العملات وأسعار الطاقة لذلك لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تقوم بتعديلات مستمرة علي خطط وسياسات الإدارة.

<sup>79</sup>صلاح الدين إسماعيل مرجع سبق ذكره ص18

### المطلب الخامس: منافع وفوائد الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة إستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤذي إلي رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم منهج الإدارة الإستراتيجية حيث يساعد هذا المنهج في تحقيق مجموعة من المنافع والفوائد وهي<sup>80</sup> :

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة علي مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والدولية.
3. منح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4. تمكين المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
5. توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الإدارية لان ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
6. تنمية القدرة علي تفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين مما يجعلهم يبادرون إلي صنع الأحداث وعدم تلقيها فقط.

### المطلب السادس: نموذج الإدارة الإستراتيجية

حيث نقول بأنه لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف<sup>81</sup> .

<sup>80</sup> نفس المرجع السابق ص 44

<sup>81</sup> نفس المرجع السابق ص 84

حيث لا بد من أن أي نموذج يجب إلا يخلو من المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية.

تحديد رسالة ورؤية المنظمة .

تحديد الأهداف الإستراتيجية

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تحديد البدائل والاختيار الاستراتيجي

تنفيذ الإستراتيجية

تقويم ورقابة الإستراتيجية

**المطلب السابع: - عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية علي مستوى المنظمة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح علي مستوى المنظمة يستوجب توافر عدد عوامل من أهمها<sup>82</sup>:**

1. توافر التفكير الاستراتيجي لدى المديرين أي توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهارة الإدارة الإستراتيجية.
2. توافر نظم معلومات الإستراتيجية ملل لها من دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية.
3. توافر نظام للمكافآت والحوافز فلا بد إن يرتبط نظام المكافآت والحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة في مستويات الإدارية المختلفة لأنه يؤدي دورا مشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

<sup>82</sup> صلاح الدين إسماعيل صلاح الدين كتاب الإدارة الإستراتيجية مرجع سابق ص 120



4. توافر نظام مالي جيد للمنظمة وإدارة مالية جيدة وان لم تكن موجودة فلا بد أن تعالج قبل تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

5. توافر التنظيم الإداري السليم والقادر علي التكيف مع المتغيرات البيئية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة.

### المطلب الثامن: مراحل الإدارة الإستراتيجية

ويشمل مراحل :

1-مرحلة التصميم وجمع المعلومات(صياغة)

2-مرحلة التطبيق

3-مرحلة التقييم

إن مراحل الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل متتالية تشكل جملتها عملية (process) ذات خمس خصائص أساسية وهذه الخصائص هي:<sup>83</sup>

أ-لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من مرحلة السابقة لها .

ب-إن جودة كل مرحلة تتوقف علي جودة مرحلة السابقة لها.

ت-إن مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر علي المراحل السابقة أو اللاحقة لها والتغيير في الرسالة يؤثر علي تغيير مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها كما إن نتائج تقييم البيئة قد يؤدي إلي تغيير الرسالة.

ث-إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم علي فترات دورية.

<sup>83</sup>محمد احمد عوض الادارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية الإسكندرية الدار الجامعية 2003م ص 23

ج- ينبغي النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطتها مراجعة هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل أساسية وهي:

1. مرحلة التصميم وجمع المعلومات: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة وتتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة والهدف وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات واستراتيجيات الوظيفية.
2. التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها ائلا الإنفاق كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة نلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد علي تنفيذ الاستراتيجيات<sup>84</sup>.
3. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فان هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة علي تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل علي تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة.

<sup>84</sup> نفس المرجع السابق ص 122

4. ولعل أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

5. مرحلة القيم: تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

6. وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم علي مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.<sup>85</sup>

بياني(2) يوضح  
الأساسية  
الإستراتيجية  
الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



### المطلب التاسع: مقومات تنفيذ الإستراتيجية

ويشمل على الآتي:

1- مفهوم ثقافة المنظمة

<sup>85</sup>المصدر محمد احمد عوض الإدارة الإستراتيجية الأصول والاسسس العلمية الإسكندرية الدار الجامعية 2003م ص97

2-وظائف ثقافة المنظمة

3-خصائص ثقافة المنظمة

4-ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي

5-تحليل الثقافة التنظيمية

6-قوة الثقافة التنظيمية

7-علاقة نظم القيم بالتخطيط الاستراتيجي.

### مفهوم ثقافة المنظمة

أ- الثقافة هي السلوك المشترك التي يتبعها المجتمع الواحد وتميز مجتمعا عن غيره من المجتمعات  
فة المنظمة هي نسيج من اللغة التي تتعامل بها والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون  
الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا والرموز  
والطقوس والشعائر التنظيمية<sup>86</sup>.

ب-وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام  
الاتصال والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ت-ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها وقد تكون هذه الثقافة مصدرا للقوة وسببا في نجاحها  
وقد تكون عقبة في طريق نجاحها.

ث-لكل إدارة وقسم داخل المنظمة ثقافة الخاصة والتي تنصهر في بوتقة الثقافة العامة  
للمنظمة.

<sup>86</sup>عايدة السيد الخطاب الإدارة الإستراتيجية المتقدمة مرجع سابق ص225

## 2-وظائف ثقافة المنظمة:

- 1-تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين
- 2-تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول:
  - أ-الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة
  - ب-الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف
  - ت-المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقق الأهداف
- 3-تحديد نوع السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد ونوع أساليب الثواب والعقاب السائد
- 4-تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الإنتاجية للمنظمة
- 5-تستخدم الثقافة كأداة للتغيير وسيلة من وسائل التطوير التنظيمي
- 6-المحافظة علي بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

## 3-خصائص ثقافة المنظمة:

تستمد المنظمة الخصائص المميزة لهل من العوامل التالية

- أ-المجتمع الذي تنشأ فيه
- ب-التطور التاريخي للمنظمة والتقاليد الخاصة بها

ت- نوع الصناعة

ث- طبيعة السوق

ج- الخصائص الديموجرافية للمديرين والعاملين بها

فثقافة منظمات الأعمال في اليابان والتي تتسم بالتجانس والجماعية (الاهتمام بالآخرين  
معاون) مستمدة من ثقافة المجتمع الياباني وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية والتي تقوم  
علي الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكي.  
وتتميز ثقافة المجتمع بالاتي:

أ- أنها قابلة للتعلم

ب- أنها قابلة للتغيير

ت- أنها قابلة للانتقال

ث- أنها قابلة للتكيف

#### 4- ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي:

هناك فرق بين المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة فدراسة المناخ التنظيمي يقصد بها دراسة إذا  
كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا فإذا كانت توقعات الأفراد تتلاءم مع الثقافة السائدة  
فان المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد والعكس صحيح.

#### 5. تحليل الثقافة التنظيمية

من أهم الجوانب التي يشملها تحليل الثقافة التنظيمية ما يلي<sup>87</sup>:

أ- القيم التنظيمية:

تؤثر قيم ومعتقدات الأفراد علي اتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في المنظمة وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها.

يعتبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن طريقة التي يجب أن تؤدي بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول في الحياة اليومية للمنظمة فهي تحدد ما هو مقبول وما هو مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة ومشاركة للمعاني تصبح جزء من شخصية التنظيم.

ب- الثقافة الإدارية:

تنعكس ثقافة المنظمة في فلسفة الإدارة ونمط القيادة الإدارية بها وسلوك المديرين والأسلوب المتبع في معالجة المشكلات.

ت- القصص التنظيمية:

غالباً لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الحياة التنظيمية وتحمل هذه القصص أخبار القيادات وقيم النجاح والقيادات الفعالة وغير الفعالة والأفراد الذين يجب التعامل معهم والذين يجب تجنبهم.

ث- الرموز التنظيمية:

<sup>87</sup>عايدة سيد الخطاب الإدارة الإستراتيجية المتقدمة مرجع سابق ص 227

تعكس بعض الرموز التنظيمية كتصميم المكاتب والملابس والديكور وما إلى ذلك لقيم التي يخلقها التنظيم كما بعض الأقسام والوظائف ينظر لها علي أنها ذات جاذبية بينما أقسام ووظائف أخرى ينظر إليها دون ذلك وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز جزءا من شخصية المنظمة.

ج-الماديات أو ما يضيفه الأفراد:

وتتمثل فيما يمكن ملاحظته ورؤيته من خلال البيئة المادية والاجتماعية كمنتجات المنظمة من سلع وخدمات والتكنولوجيا المستخدمة والسلوك العلني لأفراد المنظمة<sup>88</sup>.

ح-الطقوس التنظيمية:

الطقوس التنظيمية والتي تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة والعاملين بها كالاحتفالات التي تقام لمكافأة الأداء المتميز أو في حالة الإحالة للتقاعد.

خ-حقوق والتزامات الأفراد:

تسعي المنظمات الناجحة إلي أن تشمل ثقافة تحديد حقوق والتزامات الأفراد والمعاملة العادلة وفيما يلي مجالات هذه الحقوق:

1-الحق في شعور بان المنظمة في حاجة إليه

2-الحق في الشعور بعلاقات طيبة

3-الحق في الشعور بالاحترام والكرامة

4-الحق في الشعور بأنه يملك مصيره

<sup>88</sup> نفس المرجع السابق عابدة سيد ص 229



## 5-الحق في الشعور بالانتماء

وعادة ما تشمل قيم المنشأة هذه الحقوق والواجبات وعن طريق أصحاب المشروع والقيادات الإدارية العليا يتم انتقال القيم إلى قيادات الإدارات في المستويات الإدارية الأدنى ويتم تحويلها إلى مبادئ وسياسات وتطبيقات مكتوبة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار.

وفي المقابل فهناك الالتزامات:<sup>89</sup>

- 1- ففي مقابل حق الأفراد في الاحترام هناك الالتزام باحترام الجماعة والمنشأة ككل.
- 2- في مقابل حق الفرد في علاقة طيبة مع المنظمة والآخرين فهناك الالتزام بالإخلاص والثقة لكل جماعة العمل.
- وهكذا بالنسبة لباقي الحقوق ومن هنا يصبح من الضروري في ثقافة المنظمة أن تحدد حقوق الأفراد وتحترم هذه الحقوق وفي نفس الوقت إن يكون هناك وضوح وفهم للأفراد ولالتزاماتهم تجاه الجماعة وتجاه المنظمة .
- 6- قوة الثقافة التنظيمية:
- تعني قوة الثقافة شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة التنظيمية خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية دل هذا على درجة قوة الثقافة التنظيمية وتأثيرها في حياة المنظمة<sup>90</sup>.
- 7- علاقة نظم القيم بالتخطيط الاستراتيجي:

بر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط العريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة فهي تمثل الإطار الفلسفي للمنظمة والذي يحدد علاقة بأعضاء البيئة الخاصة

<sup>89</sup> نفس المرجع السابق 230

<sup>90</sup> سعد ياسين الإدارة الإستراتيجية دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع عمان 2010م ص 89

بها من المساهمين والعملاء والعاملين والموردين والأجهزة الحكومية والجمهور بصفة عامة وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي.



## 2 نظريات البحث المعتمدة في كتابه الاستبيان

| العامل<br>الادارة<br>الاستراتيجية | المؤشرات  | الخصائص  |
|-----------------------------------|---|--|
| مراحل الادارة<br>الاستراتيجية     | 1-وضع رؤية الرسالة والهدف<br>2-تنفيذ الاستراتيجيات ورسم<br>السياسيات<br>3-تقوم الاستراتيجية<br>لتقييم                   | 1-تحليل البيئة الداخلية والخارجية<br>2-تعديل الهيكل التنظيمي واعادة توزيع<br>السلطات والمسؤوليات<br>3-مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة<br>واكتشاف الانحرافات |
| عناصر الادارة<br>الاستراتيجية     | 1-هي طاقات و امكانيات<br>ومواهب وقدرات افراد المنظمة<br>2-ان تميز المنظمة بالمقارنة بمثيلاتها<br>3-هي اساس اتخاذ القرار | 1-هي الطموح والقوة المحركة<br>2-تكون مكتوبة وواضحة وسهلة الفهم<br>3-وسيلة لتقييم الاداء  |
| نظرية المنظمات                    | هي محاولة لمساعدة الاداري علي<br>حل المشاكل وترشيده في خطته<br>وقراراته الادارية  | اعطاء صورة واضحة للموظفين لتعرفعلي كافة<br>المشكلات وتسمح بربط السلطة العليا مع<br>الموظفين بما يوفر بيئة مريحة للعمل  |
| النظرية الموقفية                  | كدلا توجد طريقة مثلى وتهتم<br>بإيجاد التوافق  | تقوم المخرجات وتوفير المعلومات الكافية لذي<br>الموظفين   |
| نظرية النظام<br>المفتوح           | تأكيد العلاقات التبادلية بين<br>المنظمة والبيئة   | التكامل بين اجزاء العمل  |
| النظرية الايكولوجية               | اهمية عملية الاتصال داخل المنظمة<br>ببعضها البعض  | والبيئية تختار نوع العمل الذي يناسبها  |
| نظرية اعتمادية                    | تأثير المتغيرات البيئية علي منظمات<br>القطاع  | اختيار الاشكال التنظيمية المناسبة  |
| نموذج جيتزلز                      | يهتم بالافراد وطرق تمايز ادائهم   | هو مصلحة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة   |
| نموذج جوبا                        | عدم استخدام السلطة البيروقراطية   | الهيكل التنظيمي متماسكا يكمل بعضه<br>البعض   |
| نظرية النظم                       | تعتمد علي الابحاث الابداعية   | تطرح اسلوب في التعامل بين الوحدات<br>والاقسام  |
| نظرية اتخاذ القرار                | المشاركة لان المشاركة تعزز العلاقة<br>بين الرؤوسين والموظفين  | هي حجر الزاوية في ادارة مؤسسة تعليمية<br>والمعيار الذي علي اساسه تقييم   |

## الباب الثالث

### منهجية البحث

نستعرض من خلال هذا الفصل الإجراءات والمنهجية العلمية التي استندت عليها هذه الدراسة أي الإستراتيجية التي ساعدت الباحثة في الحصول علي إجابات للتساؤلات التي طرحتها هذه الدراسة وتتضمن هذه الإستراتيجية كل ما تقوم به الباحثة بداية من المراجعة النظرية للأدب الخاص بالإدارة الإستراتيجية حتى الحصول علي النتائج وتحليلها والتي تشمل : منهج الدراسة المتبع ، ومجتمع الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة لجمع البيانات من أفراد الدراسة ، ثم نعرض اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة ، ثم نوضح أخيراً أسلوب تحليل البيانات.

### 1.3 منهج البحث

اعتمدت الباحثة علي استخدام منهج المختلط في هذا البحث بين المنهجين المنهج الكيفي والمنهج الكمي حيث إن المنهج "الكيفي" هو احد أنواع البحث العلمي ويحتوي علي تفسير عميق لظاهرة أو فكرة معينة دون استخدام الأرقام والإحصاءات الكمية كما في البحث الوصفي وقد ركزت الباحثة هنا في استكشاف والفهم وهذا يعني إن الباحثة عرفت جانباً في المشكلة وتريد التعرف علي الجوانب الأخرى من خلال التفاعل المباشر بين الباحثة والمبحوث من خلال المقابلة والملاحظة حيث استخدمت

هذا المنهج في السؤال الأول والرابع حيث كان السؤال الأول كالاتي: ما متطلبات الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أم السؤال الرابع كان كالأتي: ما المقترحات التي تسهم في تطبيق الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

إما البحث "الكمي" هو نوع من أنواع البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية لقياس ظاهرة موضوع الدراسة وتعتمد علي الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها والمقصود بالبحث الكمي هو أسلوب يعتمد فيه علي الأرقام عند تحليل المادة العلمية وهذا يستلزم جمع المادة العلمية بطريقة خاصة تجعلها في متناول التحليلات الإحصائية كما يحقق هذا الأسلوب درجة عالية من المصدقية في الأبحاث العلمية.

وركزت الباحثة علي استخدامه في السؤال الثاني وكان السؤال كالتالي: ما درجة تطبيق الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ لأنه يعتمد في تحديد المشكلة علي وصف. أما السؤال الثالث كان كالأتي: هل توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية وتطبيق الادارة الإستراتيجية وجاء هذا السؤال لتوضيح الفروق بين المتغيرات ( نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة)

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة

#### 3 عينة البحث

| مجتمع الدراسة | عينة الدراسة | الاستبانة المستردة | الاستبانة غير مستردة أو مستبعدة | الاستبانة القابلة للتحليل | نسبة الاستبانة القابلة للتحليل |
|---------------|--------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 100           | 70           | 65                 | 5                               | 65                        | 90.0%                          |

نظراً لتركيز الدراسة حول الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة التعليمية (جامعة طرابلس) ، فإن مجتمع الدراسة يتكون من أعضاء هيئة التدريس الإداريين وهم رئاسة الجامعة وعمداء الكليات ووكيل مكتب عميد كلية ومدير إدارة ورئيس قسم وموظفين مكاتب التخطيط والمتابعة وموظفين مكاتب الجودة في جامعة طرابلس وكان عدد عينة البحث (70) موظف ، وتم اختيار الفئة المذكورة لأنهم مسئولين في إدارة الجامعة من الإدارة العليا والإدارة الوسط الإدارة الدنيا. والجدول (3) السابق يوضح عدد عينة الدراسة وعدد الاستبانة الموزعة.

### 3.3 متغيرات البحث

في البحوث العلمية هي المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والمتغير التابع هو المتغير الذي يرغب الباحث عادة في شرحه إما المتغيرات التي ستفسر لنا الظاهرة فهي المتغيرات المستقلة أي إن المتغير المستقل هو السبب الافتراضي للمتغير التابع و التابع هو النتائج المتوقع من المتغير المستقل.<sup>91</sup>

المتغيرات المستقلة: نوع العمل , المؤهل العلمي , الخبرة.

المتغير التابع : يتمثل بدرجة أهمية وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

### 4.3 أدوات البحث

<sup>91</sup> -احمد بدر اصول البحث العلمي ومناهجه الناشر وكالة المطبوعات عبدالله حرمي الكويت ص 40

## أ- الاستبانة

تم بناء استبانة التحكيم وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف من الاستبانة وطريقة الإجابة فقراتها والبيانات الأساسية واعتمد أسلوب التصحيح وفق مقياس ليكرت الخماسي واشتملت أداة الاستبانة علي محورين المحور الأول أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في حين اشتمل المحور الثاني علي درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفي المحورين اشتملت بنود الاستبانة علي عبارات تتعلق بأربعة مجالات.

أ- متطلبات عامة للإدارة الإستراتيجية

ب- متطلبات صياغة الإستراتيجية

ج- متطلبات تطبيق الإستراتيجية

د- متطلبات تقويم الإستراتيجية

وأعطي لكل فقرة من الفقرات الاستبانة المجالات الأربعة وزنا مدرجا لتقدير درجة الأهمية ودرجة وإمكانية التطبيق علي الشكل الآتي (موفق بشدة درجة 5 ، وموفق أعطيت درجة 4 ، وموفق إلي حد ما أعطيت 3 ، وغير موفق بشدة أعطيت درجة 2 ، وغير موفق أعطيت درجة 1) وللتعرف أكثر علي ذلك تم حساب الوسط الحسابي المرجح أو الموزون للحكم علي مستوي كل فقرة من فقرات المقياس وكل مجال وللقياس ككل وفق الخطوات الآتية.

1- حساب طول الفترة من خلال المعادلة التالية: عدد المسافات/عدد الاختيارات

وفي هذه الحالة نجد إن عدد المسافات =4(من 1 الي 2مسافة أولى ومن 2الي 3 مسافة ثانية

ومن 3الي 4مسافة ثالثة ومن 4 الي 5 مسافة رابعة) وعدد الخيارات=5

وبذلك نجد طول الفترة = $5/4=0.80$

## 4 مقياس البحث

| المتوسط المرجح | المستوى  |
|----------------|----------|
| 1.00 الي 1.79  | ضعيف جدا |
| 1.80 الي 2.59  | ضعيف     |
| 2.60 الي 3.39  | متوسط    |
| 3.40 الي 4.19  | عالي     |
| 4.20 الي 5.00  | عالي جدا |

## 4.3 صدق وثبات الأداة:

للتوصل إلي صدق أداة عرضت الاستبانة بصورتها الأولية علي عدد من المحكمين من جامعة طرابلس وجامعة الزيتونة وبلغ عددهم "6" محكما وطلب منهم قراءة فقرات الاستبانة وإبداء رأي في درجة وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها المجال الذي تنتمي إليه وإضافة أو حذف فقرات واقتراح أو إضافة مجالات وأخيرا بيان وجهات النظر بشكل عام عن درجة ملائمة الاستبانة لمعرفة أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية إمكانية تطبيقها في جامعة طرابلس بعد عدة تعديلات استقرت الاستبانة بصورتها النهائية وكان عدد بنودها 60 وأصبح عدد بنودها 52.

والمحكمين هم:

- 1- الدكتور مصطفى الأزرق (أستاذ مشارك جامعة الزيتونة)
- 2- الدكتور سالم محمد مجاهد (أستاذ مشارك جامعة طرابلس)
- 3- الدكتورة نعيمة المهدي الهادي ابوشاقور (المناهج واستراتيجيات التدريس أستاذ مشارك جامعة طرابلس)
- 4- الدكتور عبد الله البشير بن فضل (أستاذ مشارك جامعة طرابلس)



5- الدكتور أسامة عمر (أستاذ مشارك في جامعة طرابلس)

6- الدكتور سلام الشيخ حسن (أستاذ مشارك جامعة طرابلس)

ب ثبات الاستبانة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة الأربعة لأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية وكذلك إمكانية تطبيقها باستخدام معادلة الفا كرونباخ Cranach alpha وكذلك بتطبيق علي 15 فردا من خارج عينة البحث وكان معامل الاتساق الداخلي كما في الجدول التالي:

5

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| .834             | .832   | 47         |

وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والوثوقية بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما صممت من اجله كما هو موضح بالجدول رقم 5.

ب-المقابلة

اعتمدت الباحثة المقابلات الشخصية المتعمقة مع وجود إطار يحكم هذه المقابلات عند أجزاء الدراسات الخاصة بالمتطلبات الإدارة الإستراتيجية حيث تساعد المقابلة علي تعميق الإحساس بما يمارس فعلا من خلال الحوار والمناقشة واعتمدت هذه الدراسة علي المقابلات في ضوء مجموعة أسئلة وهي:-

- ما متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس
- وما المقترحات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

### 5.3 إجراءات جمع البيانات

بعد تصميم الاستبانة واختبارها فإن الخطوة التالية كانت جمع البيانات لاختبار فروض الدراسة ولقد تمت عملية جمع البيانات علي ثلاث خطوات أساسية وهي الاتصال الأولى برئاسة الجامعة للحصول علي موافقتها لإجراء الدراسة ثم الاتفاق علي موعد للمقابلة وأخيرا المقابلة ذاتها وكانت المقابلة تشمل عدد معين من الإدارة العليا وتشمل كل من مدير مكتب رئيس الجامعة الدكتور محمد عبدا لسلام الغدامسي وعميد كلية الطب البيطري الدكتور ابوبكر محمد كرماج وعميد كلية الزراعة نوري الساحلي مادي وعميد كلية الإعلام والفنون الدكتور عبدالباري محمد وعميد كلية التربية الدكتور عبد الباسط علي أبو عزة للحصول علي البيانات ومن ثم تم توزيع الاستبانة وجمعها من أفراد العينة.

6 جدول جمع البيانات

| الأنشطة            | شهر يوليو            | شهر أغسطس  | شهر سبتمبر |
|--------------------|----------------------|--|------------|
| 1- المقابلات       |                      | الاولي 14-8-<br>الثانية 16-8-<br>الثالثة 17-8-<br>الرابعة 18-8-<br>الخامسة 20-8- |            |
| 2- توزيع الاستبانة | 7-10-<br>7-11        |  |            |
| -تجميع الاستبانة   | 7-14<br>7-15<br>7-20 |  |            |

|                |  |             |
|----------------|--|-------------|
| تحليل الإحصائي |  | 9-4 إلى 8-9 |
|----------------|--|-------------|

### 6.3 تحليل البيانات

أ- تم تحليل البيانات اولا تحليل الاستبانة

من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss للتوصل إلي نتائج البحث فلقد تم استخدام تحليل التباين الاحادي (Anova one way) واستخدم (LSD) للمقارنات بين المتوسطات الحسابية بعد تحليل التباين الاحادي.

#### ب- تحليل البيانات للمقابلة:

عملية تحليل البيانات هي العملية التي يتم بها تطبيق منهج تحليلي معين لجعل البيانات ممتعة عن طريق الملاحظة والمقابلة والاطلاع علي وثائق بيانات مفيدة يمكن تحويلها إلي معلومات تخدم أهداف الدراسة ومن ثم تحقق ما تصبو إليه الباحثة والي هدفها الحصول علي نتائج تخدم نظرية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية وعلي وجه الخصوص الجامعة ومحل الدراسة جامعة طرابلس او تطور تلك النظريات أو تكتشف جوانب جديدة منها.

وحسب المنهج المتبع ونوعه وطبيعة البيانات الوصفية التي قامت بجمعها الباحثة وفي جانبها العلمي فان تحليل البيانات حسب المنهج الوصفي الكيفي قد مر بخطوات متسلسلة

وهي :-

1. عرض البيانات: حيث قامت الباحثة بعرض ما حصلت عليه من مقابلات وملاحظات وما جمعه من بيانات متعلقة بالدراسة الميدانية في جامعة طرابلس.

2. تحليل البيانات: وهي الخطوة الثانية وتقصّد منها الباحثة معرفة الظاهرة التي تدرسها حسب ما لديه من نظريات سابقة وأفكار توصل إليه الإداريون متعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في الجامعات ودراسة الواقع الذي ثم وصفه كيفيا لهذه الظاهرة في هذه المؤسسة التعليمية.
3. مناقشة البيانات: وهي الخطوة التي قامت فيها الباحثة بمناقشة ما حصلت عليه وما قامت بتحليله ليكون بذلك إما ما يعرف بنظرية جديدة عن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات أو تقوم بتطوير نظرية أو أكثر من النظريات السابقة أو تقدم براهين جديدة تدعم نظريات سابقة ومن زوايا جديدة ومختلفة.
4. استخلاص النتائج: هذه الخطوة الأخيرة التي من خلالها تكون قد وصلت الباحثة إلى استخلاص نتائج من دراستها وبذلك يمكن أن يقال انه حققت أهداف هذه الدراسة في الجانب الميداني الوصفي.

## الباب الرابع

عرض البيانات وتحليلها

المبحث الأول : ما متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

### أ- عرض البيانات وتحليلها

تعدّ الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بمشدد طاقتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة<sup>92</sup> ومن هذا المنطلق كانت المقابلة مع فئة الإدارة العليا ( رئاسة الجامعة وعمداء الكليات في جامعة طرابلس) لكي نتعرف عن متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس فقامت الباحثة بالاتصال والذهاب إلى مقر الجامعة للمقابلات وإثناء ذلك سألتهم.

مامتطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس؟

هناك عدة متطلبات لتطبيق الادارة الإستراتيجية داخل الجامعات أو المنظمات وهنا أهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس كما أدل بها المبحوثين .

<sup>92</sup>شهادة، حاتم عبد الله (2008) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها ص62

سألت الباحثة عميد كلية الطب البيطري في جامعة طرابلس عن متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس فقال :-

لابد من إدراك الموظفين إن الإدارة الإستراتيجية هي الإلية الأساسية للوصول إلى التقدم والرقي وان يكون المفهوم واضح لدي الجميع بان الادارة الإستراتيجية احد المداخر المهمة للتجديد والتحسين الذاتي للجامعات ولا يمكن من بناء دون قواعد حيث لابد من فهم هذا النمط من أنماط الادارة الحديثة التي من خلالها يحدث التغيير والتقدم في أي منظمة من المنظمات سوء كانت تعليمية أو غيرها ونلاحظ إن هذا المفهوم غير واضح لدي أغلبية الموظفين في جامعة طرابلس<sup>93</sup>.

كما سألت الباحثة عميد كلية الإعلام والفنون نفس السؤال السابق فقال:-

من البديهي إن يعلم الجميع ما يطبق في أي مجال من مجالات الادارة حيث لا يمكن إن نطبق الادارة الإستراتيجية والموظفين علي غير فهم بهذا المصطلح الجديد في علم الادارة ونجد إن مفهوم الادارة الإستراتيجية غير واضح لدى العديد من الموظفين<sup>94</sup>.

إذا من خلال إجابة الباحثين يمكن إن نستخلص إن من المتطلبات المهمة من متطلبات الادارة الإستراتيجية:-

### 1-الفهم

من احد الشروط لتطبيق الادارة الإستراتيجية في أي منظمة واطحص هنا جامعة طرابلس لابد من إن يكون مفهوم الادارة الإستراتيجية مفهوم واضح لدي جميع الموظفين وعلي وجه الخصوص الإداريين إذا يمكن القول انه شرط رئيس في تطبيق الادارة الإستراتيجية إن يكون مفهوم الادارة الإستراتيجية واضح لدي جميع أعضاء

<sup>93</sup>المقابلة لاول مع الدكتور ابوبكر كرماج عميد كلية الطب البيطري تمت المقابلة في يوم الاثنين الساعة 9 صباحا

<sup>94</sup>مقابلة مع الدكتور عبدالباري محمد بادي عميد كلية الاعلام والفنون خبرة اكثر من 10 سنوات كانت المقابلة 17-8-2017م الساعة 10 صباحا واستمرت

هيئة التدريس حتى يطبق هذا نمط من أنماط الادارة بشكل الصحيح و بطريقة الصحيحة.

وجود دورات عن التخطيط الاستراتيجي ورغبة من كافة الموظفين في فهم ماهية الإدارة الإستراتيجية<sup>95</sup> وكيف يتم تطبيقها بصورة الصحيحة داخل الجامعة والتقت الباحثة مع الدكتور رجب جروشي الذي كان يلقي المحاضرات ويعطي الدورات للموظفين داخل جامعة طرابلس وأكد الدكتور الفاضل ضعف تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل جامعة طرابلس ولكن هناك رغبة في فهم وإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل جامعة طرابلس من قبل أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس.

ومن أهم المتطلبات كما قال عميد كلية الطب البيطري في جامعة طرابلس:-  
هناك معايير ولكن لا تراجع بشكل دوري من قبل المسؤولين نعم هناك معايير ولكن لا تراجع بطريقة علمية صحيحة وليس بشكل الجيد ولا يسري مفعولة علي الجميع يمكن القول إن المعايير داخل جامعة طرابلس غير مقيد بها من قبل العديد من الموظفين وخصوص الادارة العليا<sup>96</sup>.

كما سألت عميد كلية الفنون والإعلام نفس السؤال السابق فكانت الإجابة :

يجب أن تراجع الجامعة المعايير الموضوعية بشكل دوري من قبل المسؤولين نعم هناك معايير ولكن لا تراجع بشكل دوري ولا بطريقة علمية صحيحة وليس بشكل الجيد ولا تطبق من قبل الموظفين داخل جامعة طرابلس<sup>97</sup>.

<sup>95</sup>ملاحظة الباحثة إثناء زيارتها إلى جامعة طرابلس

<sup>96</sup>المقابلة الاولى مع الدكتور ابوبكر كرماج عميد كلية الطب البيطري تمت المقابلة في يوم الاثنين الساعة 9 صباحا

<sup>97</sup>مقابلة مع د-عبدالباري محمد باداي عميد كلية الاعلام والفنون خيرة أكثر من 10 سنوات كانت المقابلة في 17-8-2017م في الساعة 10 واستمرت حتى

إذا من خلال اجابة المبحوثين يمكن ان نستخلص ان من المتطلبات المهمة من متطلبات الادارة الإستراتيجية:-

## 2-وجود معايير

ومن شروط تطبيق الادارة الإستراتيجية وجود معايير إذا لا تتوافر المعايير لا يمكن تطبيق الادارة بشكل الصحيحة وليس وجود معايير فقط ولكن لابد التقيد بها من قبل الجميع

كما قال عميد كلية الطب البيطري في جامعة طرابلس من أهم المتطلبات الادارة الإستراتيجية :

من وجهة نظري من المتطلبات المهمة هو المشاركة إذ يجب أن يتم مشاركة كافة العمداء في اتخاذ أي قرار إجرائي عن طريق اجتماعات تنسق ومن خلال جداول أعمال تطرح ولا تكون عبارة عن أوامر تصدر<sup>98</sup>.  
وسألت أيضا عميد كلية الإعلام والفنون فقال:

ونحن الموظفين في جامعة طرابلس بيننا روح التعاون والمشاركة من خلال اجتماعات تعقد منسقه من قبل اللجان المختصة ولكن ليس بشكل دائما إذ هناك قررت تصدر من رئاسة الجامعة مباشرة دون المشاورة<sup>99</sup>.

كما سألت الباحثة مدير مكتب رئاسة الجامعة نفس السؤال السابق فقال:-

غياب مشاركة من قبل الجميع لوضع الحلول في حالة وقوع أي مشكلة أو اتخاذ قرارات تخص الطلبة أو أي إجراء إداري آخر ويمكن القول إن المشاركة لا تطبق إلا في

<sup>98</sup>المقابلة الاولى مع الدكتور ابوبكر كرمج عميد كلية الطب البيطري تمت المقابلة في يوم الاثنين الساعة 9 صباحا

<sup>99</sup>مقابلة مع د-عبدالباري محمد بادي عميد كلية الاعلام والفنون خبرة اكثر من 10 سنوات كانت المقابلة في 17-8-2017م في الساعة 10 واستمرت حتى



مواقف قليلة داخل جامعة طرابلس وربما تعقد اجتماعات ويتم فيها المشاركة في اتخاذ أي قرار ثم يصدر قرار لم يتم المشاورة عليه<sup>100</sup>.

إذا من خلال إجابة المبحوثين يمكن إن نستخلص إن من المتطلبات المهمة من متطلبات الادارة الإستراتيجية:-

### 3- المشاركة

ومن شروط تطبيق الادارة الإستراتيجية أيضا المشاركة بين الموظفين في العمل داخل الجامعة في صياغة الاستراتيجيات وفي اتخاذ القرارات في جامعة طرابلس وفي أي مؤسسة تسعى إلي تطبيق الادارة الإستراتيجية .

كما قال عميد كلية التربية جامعة طرابلس:-

إن يكون الاتصال التنظيمي بين رئاسة الجامعة وكافة عمداء الكليات جيد و العلاقة بين كافة أعضاء الجامعة من رئاسة وكافة العمداء والموظفين بجيدة جدا ويكون الاتصال من خلال اجتماعات تعقد بشكل دوري ومستمر ويمكن القول إن الاتصال جيد أو جيد جدا بين موظفين جامعة طرابلس<sup>101</sup>.

كما سألت مدير مكتب رئاسة الجامعة فقال:

أن العلاقة بين كافة أعضاء الجامعة من رئاسة وكافة العمداء والموظفين بالعلاقة الجيدة وهناك روح الإخاء بينهم أي إن الاتصال التنظيمي جيد داخل جامعة طرابلس<sup>102</sup>.

<sup>100</sup>مقابلة مع الاستاذ محمد عبدالسلام الغدامسي مدير مكتب رئاسة الجامعة تمت المقابلة في يوم الاربعاء الساعة 10 صباحا

<sup>101</sup>مقابلة مع عميد كلية التربية الاستاذ ابو عزة تمت المقابلة الاحد الساعة 9 صباحا

<sup>102</sup>مقابلة مع الاستاذ محمد عبدالسلام الغدامسي مدير مكتب رئاسة الجامعة تمت المقابلة في يوم الاربعاء الساعة 10 صباحا

لأنه من خلال الاتصال الجيد وتبادل المعلومات نساهم في تطبيق متطلب مهم من متطلبات الإدارة الإستراتيجية.

الاتصال التنظيمي جيد بين الموظفين وهناك روح الإخاء بينهم والكل لديه نفس الهدف هو رفع مستوى الجامعة محليا وعالميا<sup>103</sup>.

#### 4-الاتصال الجيد

ومن شروط تطبيق الإدارة الإستراتيجية لابد إن تشع روح الألفة والمحبة بين الموظفين وان يكون جميع الموظفين علي علاقة جيدة.

ومن أهم المتطلبات كما قال مدير مكتب الجودة:

عدم تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية يرجع إلي السبب الرئيسي في الوقت الحالي وهو العامل الأساسي والمحرك " العامل الأمني والمادي " وغياب سيادة الدولة الذي أذى إلي تأخر في تنفيذ الخطط الموضوعة ويوجد الكادر الأكاديمي والكفاءة العالية داخل الجامعة من الإداريين والمتخصصين ولكن ظروف البلاد وما تمر به في هذه المرحلة الحرجة أذى إلي تأخر أو عدم تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة<sup>104</sup>.

كما سألت عميد كلية الزراعة جامعة طرابلس فقال:

يرجع السبب عدم ثبات الأنظمة وعدم استقرار البلاد وهناك استراتيجيات موضوعة وفق خطة الجامعة ولكن الوضع الحالي لا يسمح نحن نسعى جادين نحو التجديد والتغير من خلال إدارة تنفيذ وهي الإدارة الإستراتيجية<sup>105</sup>.

كما سألت عميد كلية التربية جامعة طرابلس فقال:

<sup>103</sup> ملاحظة الباحثة أثناء زيارتها إلي جامعة طرابلس

<sup>104</sup> مع دكتور سالم محمد تمت المقابلة في يوم الخميس في الساعة 9 صباحا

<sup>105</sup> مقابلة مع عميد كلية التربية الأستاذ ابوعزة تمت المقابلة الأحد الساعة 9 صباحا

يرجع السبب في الوقت الحالي إلى ظروف البلاد أما في السابق مركزية الإدارة علي فئة معينة ولكن هناك خرقات بسبب غياب الأمن والأمان<sup>106</sup>.

ونجد هنا الأمن والأمان وسيادة الدولة متطلب مهم في تطبيق الادارة الإستراتيجية.

## 5- الهدوء والاستقرار

وهو من المتطلبات المهم والتي يجب إن تكون موجودة الأمن والأمان والهدوء والاستقرار حتى يساعد في تطبيق الاستراتيجيات من خلال إدارة إستراتيجية وهناك خرقات أمنية وخطف وقتل داخل جامعة طرابلس حيث تم خطف رئيس الجامعة في الوقت التي كانت الباحثة تقوم بزيارة الجامعة من اجل جمع البيانات وهو الدكتور محمود بن شعبان كما تم قتل طالب داخل الحرم الجامعي من كلية التقنية الطبية<sup>107</sup> ومن المتطلبات المهم أيضا كما قال مدير مكتب رئاسة الجامعة:-

لابد إن يخضع جميع الموظفين إلي برامج وسياسات الجامعة لان هناك تجاوزت تحدث وهذا الأمر يجعل تدني وضعف في تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية لأنه هناك برامج وسياسات تغيير حسب الرغبات أي قرارات تحت قوة "السلاح"<sup>108</sup>.

وكانت إجابة مدير مكتب الجودة كالأتي

د أن يخضع جميع الموظفين إلي مبادئ تنظيمية يلتزم بها رئاسة الجامعة وعمداء الكليات وكافة الموظفين نعم هناك مبادئ موضوعة ضمن الهيكل التنظيمي ولكن بها إلي حد ما قليل في جامعة طرابلس ليس الالتزام مطلق فهناك بعض

<sup>106</sup> مقابلة مع الدكتور نوري الساحلي مادي عميد كلية الزراعة دكتوراه تقنية حيوية خبرة أكثر من 20 سنة كانت المقابلة في 18-8-2017مفي الساعة 9

صباحا

<sup>107</sup> ملاحظة الباحثة اثناء زيارتها الي جامعة طرابلس

<sup>108</sup> مقابلة مع الاستاذ محمد الغدامسي مدير مكتب رئاسة الجامعة تمت المقابلة في يو الاربعاء في 10 صباحا

المسؤولين يلتزم والبعض الآخر لا وهناك قررت تصدر عن رئاسة الجامعة دون الرجوع إلى الشورى من كافة الموظفين<sup>109</sup>.

## 6- الخضوع

ومن الشروط التطبيق إن يخضع الجميع للقوانين إذا الخضوع والقانون علي الجميع من المتطلبات المهمة والتي يجب إن تتوافر في داخل الجامعة لأنه من خلال تطبيق القانون علي الجميع يعم العدل وشعور بالمسؤولية اتجاه الجامعة.

ومن المتطلبات المهمة كما قال عميد كلية التربية في جامعة طرابلس. هناك خطة وتوضع استراتيجيات ولكن لا تقييم ولا تعدل وبصورة التخطيط الاستراتيجي موجود داخل جامعة طرابلس ولكن في تطبيق مغيب تماما<sup>110</sup>.

كما قال عميد كلية الزراعة:-

يجب أن تتابع الخطة طويلة الأجل للجامعة بحيث تعدل وتقييم هذه البرامج سنويا حتى تطوير والتجديد لأنها تتابع بنسبة بسيطة وفي اغلب الأحيان لا تقييم ولا تعدل<sup>111</sup>.

## 7- الخطة

إذا الخطة هي الشرط الأساسي في تطبيق الإدارة الإستراتيجية وهي العنصر الأساس في التخطيط الاستراتيجي ولا بد من وجود خطة في إدارة إستراتيجية ولا لا يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية دون تخطيط مسبق

<sup>109</sup> مقابلة مع دكتور سالم محمد تمت المقابلة في يوم الخميس في الساعة 9 صباحا

<sup>110</sup> مقابلة مع عميد كلية التربية الاستاذ ابوعزة تمت المقابلة الاحد الساعة 9 صباحا

<sup>111</sup> مقابلة مع الدكتور نوري الساحلي مادي عميد كلية الزراعة دكتوراه تقنية حيوية خبرة أكثر من 20 سنة كانت المقابلة في 18 - 8 - 2017م في الساعة 9 صباحا

والخطة العنصر الأساسي كما ذكرنا أنفا ولا يمكن تطبيق الادارة الإستراتيجية إلا من خلال الخطة والتخطيط الجيد.

توافر عناصر الادارة الإستراتيجية داخل جامعة طرابلس الخطة والرؤية والأهداف<sup>112</sup>.

ومن أهم المتطلبات كما قال عميد كلية التربية في جامعة طرابلس:

يجب إن يمتلك موظفين الجامعة المهارات الإدارية التي من خلالها يتم حل المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعة<sup>113</sup>.

#### 7- المهارات الإدارية

من شروط تطبيق الادارة الإستراتيجية إن يمتلك موظفيها المهارات الإدارية الأزمة .

ومن أهم المتطلبات أيضا كما قال مدير مكتب الجودة:

نعم هناك كوادر داخل الجامعة ولكن لا تأخذ هذه الكوادر حقه بحيث يكون نسيج مختلط بين ذوي الاختصاص وغير ذوي اختصاص وهم الذين يقوم بحل أي مشكلة تواجه الجامعة حيث تشكل لجنة هي التي تقوم بطرح الحلول المناسبة ويؤكد الدكتور الفاضل بان في سنوات الأخيرة هناك دورات باستمرار في الخطط الإستراتيجية وان الجامعة بحاجة إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأكد هناك استعانة مع ذوي الاختصاص من خارج الجامعة لكي لا يتم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب مع انه يوجد كفاءات عالية ذات اختصاص داخل الجامعة ولكن غياب الأمن أذي إلى غياب المهارات في حل المشاكل التي تتعرض لها الخطة الموضوعة<sup>114</sup>.

<sup>112</sup> ملاحظة الباحثة

<sup>113</sup> مقابلة مع عميد كلية التربية الاستاذ ابوعزة تمت المقابلة الاحد الساعة 9 صباحا

<sup>114</sup> مقابلة مع دكتور سالم محمد تمت المقابلة في يوم الخميس في الساعة 9 صباحا

إذا من المهم والمهم جدا إن يضع كل موظف في اختصاصه حتى يقوم بالعمل من منطلق خبراته ومعرفته وهذا ما يجعل المؤسسة في تقدم ورقي ولا العكس يقود إلى تأخر المؤسسة.

### 9-الرجل المناسب في المكان المناسب

ومن شروط تطبيق متطلبات الادارة الإستراتيجية إن يأخذ كل موظف حقه المهني بحيث يكون كل ذي اختصاص في مكانه المخصص له حتى ينجز العمل بخبرته في وظيفته.

ومن أهم المتطلبات كما قال عميد كلية الفنون فقال:

إن التقويم لابد عند تنفيذ الخطة لكي نعلم إذ أصبنا أو إذا أخطانا حتى نعدل ونصلح ولكن هذا المتطلب لا يطبق بشكل الصحيح في جامعة طرابلس بحيث ترسم الأهداف المرحلية والتشغيلية وطويل المدى ولكن لا تتابع وتقييم حتى يتم إصلاح ما انحرف عن مساره من الاستراتيجيات الموضوعة عند التنفيذ في جامعة طرابلس<sup>115</sup>.

من مراحل الادارة الاستراتيجية مرحلة التقويم إذ غيب التقويم إذا لم تطبق مرحلة مهم من مراحل الادارة التي من خلاله يتم معرفة النجاح أو الخطأ وتعديل وإصلاح حتى تكون المخرجات في المستوى المطلوب في كل مرحلة من مراحل الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس .

### 10- التقويم الإستراتيجي

لابد من التقويم في جميع مراحل تطبيق الإستراتيجية وهذا المتطلب رئيسي ومهم لأنه من خلاله نستطيع تقييم المخرجات.

<sup>115</sup>مقابلة مع د-عبدالباري محمد بادي عميد كلية الاعلام والفنون خبرة أكثر من 10 سنوات كانت المقابلة في 17-8-2017م في الساعة 10 واستمرت حتى

وجود مكاتب للإدارة الجودة وهي التي تقوم برسم السياسات والبرامج أي إن إدارة الجودة والإدارة الإستراتيجية غير مفصولين في جامعة طرابلس كما يوجد تطبيق للإدارة الإستراتيجية ولكن بنسبة ضعيفة جدا حيث يمكن القول بان هناك خلط في مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي حيث توجد رؤية وأهداف وخطة متكاملة و يتم رسم الاستراتيجيات ولكن لا تطبق ولا تقييم بشكل الصحيح<sup>116</sup>.

## ب- الاستنتاج

من خلال البيانات المعروضة وتحليلها بواسطة المقابلة والملاحظة للباحثة يتبين إن الإجابات لكل من عميد كلية الطب البيطري ومدير مكتب رئاسة الجامعة ومدير مكتب الجودة وعميد كلية الزراعة وعميد كلية الفنون في جامعة طرابلس وعميد كلية التربية هي إجابات متطابقة وكذلك موافقة لما لاحظته الباحثة أثناء وجودها بجامعة طرابلس وتستخلص الباحثة إن متطلبات الإدارة الإستراتيجية هي كما يأتي :-

### 1- الفهم

حيث إن مفهوم الادارة الإستراتيجية غير واضح لكافة الموظفين بحيث لا يمكن أن تطبق المتطلبات الإستراتيجية إلي أن يكون جميع الموظفين علي فهم بمفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث أن تعدد الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

### 2- وجود معايير

<sup>116</sup> ملاحظة الباحثة أثناء زيارتها الي جامعة طرابلس

أكد جميع الباحثين بأنه هناك معايير ونظام داخل الجامعة ولكنه لا يسري علي الجميع وأكد الجميع علي وجود خرقات في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالجامعة حيث لا بد من تطبيق هذا المتطلب لأنه جزء رئيسي من متطلبات الادارة الإستراتيجية.

### 3- المشاركة

لا بد من مشاركة كافة العاملين في مؤسسة وروح التعاون وخلق الحافز لدي الموظفين من خلال حوافز جيدة مادية ومعنوية وإعطاء الجميع حقه في أي قرار

### 4-الاتصال الجيد

أكد الجميع علي إن الاتصال تنظيمي جيد داخل الجامعة وهذا المتطلب أساسي في تطبيق الادارة الإستراتيجية.

### 5- الهدوء والاستقرار

حيث لا بد في المرحلة الثانية في تطبيق المتطلبات الإستراتيجية من وجود استقرار وهدوء نسبي ولكن هذه المرحلة في جامعة طرابلس غير مستوفيه حقها بحيث كما أكد جميع الباحثين بان هناك استراتيجيات وكوادر ولكن غياب الأمن والأمان أخر تطبيق الاستراتيجيات في سبع السنوات الأخيرة كما أكد الجميع علي بناء هيكل تنظيمي غير جيد في هذه الجامعة بحيث أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب كما يصفون.

### 6- الخضوع

إن لم يكون قانون فوق الجميع إذا لا يمكن من تطبيق المتطلبات لإدارة إستراتيجية داخل جامعة طرابلس وحتى تتمكن من توفير جميع المتطلبات وتطبيقها داخل جامعة طرابلس لا بد من قوانين تطبق علي الجميع دون استثناء

### 7-الخطة



لابد في الادارة إذا توفرت الرؤية والهدف من وجود خطة متكاملة من الأهداف بعيدة المدى والأهداف المرحلية والأهداف التشغيلية حتى تتمكن من تطبيق الادارة داخل جامعة طرابلس.

#### 8-المهارات الإدارية

علي كل القياديين في المؤسسة إن تكون لديهم المهارات الإدارية الأزمة

حتى يتمكن و من القيادة بشكل الصحيح

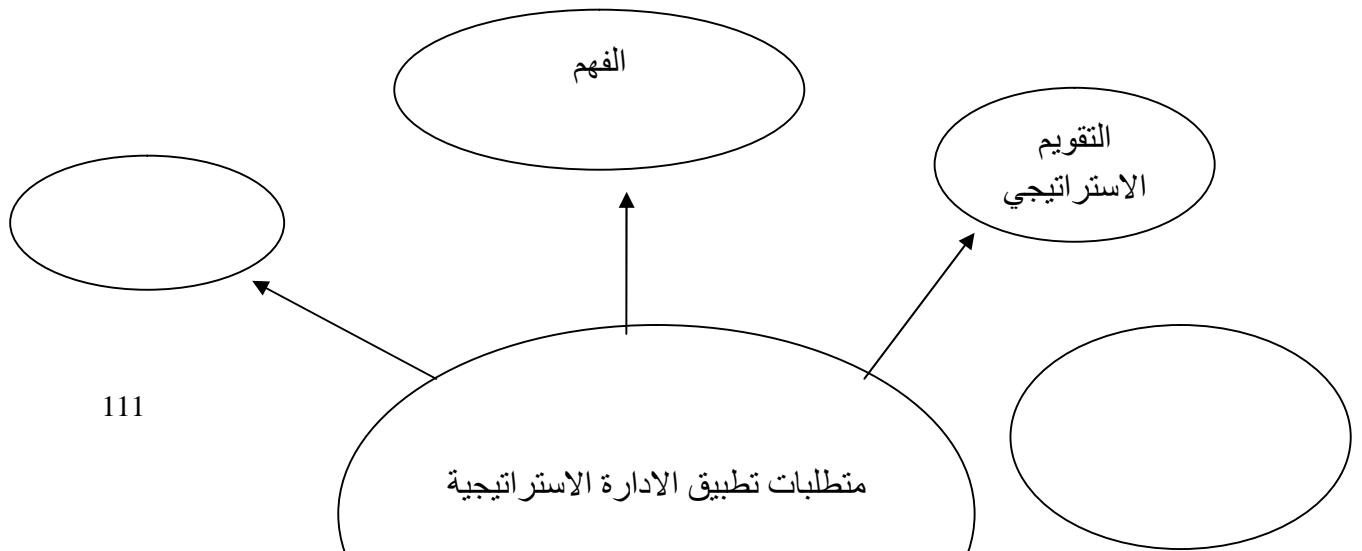
#### 9-الرجل المناسب في المكان المناسب

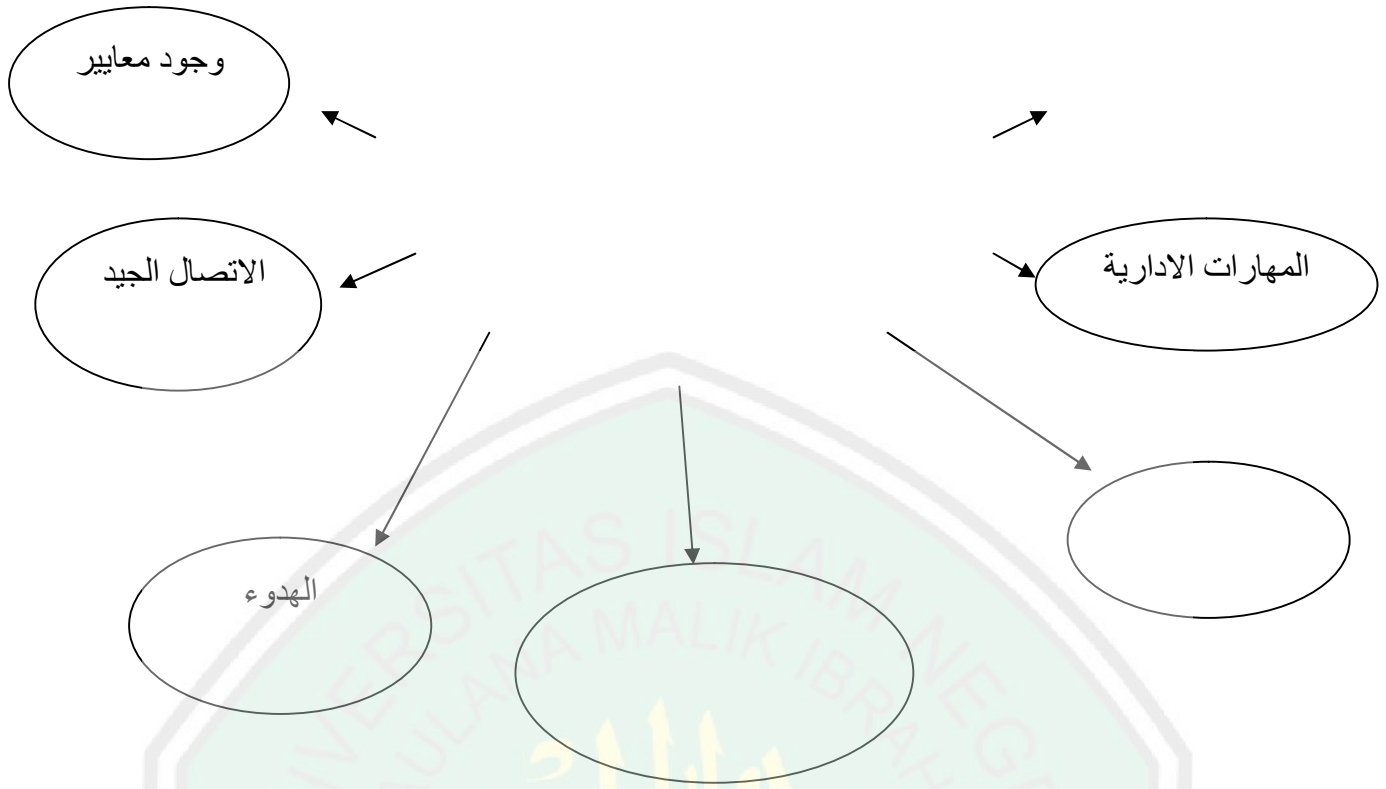
لابد إن يعمل كل موظف حسب اختصاصه وقدرته بمعنى لا يكون في الادارة إلا الإداريين وهكذا في جميع الوظائف

#### 10- التقييم الإستراتيجي

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تطبيق الإستراتيجية ونجد التقييم ضعيف أو مغيب في هذه الجامعة كما أكد المبحوثين انه لا تقييم ولا تعديل إلا بنسبة بسيطة في اغلب الأحيان.

رسم بياني (3) يوضح المتطلبات الادارة الإستراتيجية





المبحث الثاني:- درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة  
عرض البيانات نتائج التحليل الوصفي

### 1. مستوى متطلبات الإدارة الإستراتيجية

وللتعرف على ذلك تم حساب الوسط الحسابي المرجح أو الموزون للحكم على مستوى كل فقرة من فقرات المقياس وكل مجال وللمقياس ككل وفق الخطوات التالية:

1- حساب طول الفترة من خلال المعادلة التالية : عدد المسافات ÷ عدد الاختيارات

وفي حالتنا هذه نجد أن عدد المسافات = (4) ( من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) و عدد الخيارات = (5) وبذلك نجد أن طول الفترة =  $5 \div 4 = 0.80$

## 7 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية

| المستوى  | المتوسط المرجح   |
|----------|------------------|
| ضعيف جدا | من 1.00 إلى 1.79 |
| ضعيف     | من 1.80 إلى 2.59 |
| متوسط    | من 2.60 إلى 3.39 |
| عالي     | من 3.40 إلى 4.19 |
| عالي جدا | من 4.20 إلى 5.00 |

وهنا سوف نقارن كل المتوسطات بالقياس الموضوع حتى نتمكن من وصف الحالة التي عليها الإدارة الإستراتيجية من خلال إجابة أعضاء هيئة التدريس (فئة) الإدارة العليا،

## 8 التحليل الوصفي لمستوى متطلبات الإدارة الإستراتيجية

| الترتيب | الأخلاف المعياري | المتوسط | موافق بقوة | موافق | موافق إلى حد ما (بين اثنين) | غير موافق | غير موافق بقوة | القياس | الفقرات  |
|---------|------------------|---------|------------|-------|-----------------------------|-----------|----------------|--------|--|
| 10      | 0.9              | 2.31    | 1          | 18    | 18                          | 22        | 6              | ت      | تتوافر لدى موظفين الجامعة المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية               |
|         |                  |         | 2%         | 28%   | 28%                         | 34%       | 9%             | 65     |  |
|         |                  |         |            |       |                             |           |                | 100%   |  |
| 8       | 1.09             | 2.55    | 3          | 19    | 6                           | 34        | 3              | ت      | تتوافر في الجامعة نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية    |
|         |                  |         | 5%         | 52%   | 9%                          | 29%       | 5%             | 65     |  |
|         |                  |         |            |       |                             |           |                | 100%   |  |
| 4       | 1.13             | 2.75    | 3          | 17    | 6                           | 24        | 15             | ت      | توجد في الجامعة أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان                     |
|         |                  |         | 5%         | 26%   | 9%                          | 37%       | 23%            | 65     |  |
|         |                  |         |            |       |                             |           |                | 100%   |  |
| 10      | 0.95             | 2.31    | 3          | 20    | 6                           | 27        | 9              | ت      | تميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للجامعة بالترابط والتكامل |
|         |                  |         | 5%         | 31%   | 9%                          | 42%       | 14%            | 65     |  |
|         |                  |         |            |       |                             |           |                | 100%   |  |
| 9       | 1.16             | 2.52    | 3          | 20    | 15                          | 21        | 6              | ت      | تؤكد إدارة الجامعة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في                       |
|         |                  |         | 5%         | 31%   | 23%                         | 32%       | 9%             | 65     |  |
|         |                  |         |            |       |                             |           |                |        |  |

|   |      |      |    |     |    |     |     |      |   |    |
|---|------|------|----|-----|----|-----|-----|------|---|----|
|   |      |      |    |     |    |     |     | 100% | بيئتها الخارجية   |    |
| 2 | 1.01 | 2.78 | 0  | 17  | 4  | 26  | 18  | ت    | يظهر موظفين الجامعة قدراً كبيراً من الحماس للعمل والرضا عنه     | 6. |
|   |      |      | 0% | 26% | 6% | 40% | 28% | 65%  |   |    |
|   |      |      |    |     |    |     |     | 100% |   |    |
| 3 | 1.07 | 2.77 | 4  | 19  | 6  | 27  | 9   | ت    | يتمتع موظفين الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط           | 7. |
|   |      |      | 6% | 29% | 9% | 42% | 14% | 65%  |   |    |
|   |      |      |    |     |    |     |     | 100% |   |    |
| 9 | 1.24 | 2.52 | 0  | 18  | 6  | 32  | 9   | ت    | تشجع الثقة بين الإداريين والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية | 8. |
|   |      |      | 0% | 28% | 9% | 49% | 14% | 65%  |   |    |

ونجد إن قياس في هذا المجال جاء ضعيف حيث كان من خلال الجدول (8) السابق والمتضمن تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، لك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة من فقرات المجال الأول نجد متوسط هذا المجال (2.6) بانحراف معياري (1.1) ، وقد جاء أعلى متوسط بين فقرات هذا المحور الفقرة رقم (10) (يشارك موظفين الجامعة بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم) بمتوسط (2.89) بانحراف معياري (1.09) ، يليها الفقرة رقم (6،7،3،12) على التوالي بمتوسط (2.72،2.75،2.76،2.77) بانحراف معياري (1.1، 1.07، 1.13، 1.21) على التوالي، وفي المرتبة الثالثة جاءت بقية الفقرات بينما كانت اقل الفقرات رقم (1،4،11) (تتوافر لدى موظفين الجامعة المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية) بمتوسط (2.31) بانحراف معياري (0.9) مما يدل علي ضعف متطلبات الادارة الإستراتيجية حسب آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس.

## 2. مستوى متطلبات الصياغة الإستراتيجية

وللتعرف على ذلك تم حساب الوسط الحسابي المرجح أو الموزون للحكم على مستوى كل فقرة من فقرات المقياس وكل مجال وللمقياس ككل وفق الخطوات التالية:

1- حساب طول الفترة من خلال المعادلة التالية : عدد المسافات ÷ عدد الاختيارات

- وفي حالتنا هذه نجد أن عدد المسافات = (4) ( من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) و عدد الخيارات = (5)
- وبذلك نجد أن طول الفترة =  $5 \div 4 = 0.80$

#### 9 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية

| المستوى  | المتوسط المرجح   |
|----------|------------------|
| ضعيف جدا | من 1.00 إلى 1.79 |
| ضعيف     | من 1.80 إلى 2.59 |
| متوسط    | من 2.60 إلى 3.39 |
| عالي     | من 3.40 إلى 4.19 |
| عالي جدا | من 4.20 إلى 5.00 |

الجدول رقم (10) يبين تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثاني.

#### 10 التحليل الوصفي لمتطلبات الصياغة الإستراتيجية

| فقرات  | القياس | غير موافق تماما | موافق جزئيا | موافق الى حد ما (بين وبتين) | موافق | موافق تماما | الانحراف المعياري | الترتيب |
|--|--------|-----------------|-------------|-----------------------------|-------|-------------|-------------------|---------|
| 1. تشجع إدارة الجامعة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة                        | ت      | 9               | 31          | 3                           | 16    | 6           | 1.25              | 3       |
|  | 65     | 14%             | 48%         | 5%                          | 25%   | 9%          |                   |         |
|  | 100%   |                 |             |                             |       |             |                   |         |
| 2. يمارس موظفي الجامعة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها | ت      | 10              | 36          | 0                           | 18    | 1           | 1.1               | 10      |
|  | 65     | 15%             | 55%         | 0%                          | 28%   | 2%          |                   |         |
|  | 100%   |                 |             |                             |       |             |                   |         |
| 3. يشارك أعضاء الجامعة في جلسات للعصف الذهني                                 | ت      | 6               | 36          | 9                           | 14    | 0           | 0.94              | 9       |
|  | %      | 9%              | 55%         | 14%                         | 22%   | 0%          |                   |         |
| 4. تمتلك الجامعة   | ت      | 18              | 15          | 9                           | 17    | 6           | 1.37              | 4       |

|    |      |      |    |     |     |     |     |      |   |     |
|----|------|------|----|-----|-----|-----|-----|------|---|-----|
|    |      |      | 9% | 26% | 14% | 23% | 28% | 65%  | الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها   |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 1  | 1.17 | 2.89 | 1  | 28  | 9   | 17  | 10  | ت    | يعي موظفي الجامعة رسالتها بشكل          | .5  |
|    |      |      | 2% | 43% | 14% | 26% | 15% | 65%  | ينعكس على أدائهم                        |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 12 | 1.25 | 2.42 | 3  | 14  | 9   | 20  | 19  | ت    | تحدد أهداف الجامعة                      | .6  |
|    |      |      | 5% | 22% | 14% | 31% | 29% | 65%  | بناء على النتائج المرغوبة               |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 5  | 1.12 | 2.65 | 0  | 21  | 12  | 20  | 12  | ت    | يشترك في وضع الأهداف الأفراد            | .8  |
|    |      |      | 0% | 32% | 18% | 31% | 18% | 65%  | المسؤولون عن تحقيقها                    |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 7  | 1.34 | 2.49 | 4  | 16  | 9   | 15  | 21  | ت    | تعزز أهداف الجامعة                      | .9  |
|    |      |      | 6% | 25% | 14% | 23% | 32% | 65%  | تحقيق رؤيتها على المدى القريب والبعيد   |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 7  | 1.31 | 2.52 | 4  | 17  | 6   | 20  | 18  | ت    | تنسجم أهداف الجامعة بالواقعية بحيث تعكس | .10 |
|    |      |      | 6% | 26% | 9%  | 31% | 28% | 65%  | الإمكانيات الحقيقية للجامعة             |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 2  | 1.19 | 2.85 | 1  | 26  | 12  | 14  | 12  | ت    | تنسجم أهداف الجامعة بالمرونة والاستجابة | .11 |
|    |      |      | 2% | 40% | 18% | 22% | 18% | 65%  | لظروف ومتطلبات المجتمع                  |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 11 | 1.07 | 2.43 | 1  | 14  | 9   | 29  | 12  | ت    | تراجع أهداف الجامعة بشكل دوري للتأكد    | .12 |
|    |      |      | 2% | 22% | 14% | 45% | 18% | 65%  | من تماشيها مع حاجات المجتمع             |     |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |   |     |
| 6  | 1.19 | 2.59 | 27 | 201 | 87  | 217 | 138 | ت    | كلي المجال                              |     |

من خلال الجدول (10) السابق والمتضمن تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة ن فقرات المجال الثاني نجد أن متوسط هذا المجال (2.59) بانحراف معياري (1.2) ، وقد جاء أعلى متوسط بين فقرات هذا المحور الفقرة رقم 5 (يعني موظفي الجامعة رسالتها بشكل ينعكس على أدائهم) بمتوسط 2.89 وانحراف معياري = 1.17 يليها الرقم 10 بمتوسط

2.85 وانحراف معياري 1.19 ويأتي في الأخير الرقم 6 (تحدد أهداف الجامعة بناء على النتائج المرغوبة) بمتوسط 2.42 وانحراف معياري = 1.25.

### 1. مستوى متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

وللتعرف على ذلك تم حساب الوسط الحسابي المرجح أو الموزون للحكم على مستوى كل فقرة من فقرات المقياس وكل مجال وللمقياس ككل وفق الخطوات التالية:

1- حساب طول الفترة من خلال المعادلة التالية : عدد المسافات ÷ عدد الاختيارات

- وفي حالتنا هذه نجد أن عدد المسافات = (4) ( من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة

ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة) و عدد الخيارات = (5)

- وبذلك نجد أن طول الفترة =  $5 \div 4 = 0.80$

جدول 11 مستويات فقرات القياس للإدارة الإستراتيجية

| المستوى  | المتوسط المرجح   |
|----------|------------------|
| ضعيف جدا | من 1.00 إلى 1.79 |
| ضعيف     | من 1.80 إلى 2.59 |
| متوسط    | من 2.60 إلى 3.39 |
| عالي     | من 3.40 إلى 4.19 |
| عالي جدا | من 4.20 إلى 5.00 |

كما الجدول (12) يبين تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثالث.

## 12 التحليل الوصفي لتطبيق الإستراتيجية

| الاستراتيجية | الانحراف المعياري | المتوسط | مؤلفين | مؤلفين | مؤلفين | مؤلفين | مؤلفين | مؤلفين | الفقرات   | 0  |
|--------------|-------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|----|
| 4            | 1.11              | 2.74    | 4      | 15     | 12     | 28     | 6      | ت      | تضع الجامعة وكلياتها خطط بعيد المدى                                     | .1 |
|              |                   |         | 6%     | 23%    | 18%    | 43%    | 9%     | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 2            | 1.09              | 2.89    | 3      | 20     | 15     | 21     | 6      | ت      | تم برجة الخطط بعيدة المدى إلي خطط سنوية                                 | .2 |
|              |                   |         | 5%     | 31%    | 23%    | 32%    | 9%     | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 6            | 1.06              | 2.58    | 0      | 19     | 9      | 28     | 9      | ت      | تشر الجامعة خططها بعيدة المدى في وثائقها ومشاراتها                      | .3 |
|              |                   |         | 0%     | 29%    | 14%    | 43%    | 14%    | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 7            | 1.21              | 2.55    | 3      | 15     | 12     | 20     | 15     | ت      | تشتق أهداف الكليات من الأهداف العامة للجامعة                            | .4 |
|              |                   |         | 5%     | 23%    | 18%    | 31%    | 23%    | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 13           | 1.05              | 2.35    | 0      | 16     | 3      | 34     | 12     | ت      | تدريب الموظفين بالجامعة وفقا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة              | .5 |
|              |                   |         | 0%     | 25%    | 5%     | 52%    | 18%    | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 10           | 1.05              | 2.51    | 0      | 19     | 3      | 35     | 8      | ت      | يتم تضمين قيم وأخلاقيات الجامعة في محتوى البرامج التدريبية              | .6 |
|              |                   |         | 0%     | 29%    | 5%     | 54%    | 12%    | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 1            | 1.12              | 2.94    | 6      | 20     | 3      | 36     | 0      | ت      | تشجع الجامعة موظفيها علي التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل لجودة الأداء | .7 |
|              |                   |         | 9%     | 31%    | 5%     | 55%    | 0%     | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 10           | 1.21              | 2.51    | 6      | 8      | 12     | 26     | 13     | ت      | توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلي تطوير الأداء  | .8 |
|              |                   |         | 9%     | 12%    | 18%    | 40%    | 20%    | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 3            | 1.14              | 2.86    | 3      | 23     | 7      | 26     | 6      | ت      | تسعي الجامعة للتطوير والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير              | .9 |
|              |                   |         | 5%     | 35%    | 11%    | 40%    | 9%     | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 5            | 1.04              | 2.69    | 4      | 13     | 10     | 35     | 3      | ت      | توفر الجامعة بيئة مريحة تشجع علي العمل                                  | 10 |
|              |                   |         | 6%     | 20%    | 15%    | 54%    | 5%     | 65     |   |    |
|              |                   |         |        |        |        |        |        | 100%   |   |    |
| 8            | 0.83              | 2.54    | 0      | 11     | 16     | 35     | 3      | ت      | ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز للموظفين بمدى                             | 11 |
|              |                   |         | 0%     | 17%    | 25%    | 54%    | 5%     | 65     |   |    |



|    |      |      |    |     |     |     |     |      |  |    |
|----|------|------|----|-----|-----|-----|-----|------|--|----|
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% | تحقق أهداف الجامعة علي المدى القريب والبعيد  |    |
| 16 | 0.83 | 2.06 | 0  | 6   | 6   | 39  | 14  | ت    | تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف                                    | 12 |
|    |      |      | 0% | 9%  | 9%  | 60% | 22% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 14 | 1.07 | 2.28 | 0  | 13  | 9   | 26  | 17  | ت    | تمتلك إدارة الجامعة مهارات إدارية تساعد علي التغلب علي المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط | 13 |
|    |      |      | 0% | 20% | 14% | 40% | 26% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 11 | 1.08 | 2.48 | 0  | 17  | 9   | 27  | 12  | ت    | تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للموظفين المسؤولين عند التنفيذ بدقة                   | 14 |
|    |      |      | 0% | 26% | 14% | 42% | 18% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 12 | 1.25 | 2.46 | 3  | 16  | 6   | 23  | 17  | ت    | تحدد المسؤوليات ودور كليات الجامعة في تفعيل الخطط الموضوعة                             | 15 |
|    |      |      | 5% | 25% | 9%  | 35% | 26% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 15 | 1.11 | 2.22 | 0  | 14  | 6   | 25  | 20  | ت    | يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها للخطة                        | 16 |
|    |      |      | 0% | 22% | 9%  | 28% | 31% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 14 | 1.07 | 2.28 | 3  | 8   | 6   | 35  | 13  | ت    | يجفز عمداء الجامعة علي التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة                           | 17 |
|    |      |      | 5% | 12% | 9%  | 54% | 20% | 65%  |  |    |
|    |      |      |    |     |     |     |     | 100% |  |    |
| 9  | 1.08 | 2.53 | 35 | 226 | 129 | 412 | 144 |      | كلية الجبال  |    |

من خلال الجدول (12) السابق والمتضمن تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ترتيب كل فقرة من فقرات المجال الثالث نجد أن متوسط هذا المجال (2.53) بانحراف معياري (1.15) ، وقد جاء أعلى متوسط بين فقرات هذا المحور الفقرة رقم 7 (تشجع الجامعة موظفيها علي التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل لجودة الأداء) بمتوسط 2.94 وانحراف معياري 1.12 واقل فقره هي 12 (تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف) بمتوسط 2.06 وانحراف معياري = 0.83.

مما يؤثر إلى صعوبة إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة، وضعف توافر تلك المتطلبات.

أي أن من خلال الجدول (13) والمتضمن تكرار إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي المرجح نجد أن متوسط فقرات هذا المجال تتراوح ما بين غير موافق وموافق إلى حد ما حيث كان هناك (7) فقرات بدرجة غير موافق مقابل (5) مرات (موافق إلى حد ما . ورغم إن متوسط هذا المجال يشير إلى موافق إلى حد ما إلا إن درجته كانت ضعيف وهي اقرب إلى غير موافق (2.60) مما يدل على صعوبة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس.

جدول 13 جدول تطبيق الإدارة الإستراتيجية

| ر.م | الفقرات   | المتوسط | غير موافق بقوة | خبر موافق | موافق إلى حد ما (بين وبين) | موافق تماماً | موافق بقوة | المتوسط | الدرجة | التوزيع |
|-----|---|---------|----------------|-----------|----------------------------|--------------|------------|---------|--------|---------|
| .1  | تطوير معايير واقعية ومحددة الأداء   | 65      | 1              | 18        | 18                         | 22           | 6          | 2.785   | 1.008  | 10      |
|     |   | 100%    | 2%             | 28%       | 28%                        | 34%          | 9%         |         |        |         |
| .2  | يقارن أداء الجامعة بالمعايير الموضوعه بشكل دوري                               | 65      | 3              | 19        | 6                          | 34           | 3          | 2.34    | 1.11   | 8       |
|     |   | 100%    | 5%             | 29%       | 9%                         | 52%          | 5%         |         |        |         |
| .3  | تقارن الجامعة أداءها مع الجامعات المحلية والعالمية                            | 65      | 6              | 16        | 3                          | 31           | 9          | 2.677   | 1.0251 | 11      |
|     |   | 100%    | 9%             | 25%       | 5%                         | 48%          | 14%        |         |        |         |
| .4  | تحرص الجامعة على أخذ التغذية الراجعة عن أدائها من الجهات المستفيدة من خدماتها | 65      | 1              | 18        | 0                          | 36           | 10         | 2.446   | 1.104  | 9       |
|     |   | 100%    | 2%             | 28%       | 0%                         | 55%          | 15%        |         |        |         |
| .5  | تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الجامعة من الموظفين بالاعتبار                    | 65      | 0              | 14        | 9                          | 36           | 6          | 2.477   | 0.937  | 12      |
|     |   | 100%    | 0%             | 22%       | 14%                        | 55%          | 9%         |         |        |         |
| .6  | يوفر نظام التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب          | 65      | 6              | 17        | 9                          | 15           | 18         | 2.662   | 1.372  | 1       |
|     |   | 100%    | 9%             | 26%       | 14%                        | 23%          | 28%        |         |        |         |
| .7  | تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقييم السنوي                        | 65      | 1              | 28        | 9                          | 17           | 10         | 2.892   | 1.174  | 7       |
|     |   | 100%    | 2%             | 43%       | 14%                        | 26%          | 15%        |         |        |         |
| .8. | تعديل الخطط والأهداف في ضوء تحليل نتائج البيئة                                | 65      | 3              | 14        | 9                          | 20           | 19         | 2.415   | 1.249  | 4       |
|     |   | 100%    | 5%             | 22%       | 14%                        | 31%          | 29%        |         |        |         |

| الخارجية للجامعة |       |       |     |     |     |     |    |      |  |
|------------------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|----|------|--|
| 5                | 1.124 | 2.646 | 12  | 20  | 12  | 21  | 0  | 65   | 9. تحليل أهداف المقررات البرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للجامعة       |
|                  |       |       | 18% | 31% | 18% | 38% | 0% | 100% |  |
| 2                | 1.336 | 2.492 | 21  | 15  | 9   | 16  | 4  | 65   | 10. تراجع المخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة |
|                  |       |       | 32% | 23% | 14% | 25% | 6% | 100% |  |
| 3                | 1.312 | 2.523 | 18  | 20  | 6   | 17  | 4  | 65   | 11. تغطي عملية التقييم كافة الجوانب الداخلية والخارجية في أداء الجامعة         |
|                  |       |       | 28% | 31% | 9%  | 26% | 6% | 100% |  |
| 6                | 1.189 | 2.846 | 12  | 14  | 12  | 26  | 1  | 65   | 12. تسمح خطة الجامعة بعيدة المدى بتطوير وتقييم برامجها سنوياً                  |
|                  |       |       | 18% | 22% | 18% | 40% | 2% | 100% |  |

جدول (14)، ملخص النتيجة لكل المجالات في أهمية وإمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

جدول 14 مجالات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

| المعنى          | المجالات      |
|-----------------|---------------|
| ضعيف            | المجال الأول  |
| بين ضعيف ومتوسط | المجال الثاني |
| ضعيف            | المجال الثالث |
| ضعيف            | المجال الرابع |

ومن خلال الجدول 14 نلاحظ إن وصف تطبيق المتطلبات الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس ضعيف مما يؤشر إلى صعوبة إمكانية تطبيق متطلبات الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وضعف أيضا في توافر تلك المتطلبات ومن خلال إجابات أعضاء هيئة التدريس في الجداول السابقة والمتضمنة تكرارات إجابات أعضاء هيئة التدريس ونسبها علي كل اختيار من الاختيارات وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وحسب ترتيب كل الفقرات نجد هناك صعوبة وضعف في تطبيق الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

المبحث الثالث :- توجد فروق دالة إحصائيا بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية متطلبات وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا للمتغيرات الآتية (نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة) وفي هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل البيانات حسب فروض البحث:

#### - الفرض الأول: تبعا لمتغير نوع الوظيفة

ومن خلال العينة السابقة حسب التصنيفات في المسمي الوظيفي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس في أهمية و إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقاً لمتغير نوع الوظيفة. والجدول رقم (15) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابة أعضاء هيئة التدريس حسب متغير نوع الوظيفة.

جدول 15 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الوظيفة

| الاحتراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الوظيفة  | الاحتراف |
|-------------------|-----------------|-------|--|----------|
| 7.95              | 34.27           | 22    | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية- مدير ادارة) | الاول    |
| 0.38              | 26.86           | 7     | وكيل كلية  |          |

|      |       |    |  |        |
|------|-------|----|--|--------|
| 2.7  | 32.13 | 15 | رئيس قسم   |        |
| 5.98 | 28.62 | 21 | أخرى   |        |
| 6.42 | 31.15 | 65 | الكلية   |        |
| 5.58 | 40.14 | 7  | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية- مدير ادارة) | الثاني |
| 6.33 | 28.67 | 15 | وكيل كلية  |        |
| 6.99 | 25.76 | 21 | رئيس قسم   |        |
| 7.88 | 28.51 | 65 | أخرى   |        |
| 7.89 | 42.68 | 22 | الكلية   | الثالث |
| 6.09 | 45.4  | 15 | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية- مدير ادارة) |        |
| 11.1 | 40.29 | 21 | وكيل كلية  |        |
| 8.69 | 42.94 | 65 | رئيس قسم   |        |
| 6.47 | 30.86 | 22 | أخرى   |        |
| 6.05 | 22.29 | 7  | الكلية   | الرابع |
| 5.87 | 29.81 | 21 | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية- مدير ادارة) |        |
| 7.09 | 28.82 | 65 | وكيل كلية  |        |
| 17.9 | 135.1 | 22 | رئيس قسم   |        |
| 6.9  | 135.7 | 7  | أخرى   |        |
| 20.1 | 133.7 | 15 | الكلية   |        |
| 20.8 | 131.4 | 65 | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية- مدير ادارة) | كلية   |
|      |       |    | وكيل كلية  |        |
|      |       |    | رئيس قسم   |        |
|      |       |    | أخرى   |        |
|      |       |    | الكلية   |        |

للإجابة على أهمية و إمكانية تطبيق متطلبات الادارة الإستراتيجية على حسب الوظيفة في ( كما في one way anova جامعة طرابلس تم استخدام تحليل التباين الأحادي )  
 one-way-anova الجدول (16) الذي يوضح نتائج تحليل التباين الاحادي

جدول 16 التباين الإحادي حسب نوع الوظيفة

| مستوى الدلالة | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | التباين        |                  |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|------------------|
| **0.005       | 4.667    | 164            | 3            | 492.6          | بين المجموعات  | الاجمال<br>الاول |
|               |          | 35             | 61           | 2146           | داخل المجموعات |                  |
|               |          |                | 64           | 2638           | الكلية         |                  |
| **.000        | 8.159    | 379            | 3            | 1137           | بين المجموعات  | الثاني           |
|               |          | 46             | 61           | 2835           | داخل المجموعات |                  |

|        |       |     |    |       |                |        |
|--------|-------|-----|----|-------|----------------|--------|
|        |       |     | 64 | 3972  | الكلية         |        |
| 0.232  | 1.468 | 108 | 3  | 325.4 | بين المجموعات  | الثالث |
|        |       | 74  | 61 | 4506  | داخل المجموعات |        |
|        |       |     | 64 | 4832  | الكلية         |        |
| *0.029 | 3.211 | 146 | 3  | 438.8 | بين المجموعات  | الرابع |
|        |       | 46  | 61 | 2779  | داخل المجموعات |        |
|        |       |     | 64 | 3218  | الكلية         |        |
| 0.323  | 1.185 | 507 | 3  | 1521  | بين المجموعات  | كلي    |
|        |       | 428 | 61 | 26093 | داخل المجموعات |        |
|        |       |     | 64 | 27614 | الكلية         |        |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (15) السابق أن قيم (f) كانت على النحو التالي حيث أن f هي القيمة الحسابية لقياس إذا وجد الفرق والي صالح من يتم النظر إلى المتوسطات الحسابية بين كل المجموعات ثم أيهم دال عند مستوى الدلالة ومنها الفرق إلى صالح من مال الأول = 4,667، والثاني = 8.159، والثالث = 1.468، والرابع = 3.211، والخامس = 1.185 على التوالي.

وفي مايلي نتيجة المقارنات المتعددة بين المتوسطات الحسابية (LSD) للمجالات التي ثبت دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة و الجدول رقم (17) يوضح نتيجة المقارنات بين المتوسطات الحسابية (LSD).

جدول 17 مقارنة بين المتوسطات الحسابية

| أخرى | رئيس قسم | وكيل كلية | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية - مدير ادارة) |   |               |
|------|----------|-----------|---|---|---------------|
|      |          |           | -   | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد كلية - مدير ادارة) | المجال الاول  |
|      |          | -         | **0.005   | وكيل كلية   |               |
|      | -        | 0.057     | 0.286   | رئيس قسم  |               |
| -    | 0.085    | 0.499     | **0.003   | أخرى  |               |
|      |          |           | -   | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد                    | المجال الثاني |

|   |       |         |         |   |               |
|---|-------|---------|---------|---|---------------|
|   |       |         |         | كلية- مدير ادارة)                                   |               |
|   |       | -       | **0.000 | وكيل كلية   |               |
|   | -     | **0.000 | 0.557   | رئيس قسم  |               |
| - | 0.212 | **0.000 | 0.457   |   |               |
|   |       |         | -       | وظيفة عليا (رئاسة جامعة - عميد<br>كلية- مدير ادارة) | المجال الرابع |
|   |       | -       | **0.005 | وكيل كلية   |               |
|   | -     | 0.099   | 0.138   | رئيس قسم  |               |
| - | 0.309 | *0.013  | 0.611   | أخرى  |               |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من بيانات الجدول (17) السابق أن الفروق الدالة وفقاً للمجالات على النحو التالي:

ولاً/ الفروق الدالة في المجال الأول :

1- بين مجموعة (وظيفة عليا "رئاسة جامعة وعميد كلية ومدير إدارة") ومجموعة وكيل كلية ومجموعة أخرى (موظفين مكاتب التخطيط والمتابعة ومكاتب الجودة).

ثانياً / الفروق الدالة في المجال الثاني :

2- بين مجموعة (وظيفة عليا "رئاسة جامعة وعميد كلية - مدير إدارة") ومجموعة (وكيل كلية)

ثالثاً / الفروق الدالة في المجال الرابع: كان بين مجموعة (وظيفة عليا "رئاسة جامعة وعميد كلية ومدير إدارة") ومجموعة وكيل كلية

أما بقية الفروق فلم تصل إلى مستوى الدلالة .

-الفرض الثاني تبعا لمتغير نوع المؤهل العلمي

إجابة أعضاء هيئة التدريس في أهمية وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا للمؤهل العلمي.

من خلال إجابة أعضاء هيئة التدريس حسب التصنيفات في المؤهل العلمي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس وفقاً لمتغير نوع المؤهل.

وللتحقق من هذا الفرض استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجدول التالي (18) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ونتيجة التحليل حسب متغير نوع المؤهل لإجابات أعضاء هيئة التدريس.

جدول 18 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب المؤهل

| المجال | المؤهل العلمي     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الاول  | بكالوريوس         | 18    | 31.2            | 5.36              |
|        | دبلوم دراسات عليا | 4     | 28              | 2                 |
|        | ماجستير           | 4     | 31.8            | 4.5               |
|        | دكتوراه           | 30    | 32.8            | 7.4               |
|        | أخرى              | 9     | 26.7            | 4.77              |
|        | الكلي             | 65    | 31.2            | 6.42              |
| الثاني | بكالوريوس         | 18    | 29.3            | 7.07              |
|        | دبلوم دراسات عليا | 4     | 24.8            | 0.5               |
|        | ماجستير           | 4     | 24.5            | 1                 |
|        | دكتوراه           | 30    | 32              | 7.71              |
|        | أخرى              | 9     | 18.7            | 1.8               |
|        | الكلي             | 65    | 28.5            | 7.88              |
| الثالث | بكالوريوس         | 18    | 42.2            | 9.55              |
|        | دبلوم دراسات عليا | 4     | 36.5            | 5                 |
|        | ماجستير           | 4     | 44              | 6                 |
|        | دكتوراه           | 30    | 45.3            | 8.44              |
|        | أخرى              | 9     | 39              | 8.26              |
|        | الكلي             | 65    | 42.9            | 8.69              |
| الرابع | بكالوريوس         | 18    | 31.8            | 7.04              |
|        | دبلوم دراسات عليا | 4     | 18.3            | 10.5              |
|        | ماجستير           | 4     | 36.3            | 2.5               |
|        | دكتوراه           | 30    | 27.4            | 6.03              |



|      |      |    |                   |     |
|------|------|----|-------------------|-----|
| 3.12 | 29   | 9  | أخرى              |     |
| 7.09 | 28.8 | 65 | الكلي             |     |
| 27.3 | 135  | 18 | بكالوريوس         | كلي |
| 13   | 108  | 4  | دبلوم دراسات عليا |     |
| 9    | 137  | 4  | ماجستير           |     |
| 14.2 | 138  | 30 | دكتوراه           |     |
| 14.8 | 113  | 9  | أخرى              |     |
| 20.8 | 131  | 65 | الكلي             |     |

يوضح الجدول (18) كل من المجالات الأربعة حسب المؤهل العلمي ومتوسطهم الحسابي وانحرافهم المعياري حيث كان في كل المجالات الافضليه للبيكالوريوس علي بقيه التخصصات الأخرى بينما كان الدكتوراه أكثر من الجميع من ناحية العدد مؤشرا على المستوى العلمي في الجامعة.

الجدول (19) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (one –way-anova) حيث ظهرت النتيجة دال عند مستوى دلالة مؤثرة على المستوى الكلي بمقدار 0.002. بينما كانت مقبولة في المجالين الثاني والرابع وغير مؤثرة في المجال الأول والثالث.

جدول 19 تحليل التباين الأحادي حسب المؤهل

| مستوى الدلالة | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | التباين        |        |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------|
| .110          | 1.975    | 76.761         | 4            | 307.045        | بين المجموعات  | المجال |
|               |          | 38.857         | 60           | 2331.417       | داخل المجموعات | الأول  |
|               |          |                | 64           | 2638.462       | الكلي          |        |
| **.000        | 7.901    | 342.624        | 4            | 1370.496       | بين المجموعات  | الثاني |
|               |          | 43.363         | 60           | 2601.750       | داخل المجموعات |        |
|               |          |                | 64           | 3972.246       | الكلي          |        |
| .165          | 1.685    | 121.988        | 4            | 487.954        | بين المجموعات  | الثالث |
|               |          | 72.397         | 60           | 4343.800       | داخل المجموعات |        |
|               |          |                | 64           | 4831.754       | الكلي          |        |
| **.001        | 5.778    | 223.704        | 4            | 894.818        | بين المجموعات  | الرابع |
|               |          | 38.716         | 60           | 2322.967       | داخل المجموعات |        |
|               |          |                | 64           | 3217.785       | الكلي          |        |
| **0.002       | 4.726    | 1653.946       | 4            | 6615.785       | بين المجموعات  |        |

|  |  |         |    |           |                |     |
|--|--|---------|----|-----------|----------------|-----|
|  |  | 349.967 | 60 | 20998.000 | داخل المجموعات | كلي |
|  |  |         | 64 | 27613.785 | الكلي          |     |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (19) السابق أن قيم F كانت على النحو التالي :

- المجال الأول = (1.975) وهي قيمة غير ذات دلالة إحصائية

- المجال الثاني = (7.901) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

ولمعرفة دلالة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي سيتم تطبيق طريقة المقارنات بين المتوسطات الحسابية (LSD).

المجال الثالث = (1.685) وهي قيمة غير ذات دلالة إحصائية.

المجال الرابع (5.778) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) كلي

المجالات = (4.726) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) وفيما

يلي نتيجة المقارنات المتعددة بين المتوسطات الحسابية (LSD) للمجالات التي ثبتت دلالة

الفروق الإحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة حسب المؤهل و الجدول التالي رقم (20)

يوضح نتيجة ذلك.

جدول 20 مقارنة المتوسطات الحسابية المؤثرة حسب المؤهل

| المجال            | المؤهل العلمي     | العدد     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|-------------------|-----------|-----------------|-------------------|
| الثاني            | بكالوريوس         | 18        | 29.3            | 7.07              |
|                   | دبلوم دراسات عليا | 4         | 24.8            | 0.5               |
|                   | ماجستير           | 4         | 24.5            | 1                 |
|                   | دكتوراه           | 30        | 32              | 7.71              |
|                   | أخرى              | 9         | 18.7            | 1.8               |
|                   | الكلي             | 65        | 28.5            | 7.88              |
|                   | الرابع            | بكالوريوس | 18              | 31.8              |
| دبلوم دراسات عليا |                   | 4         | 18.3            | 10.5              |
| ماجستير           |                   | 4         | 36.3            | 2.5               |
| دكتوراه           |                   | 30        | 27.4            | 6.03              |

|      |      |    |                   |     |
|------|------|----|-------------------|-----|
| 3.12 | 29   | 9  | أخرى              |     |
| 7.09 | 28.8 | 65 | الكلية            |     |
| 27.3 | 135  | 18 | بكالوريوس         | كلي |
| 13   | 108  | 4  | دبلوم دراسات عليا |     |
| 9    | 137  | 4  | ماجستير           |     |
| 14.2 | 138  | 30 | دكتوراه           |     |
| 14.8 | 113  | 9  | أخرى              |     |
| 20.8 | 131  | 65 | الكلية            |     |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من بيانات الجدول (20) أن الفروق الدالة وفقاً للمجالات على النحو التالي:

أولاً/ الفروق الدالة في المجال الثاني :

- 1- بين مجموعة الدكتوراه و مجموعة الدراسات العليا، عند مستوى (0.05) لكل منهما، وكانت لصالح مجموعة الدكتوراه حيث كان المتوسط (32) بانحراف معياري (7.71) مقابل (24.8) وانحراف معياري (0.5).
- 2- بين مجموعة الدكتوراه ، ومجموعة الماجستير عند مستوى (0.05) لكل منهما، وكانت لصالح مجموعة الدكتوراه حيث كان المتوسط (32) بانحراف معياري (7.71) مقابل (24.5) وانحراف معياري (1).

ثانياً / الفروق الدالة في المجال الرابع:

1. بين مجموعة الدكتوراه و البكالوريوس عند مستوى (0.05)، لصالح مجموعة البكالوريوس حيث كان متوسط حسابي (31,8) وانحراف معياري (7,04) مقابل الدكتوراه كان المتوسط الحسابي (27,4) وانحراف معياري (6,3).
2. بين مجموعة الدكتوراه و مجموعة الدراسات العليا عند مستوى (0.01) .. لصالح مجموعة دكتوراه حيث كان المتوسط الحسابي (27,4) وانحراف معياري (6,03).

3. بين مجموعة الدكتوراه والماجستير عند مستوى (0.01) .. لصالح مجموعة الماجستير حيث كان المتوسط الحسابي (36,3) وانحراف معياري (2,5) ومقابل دكتوراه بمتوسط الحسابي (27,4) وانحراف معياري (6,03).
4. بين مجموعة أخرى و مجموعة الدراسات العليا عند مستوى (0.01)، لصالح مجموعة أخصائيات كان المتوسط الحسابي (29) وانحراف المعياري (3,12) ومجموعة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (18,3) وانحراف معياري (10,5).
5. بين مجموعة أخرى و مجموعة الماجستير عند مستوى (0.05) . لصالح مجموعة ماجستير حيث كان بمتوسط حسابي (36,3) وانحراف معياري (2,5) ومجموعة أخرى بمتوسط حسابي (29) وانحراف معياري (3,12).
6. أما بقية الفروق فلم تصل إلى مستوى الدلالة.

#### - الفرض الثالث : تبعا لمتغير الخبرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أعضاء هيئة التدريس في إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقاً لمتغير الخبرة. و للإجابة على ذلك تم استخدام تحليل التباين الأحادي one way anova والجدول لرقم (21) يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حسب متغير الخبرة لإجابات أعضاء هيئة التدريس.

جدول 21 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب الخبرة

| المجال       | الخبرة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|
| المجال الاول | اقل من 10 سنوات  | 11    | 33              | 8.72              |
|              | من 10 الي 20 سنة | 15    | 30              | 5.43              |
|              | من 20 سنة فأكثر  | 39    | 31              | 6.05              |

|      |     |    |                  |               |
|------|-----|----|------------------|---------------|
| 6.42 | 31  | 65 | كلي              |               |
| 8.95 | 32  | 11 | اقل من 10 سنوات  | المجال الثاني |
| 7    | 26  | 15 | من 10 الي 20 سنة |               |
| 7.6  | 29  | 39 | من 20 سنة فاكثر  |               |
| 7.88 | 29  | 65 | كلي              |               |
| 8.74 | 45  | 11 | اقل من 10 سنوات  | المجال الثالث |
| 9    | 39  | 15 | من 10 الي 20 سنة |               |
| 8.3  | 44  | 39 | من 20 سنة فاكثر  |               |
| 8.69 | 43  | 65 | كلي              |               |
| 8.02 | 31  | 11 | اقل من 10 سنوات  | المجال الرابع |
| 9.26 | 27  | 15 | من 10 الي 20 سنة |               |
| 5.78 | 29  | 39 | من 20 سنة فاكثر  |               |
| 7.09 | 29  | 65 | كلي              |               |
| 27   | 142 | 11 | اقل من 10 سنوات  | كلي           |
| 25.2 | 122 | 15 | من 10 الي 20 سنة |               |
| 15.1 | 132 | 39 | من 20 سنة فاكثر  |               |
| 20.8 | 131 | 65 | كلي              |               |

الجدول (22) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (on way anova) وكذلك قيمة (F) لكل المجالات المختلفة عند مستوى دلالتها.

جدول 22 تحليل التباين الاحادي حسب الخبرة

| مستوى الدلالة | قيمة (F) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | التباين        |              |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| 0.406         | 0.914    | 37.77          | 2            | 75.53          | بين المجموعات  | المجال الاول |
|               |          | 41.34          | 62           | 2563           | داخل المجموعات |              |
|               |          |                | 64           | 2638           | الكلي          |              |
| 0.096         | 2.431    | 144.4          | 2            | 288.9          | بين المجموعات  | الثاني       |
|               |          | 59.41          | 62           | 3683           | داخل المجموعات |              |
|               |          |                | 64           | 3972           | الكلي          |              |
| 0.121         | 2.187    | 159.2          | 2            | 318.4          | بين المجموعات  | الثالث       |
|               |          | 72.8           | 62           | 4513           | داخل المجموعات |              |
|               |          |                | 64           | 4832           | الكلي          |              |
| 0.357         | 1.048    | 52.62          | 2            | 105.2          | بين المجموعات  | الرابع       |

|        |       |       |    |       |                |     |
|--------|-------|-------|----|-------|----------------|-----|
|        |       | 50.2  | 62 | 3113  | داخل المجموعات |     |
|        |       |       | 64 | 3218  | الكلية         |     |
| *0.041 | 3.362 | 1351  | 2  | 2702  | بين المجموعات  | كلي |
|        |       | 401.8 | 62 | 24912 | داخل المجموعات |     |
|        |       |       | 64 | 27614 | الكلية         |     |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (22) السابق أن قيم (F) كانت على النحو التالي :

- مجال الأول = 0,914، ومجال الثاني = 2.431، ومجال الثالث = 2.187، ومجال الرابع = 1.048، بحيث كان المجال الكلية = 3.362

وفيما يلي نتيجة المقارنات المتعددة بين المتوسطات الحسابية (LSD) للمجالات التي ثبت دلالة الفروق الإحصائية بين المتغيرات موضع الدراسة.

### 23 مقارنة المتوسطات الحسابية حسب الخبرة

|            |                  |                 |                  |           |
|------------|------------------|-----------------|------------------|-----------|
| اكثر من 20 | من 10 إلى 20 سنة | اقل من 10 سنوات |                  |           |
|            |                  | -               | اقل من 10 سنوات  | كالمجالات |
|            | -                | *0.013          | من 10 إلى 20 سنة |           |
| -          | 0.087            | 0.157           | من 20 سنة فأكثر  |           |

\*\* دال عند مستوى (0.01) \* دال عند مستوى (0.05)

و الجدول التالي رقم (23) يوضح نتيجة المقارنات بين المتوسطات الحسابية (LSD) على حسب الخبرة.

يتضح من بيانات الجدول (23) السابق أن الفرق الدال الوحيد كان بين مجموعة اقل من 10 سنوات ومجموعة من 10 إلى 20 سنة وبالرجوع لجدول المتوسطات فإن الفرق لصالح مجموعة اقل من 10 سنوات حيث كان متوسطها (142) وانحراف معياري (27) مقابل (122) وانحراف معياري (25.2) لمجموعة من 10 إلى 20 سنة.

المبحث الرابع:- المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس  
أ- عرض البيانات وتحليلها

أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيية، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض بينها إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة ومن هذا المنطلق سألت الباحثة عميد كلية التربية في جامعة طرابلس ما المقترحات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس فقال:-

يمكن تلخيص المقترحات المهمة ولازمة داخل جامعة طرابلس بوجود وإقامة دورات تدريبيه علي إتقان صياغة الأهداف ومن تم تنفيذها ورقابة تطبيقها وتعديل وتقييم هذه الأهداف و معرفة أهمية الإدارة الإستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس وكافة الموظفين الجامعة ونشر قسماص صغيرة علي كافة أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة طرابلس تحتوي علي كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وإبراز دور الإدارة الإستراتيجية

<sup>117</sup>المقابلة مع د عبد الباسط علي ابوعزة عميد كلية التربية خيرة أكثر 20 سنة كانت المقابلة 20-8-2017م في الساعة 1 ظهرها

في التطوير ورفع المستوى التعليمي والأداء الإداري لأعضاء هيئة التدريس وكافة الموظفين في جامعة طرابلس وعلي نفس السؤال سألت الباحثة مدير مكتب الجودة<sup>118</sup> في جامعة طرابلس وكانت إجابته كالآتي:-

تفعيل عمل فريق إستراتيجية داخل الجامعة والتصميم بعد التعرف علي المتطلبات التي تسمح بتطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل الجامعة و يجب مشاركة أعضاء هيئة التدريس وضع خريطة الإستراتيجية للجامعة واخذ اقتراحاتهم وتنفيذ ما هو مناسب من اقتراحاتهم في هذه المرحلة والمقارنة المرجعية مع الجامعات المتقدمة محليا وعالميا وفصل الإدارة العليا عن إدارة التنفيذ أو دمج كلاهما.

#### ب- الاستنتاج

من خلال البيانات المعروضة بواسطة المقابلة التي أجرتها الباحثة يتبين إن الإجابات لكل من عميد كلية التربية ومدير مكتب الجودة في جامعة طرابلس هي إجابات متطابقة فيما بينهم وكذلك موافقة لما تحث عليه نظريات الإدارة الإستراتيجية وتستخلص الباحثة إن المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس هي كما يأتي :-

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، التي يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة من جهة، وفي توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من جهة أخرى. وبناء على هذه النتائج قدم البحث المقترحات الآتية حسب آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس :

1- وضع قاموس خاص بالإدارة الإستراتيجية يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتوزيعه على كافة الموظفين في جامعة طرابلس.

2. وضع آلية لترسيخ ثقافة الإدارة الإستراتيجية لدى الموظفين في جميع كليات جامعة طرابلس.

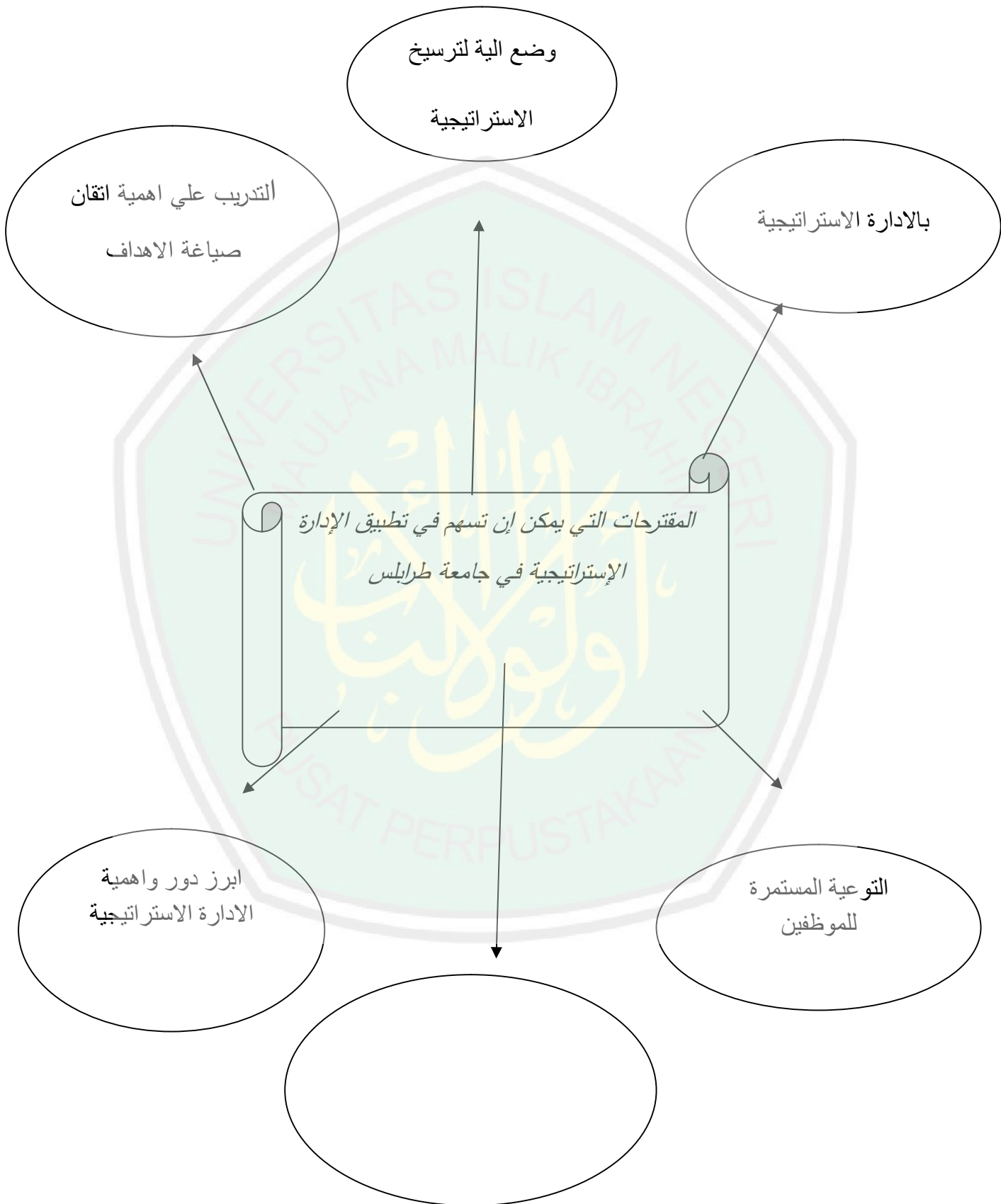
<sup>118</sup>مقابلة مع د- سالم محمد مدير مكتب الجودة في جامعة طرابلس في يوم 24-7-2017 م في الساعة 9 صباحا واستمرت المقابلة ساعة



- 3- التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الجامعة بوضوح والقدرة على تحليل محتواها، وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- 4- التوعية المستمرة وإقناع الموظفين في جامعة طرابلس بأهمية وجدوى الإدارة الإستراتيجية في كليات الجامعة.
- 5- إبراز دور وأهمية الإدارة الإستراتيجية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للموظفين في الجامعة لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
- 6- فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات تعليمية في جامعات أخرى محلية وعالمية ، مختلف المجالات، للاستفادة من تجاربها في تحسين مستوى الأداء في الجامعات.



رسم بياني رقم 4 يوضح المقترحات



## مناقشة بيانات البحث

### 1.5 متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات الآتية (صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها - التحليل الاستراتيجي - صياغة الإستراتيجية - الاختيار الاستراتيجي - تنفيذ الإستراتيجية - ويم الإستراتيجية). وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الإستراتيجية المناسبة، وتطبيقها وتقييمها في ضلوع تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم بانجازها في أنشطة الأعمال المختلفة<sup>119</sup>.

وتعدّ الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة لها، في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها، وذلك بحشد طاقتها لتحقيق انجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة<sup>120</sup>

وبعد تحليل البيانات من خلال البيانات المعروضة بواسطة المقابلة والملاحظة للباحثة يتبين إن الإجابات لكل من عميد كلية الطب البيطري ومدير مكتب رئاسة الجامعة وعميد كلية الزراعة وعميد كلية الفنون في جامعة طرابلس هي إجابات متطابقة وكذلك موافقة لما لاحظته الباحثة أثناء وجودها بجامعة طرابلس وتستخلص الباحثة إن متطلبات الإدارة الإستراتيجية هي كما يأتي :-

### 2- الفهم

<sup>119</sup> سعد غالب ياسين، (2002) الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع.ص15

<sup>120</sup> حاتم عبد الله شحادة، (2008) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية التعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية ص62

حيث إن مفهوم الادارة الإستراتيجية غير واضح لكافة الموظفين بحيث لا يمكن أن تطبق المتطلبات الإستراتيجية إلي أن يكون جميع الموظفين علي فهم بمفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث أن تعدد الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. وهذا ما أكدت عليه النظريات لابد من وضوح مفهوم الادارة الإستراتيجية والدراسات السابقة دراسة تركي بن

سعد (والمغربي

## 2- وجود معايير

أكد جميع الباحثين بأنه هناك معايير ونظام داخل الجامعة ولكنه لا يسري علي الجميع وأكد الجميع علي وجود خرقات في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالجامعة حيث لابد من تطبيق هذا المتطلب لأنه جزء رئيسي من متطلبات الادارة الإستراتيجية. وهذا ما أكدت عليه نظرية النظرية الموقفية

## 3- المشاركة

لابد من مشاركة كافة العاملين في مؤسسة وروح التعاون وخلق الحافز لدي الموظفين من خلال حوافز مادية ومعنوية ونجد نظرية التي تنص علي المشاركة تتمثل في نموذج جينزلز وكذلك نظرية اتخاذ القرار

## 4- الاتصال الجيد

أكد الجميع علي إن الاتصال تنظيمي جيد داخل الجامعة وهذا الذي تأكد عليه معظم النظريات منها نظرية المنظمات والنظرية الايكولوجية

## 5- الهدوء والاستقرار

حيث لابد في المرحلة الثانية في تطبيق المتطلبات الإستراتيجية من وجود استقرار وهدوء نسبي ولكن هذه المرحلة في جامعة طرابلس غير مستوفيه حقها بحيث كما أكد جميع

المبحوثين بان هناك استراتيجيات وكوادر ولكن غياب الأمن والأمان أحر تطبيق الاستراتيجيات في سبع السنوات الأخيرة بسبب الحرب ونشر الفوضى داخل البلاد والذي اثر مباشرة في المؤسسات التعليمية داخل الدولة وعلي وجه الخصوص جامعة طرابلس.

## 6- الخضوع

إن لم يكون قانون فوق الجميع إذا لا يمكن من تطبيق المتطلبات لإدارة حتى نتمكن من توفير جمع المتطلبات وتطبيقها داخل جامعة طرابلس

## 7- الخطة

لابد في الادارة إذا توفرت الرؤية والهدف من وجود خطة متكاملة من الأهداف بعيدة المدى والأهداف المرحلية والأهداف التشغيلية

## 8- المهارات الإدارية

علي كل القياديين في المؤسسة إن تكون لديهم المهارات الإدارية الأزمة حتى يتمكنوا من القيادة بشكل الصحيح وهذا جاء في نموذج جوبا

## 9- الرجل المناسب في المكان المناسب

لابد أن يعمل كل موظف حسب اختصاصه وقدرته بمعنى لا يكون في الادارة إلا الإداريين وهكذا في جميع الوظائف كما أكد الجميع علي بناء هيكل تنظيمي غير جيد في هذه الجامعة بحيث أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب كما يصفون، وهذا جاء في دراسة الطويل وعبيدات.

## 10- التقييم الإستراتيجي

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في

مرحلة تطبيق الإستراتيجية ونجد التقييم ضعيف أو مغيب في هذه الجامعة كما أكد المبحوثين انه لا تقييم ولا تعدل إلا بنسبة بسيطة في اغلب الأحيان. وهذا ما جاء في دراسة ياسين

### مناقشة المتطلبات ككل

إن مفهوم الادارة الإستراتيجية هو مفهوم غير واضح لكافة الموظفين بحيث لا يمكن أن تطبق المتطلبات الإستراتيجية إلى أن يكون جميع الموظفين علي فهم بمفهوم الإدارة الإستراتيجية حيث أن تعدد الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة والمرحلة الثانية وهي صياغة الإستراتيجية وهذه المرحلة الثانية في تطبيق المتطلبات الإستراتيجية ونجد إن هذه المرحلة في جامعة طرابلس غير مستوفيه حقها بحيث كما أكد جميع المبحوثين بان هناك استراتيجيات وكوادر ولكن غياب الأمن والأمان أحر تطبيق الاستراتيجيات في سبع السنوات الأخيرة كما أكد الجميع علي بناء هيكل تنظيمي غير جيد في هذه الجامعة بحيث أن يكون الرجل المناسب في المكان المناسب كما يصفون وتطبيق الإستراتيجية تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات، ولكن هذه المرحلة مغيبة تمام في جامعة طرابلس كما أكد جميع المبحوثين بأنه هناك معايير ونظام داخل الجامعة ولكنه لا يسري علي الجميع وأكد الجميع علي وجود خرقات في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالجامعة وان التقييم الإستراتيجي يخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تطبيق الإستراتيجية ونجد التقييم ضعيف أو مغيب في هذه الجامعة كما أكد المبحوثين انه لا تقييم ولا تعدل إلا بنسبة بسيطة في اغلب

الأحيان، وهذا جاء موافق مع دراسة الشبول، بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. توصلت إلى أن أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإستراتيجية كانت معيقات مالية يليها معيقات إدارية وفنية، وكانت النتائج عدم وجود فروق دالة بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة العليا في الوزارة لأبعاد (صياغة الأهداف الإستراتيجية، والتخطيط والتنفيذ، والرقابة) تعزى للجنس. وعدم وجود فروق دالة في أبعاد (التخطيط والتنفيذ، والرقابة، والتقييم) تعزى للمؤهل العلمي. وبيت كذلك وجود فروق في الأبعاد جميعها، تعزى للمستوى الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة بناء نموذج لتطوير الإدارة الإستراتيجية في وزارة عناصر: تحليل الوضع القائم وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، تطبيق الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم.

2.5 درجة تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعة

من خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات وبداية مع إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس حسب آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس.

أولاً - المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية:

حسب النتائج الواردة المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات المتطلبات العامة للإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر عينة البحث أظهرت النتائج أن إمكانية تطبيق في هذا المجال كانت متدني، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (2.6)، وبانحراف معياري (1.1) وقد جاء في متوسط بين فقرات هذا المجال فقرة يشارك موظفين الجامعة فاعلية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم على أعلى درجة بمتوسط حسابي (2.89) وبانحراف معياري (1.09) كانية تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى الاهتمام الذي توليه جامعة طرابلس في مشاركة

العاملين لديها عند ذ القرارات المتعلقة بهم عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وحرصها الشديد على ذلك. وحصلت عبارة (يظهر موظفين الجامعة قدرا كبير من الحماس للعمل والرضا عنه) بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.01) تساعد على توفير فهم متكامل للرغبة العمل والأداء الجيد للموظفين الجامعة كأدنى درجة لإمكانية التطبيق لل فقرات، وقد يشير إلى أن أنظمة الهياكل الجيدة لم تكن مفعلة بالصورة المرضية ونجد في المرتبة الثالثة (يتمتع موظفين الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط) بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (1.07) بينما كانت اقل الفقرات هي الفقرة (تتوافر لدى موظفين الجامعة المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.9) ويشير هذا للضعف إمكانية التطبيق بسبب عدم المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية.

ثانياً – متطلبات صياغة الإستراتيجية: حسب النتائج المتعلقة بدرجة إمكانية تطبيق فقرات غة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال انت اقل من متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة طرابلس، يمارسوا الصياغة الإستراتيجية لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية من الناحية الشكلية في هذا ، حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف وضوعة. ونجد أن متوسط هذا المجال (2.6) وانحراف معياري (1.1) وقد جاء اعلي متوسط بين فقرات هذا المحور الفقرة (تشجع الجامعة موظفيها علي التحديد والإبداع والابتكار طرق أفضل لجودة الأداء ) بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (1.12) يليها الفقرة (تتم برمجة الخطط بعيدة المدى إلي خطط سنوية ) بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.83) في هذا المجال، قد يعود إلى رأي عينة البحث إمكانية استقلال الجامعة في تحديد رسالتها، كما أن حصول عبارة تعزز أهداف الكلية تحقيق رؤيتها على



ى البعيد والقريب على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يكون مرد ذلك إلى كون التخطيط في الجامعة بوضعه الحلبي يتم قط على المدى القريب، ويهمل أهدافها على المدى البعيد.

ثالثا متطلبات تطبيق الإستراتيجية: حسب النتائج المتعلقة بإمكانية تطبيق أظهرت أن تطبيق إتيحية من نظر عينة البحث إلى أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال وهو أقل متوسط حسابي مقارنة بمجالات متطلبات الإدارة الإستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عينة البحث، تمارس التطبيق الإستراتيجي لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية من الناحية الشكلية، حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد سياسات وبرامج لتنفيذ الأهداف الموضوعية.

كما أن حصول عبارة حرص الجامعة عطى جانب المبدعين المؤهلين لتحقيق أهدافها على ، درجة إمكانية تطبيق في هذا المجال، قد يعود إلى رأي عينة البحث بأن الجامعة تعمل على جلب الكوادر العلمية المبدعة والمؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً، كما أن حصول عبارة تحفيز قادة الجامعة التزام أفرادها بتحقيق الرؤية المنشودة على أدنى درجة تطبيق في هذا المجال، قد يكون مرد ذلك إلى كون الجامعة لا تترك بدقة إمكانيات الالتزام المتوافر لدى أفرادها لتحديد مسارها.

#### رابعا: متطلبات تقويم الإستراتيجية

حسب النتائج المتعلقة بإمكانية تطبيق فقرات تقويم الإستراتيجية من وجهة نظر عينة البحث أن درجة تطبيق فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ويمكن تفسير ذلك إلى أن عينة البحث، مما يؤشر إلي أقل من متوسط إمكانية متطلبات تقويم الإستراتيجية في جامعة طرابلس و يمارس التقويم الإستراتيجي لكون التخطيط طويل الأمد يشترك مع الإدارة الإستراتيجية في التغذية الراجعة، كما أن حصول فقرة تغطي عملية التقويم كافة الجوانب الداخلية والخارجية في أداء الجامعة على أعلى درجة تطبيق في هذا

المجال، بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (1.3) ربما يعود ذلك إلى رأي عينة البحث لإمكانية ذلك من وجهة نظرهم، كما أن حصول عبارة لا تعدل الخطط والأهداف في ضوء تحليل نتائج البيئة الخارجية للجامعة المعروفة بتميزها في مجالات معينة على أدنى درجة كإمكانية تطبيق في هذا المجال، وقد يكون مرد ذلك إلى أن التخطيط الحالي للجامعة لا تضع في حسبتها مراقبة أداء الجامعة في وضعها الحالي مع أداء الجامعة ثانية في جامعات محلية أو عالمية متميزة.

أي أن من خلال النتائج الذي ظهرت حسب تكرار إجابات العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس ونسبها على كل اختيار من الاختيارات ، وكذلك المتوسط الحسابي المرجح نجد أن متوسط

رات هذا المجال تتراوح ما بين غير موافق وموافق إلى حد ما حيث كان هناك (7) فقرات بدرجة غير موافق مقابل (5) فقرات (موافق إلى حد ما . ورغم إن متوسط هذا المجال يشير إلى موافق إلى حد ما إلا إن درجته كانت ضعيف وهي اقرب إلى غير موافق (2.60) مما يدل على صعوبة إمكانية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة طرابلس.

ونجد أن هذه الدراسة جاءت موافقة لدراسة هبة من حيث الأهداف ولكن تختلف معها في النتائج وكانت الدراسة بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. هدفت إلى التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: إن التحليل البيئي (البيئة الداخلية أو الخارجية) حصل على المرتبة الأولى في درجة ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية، بينما جاء التقييم والرقابة في المرتبة الأخيرة. كما أن اهتمام الإدارة في الجامعات الفلسطينية بالبيئة الداخلية والمجتمع المحلي كان بدرجة فوق المتوسط لكن

لم يصل إلى ما هو مطلوب منها في عملية مراعاتها للمجتمع وقيمه وقوانينه ومواكبة التغيرات لتطورات التكنولوجيا التي وصل إليها المجتمع. - دراسة الشامسي، بعنوان: قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت إلى التعرف على الأسس، والمبادئ العلمية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على مدى فعاليته في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتبيان المشاكل والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي. وحصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه منظمات التربية والتعليم، والاستعداد لحلها قبل وقوعها، كما يساعد المديرين على التنبؤ بالتغيرات البيئية التي تحيط بعمل منظماتهم، كما يساعد على قراءة المستقبل، والاستعداد له، ويساعد العاملين في منظمات التربية، والتعليم على المشاركة في تحديد رسالة وصياغة الأهداف الإستراتيجية في منظماتهم.

### 3.5 التحليل الفروق في إجابات أعضاء هيئة التدريس حول أهمية وإمكانية تطبيق الادارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس

توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا للمتغيرات الآتية(نوع العمل - المؤهل العلمي - الخبرة ) وفي هذا المبحث سوف يتم مناقشة البيانات حسب نتيجة تحليل البيانات فروض البحث:

- الفروق بين إجابات أعضاء هيئة التدريس من حيث نوع العمل

- الأول نوع العمل (المسمي الوظيفي):

ومن خلال التحليل الوصفي للبيانات وبداية مع عناصر المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة وهو المسمي الوظيفي وبناء علي فرض البحث وهو نجد ، الفروق الدالة في المجال الأول كانت بين مجموعة (وظيفة عليا"رئاسة جامعة وعميد كلية ومدير إدارة")ومجموعة وكيل

كلية ومجموعة أخرى (موظفين مكاتب التخطيط والمتابعة ومكاتب الجودة) أما الفروق الدالة في المجال الثاني بين مجموعة (وظيفة عليا" رئاسة جامعة وعميد كلية - مدير إدارة") ومجموعة (كلية) وفي المجال الرابع كانت الفروق الدالة كانت بين مجموعة (وظيفة عليا "رئاسة جامعة وعميد كلية ومدير إدارة") ومجموعة وكيل كلية أما بقية الفروق فلم تصل إلى مستوى الدلالة أما الفروق لصالح من فكان لصالح مجموعة وظيفة عليا حسب التقسيم (رئاسة جامعة وكييل كلية....) حيث أن هذه المجموعة هي التي كان متوسطها أعلى وكان الفرق لصالحها.

وبناء على ذلك تكون الفرضية 1 (الأولى) التي أوضحت تفسير النتيجة بالرغبة الشديدة للموظفين بضرورة إمكانية متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة وكافة كلياتهم، نظرا لحاجتهم الماسة للتطوير والتحديث، حيث يرون من خلال تطبيقها ستكون سبيلا لتحسين الممارسات الإدارية لدى إدارتهم. وهذا ما أكد عليه المبعوث، أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التربوية يسهم في تطوير الهياكل التنظيمية التي توضح خطوط المسؤولية والصلاحيات، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإزالة الازدواجية والتعارض بينها إن وجد، ومراجعة الإجراءات الإدارية واختصارها من أجل إزالة التعقيد والبيروقراطية وإتاحة المزيد من المرونة والاستقلالية للقيادات الإدارية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة، بالاستفادة من الموارد المتاحة.

- الفروق بين إجابات أعضاء هيئة التدريس من حيث نوع المؤهل العلمي للمتغير

الثاني نوع المؤهل العلمي:

ومن خلال التحليل الوصفي للبيانات وبداية مع عناصر المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة وهو المؤهل العلمي وبناء علي فرض البحث ظهرت النتيجة دال عند مستوى دلالة متوسطة.

بحيث نجد قيمة (f) كانت في المجال الأول = (1.975) وهي قيمة غير ذات دلالة إحصائية أما المجال الثاني = (7.901) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ولمعرفة دلالة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي تم تطبيق طريقة المقارنات بين المتوسطات الحسابية (LSD).

وكانت النتيجة المجال الثالث = (1.685) وهي قيمة غير ذات دلالة إحصائية. المجال الرابع (5.778) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ولمعرفة دلالة الفروق بين مستويات متغير المؤهل العلمي تم تطبيق طريقة المقارنات بين المتوسطات الحسابية (LSD). لكلي المجالات = (4.726) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من بيانات نتائج مقارنة الفروق (LSD) أن الفروق الدالة وفقاً للمجالات على النحو التالي: الفروق الدالة في المجال الثاني بين مجموعة الدكتوراه و مجموعة الدراسات العليا، عند مستوى (0.05) لكل منهما، وكانت لصالح مجموعة الدكتوراه حيث كان المتوسط (32) بانحراف معياري (7.71) مقابل (24.8) وانحراف معياري (0.5) بين مجموعة الدكتوراه ، ومجموعة الماجستير عند مستوى (0.05) لكل منهما، وكانت لصالح مجموعة الدكتوراه حيث كان المتوسط (32) بانحراف معياري (7.71) مقابل (24.5) وانحراف معياري (1).

أما المجال الرابع الفروق الدالة هي بين مجموعة الدكتوراه و البكالوريوس عند مستوى (0.05)، لصالح مجموعة البكالوريوس حيث كان متوسط حسابي (31,8) وانحراف معياري (7,04) مقابل الدكتوراه كان المتوسط الحسابي (27,4) وانحراف

معياري (6,3). بين مجموعة الدكتوراه و مجموعة الدراسات العليا عند مستوى (0.01) .. لصالح مجموعة دكتوراه حيث كان المتوسط الحسابي (27,4) وانحراف معياري (6,03) بين مجموعة الدكتوراه والماجستير عند مستوى (0.01) .. لصالح مجموعة الماجستير حيث كان المتوسط الحسابي (36,3) وانحراف معياري (2,5) ومقابل دكتوراه بمتوسط الحسابي (27,4) وانحراف معياري (6,03) بين مجموعة أخرى و مجموعة الدراسات العليا عند مستوى (0.01)، لصالح مجموعة أخرى حيث كان المتوسط الحسابي (29) وانحراف المعياري (3,12) ومجموعة الدراسات العليا بمتوسط حسابي (18,3) وانحراف معياري (10,5) بين مجموعة أخرى و مجموعة الماجستير عند مستوى (0.05). لصالح مجموعة ماجستير حيث كان بمتوسط حسابي (36,3) وانحراف معياري (2,5) ومجموعة أخرى بمتوسط حسابي (29) وانحراف معياري (3,12) أما بقية الفروق فلم تصل إلى مستوى الدلالة .

إذا لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس ففوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في درجات تقدير موظفين جامعة طرابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي عند كل متطلب من متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وعلى مستوى المتطلبات كافة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة ل (F) أكبر من (0.05)، وبناء على ذلك تكون الفرضية (الثانية) التي وضعت من وتفسر هذه النتيجة بأن عينة البحث قد يمتلكون فهماً متقارب الإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس، حيث إن ما تتضمنه من ممارسات هي مألوفة لديهم، وهم قادرون على ممارستها أثناء عملهم.

#### – الفروق بين إجابات أعضاء هيئة التدريس من حيث الخبرة

ومن خلال التحليل الوصفي للبيانات وبداية مع عناصر المتغير المستقل الثالث في هذه الدراسة وهو الخبرة وبناء على فرض البحث ظهرت النتيجة دال عند مستوى دلالة أن الفرق الدال الوحيد كان بين مجموعة اقل من 10 سنوات ومجموعة من 10 إلى 20 سنة وبالرجوع

لجدول المتوسطات فإن الفرق لصالح مجموعة اقل من 10 سنوات حيث كان متوسطها (142) وانحراف معياري (27) مقابل (122) وانحراف معياري (25.2) لمجموعة من 10 إلى 20 سنة.

ونجد هذا ما جاء به الطويل، أن ممارسة الإداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده، وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها.

4.5 المقترحات التي يمكن إن تسهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هناك العديد من المعايير التي لا بد من وجودها حتى تتمكن من تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة (الجامعة) ومن خلال إجابة أعضاء هيئة التدريس ما المقترحات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس:-

من خلال النتائج التي توصل إليها البحث، التي يمكن أن تفيد في تطوير الإدارة من جهة، وفي توفير متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من جهة أخرى. وبناء على هذه النتائج قدم البحث المقترحات الآتية:

1- وضع قاموس خاص بالإدارة الإستراتيجية يتم فيه حصر كل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وتوزيعه على كافة الموظفين في جامعة طرابلس.

2. وضع آلية لترسيخ ثقافة الإدارة الإستراتيجية لدى الموظفين في جميع كليات جامعة طرابلس.

3- التدريب على أهمية إتقان صياغة أهداف الجامعة بوضوح والقدرة على تحليل محتواها،

- وتسخير الخبرات لخدمة الهدف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف.
- 4- التوعية المستمرة وإقناع الموظفين في جامعة طرابلس بأهمية وجدوى الإدارة الإستراتيجية في كليات الجامعة.
- 5- إبراز دور وأهمية الإدارة الإستراتيجية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للموظفين في الجامعة لرفع معنوياتهم وتقوية الدافعية لديهم.
- 1- فتح قنوات اتصال فعالة مع أفراد ومؤسسات تعليمية في جامعات أخرى محلية المية في مختلف المجالات، للاستفادة من تجاربها في تحسين مستوى الأداء في الجامعات.
- وهذا ما أكدت عليه النظريات والدراسات السابقة الآتية:-
- الإدارة الإستراتيجية في ظل المفاهيم والافتراضات الآتية: (عدم كفاية وضع الإستراتيجية من قبل الإدارة العليا، بل لابد من إدارة عملية تنفيذ الإستراتيجية، وضرورة المحافظة على تكيف البيئة المحيطة بها كي تستطيع تنمية الفرص وتفادي التهديدات، والتخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمن أي عن تنظيم استراتيجي وقيادة إستراتيجية ورقابة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المنظمات)<sup>121</sup>.
- ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد بطة بها، وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ<sup>122</sup>، فهي الوسيلة العصرية الملائمة لتطورات القرن الحادي والعشرين، فهي تعطي الصورة الواقعية والحقيقية لإمكانات المؤسسة التربوية وقدرتها على التكيف مع هذه التطورات فالإستراتيجية خطة عمل طويلة المدى تحدد أسلوب مؤسسات التعليم العلي لبلوغ أهدافها الإستراتيجية باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة كما وفق مع دراسة مختار ودراسة الحسيني.

<sup>121</sup> عبد الرحمن توفيق، (2004) منهج الإدارة العليا: الإدارة الاستراتيجية "المبادئ والأدوات". ج1، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (مبمك)، ص80.

<sup>122</sup> إبراهيم تركي عبيدات، (2005) التخطيط الإستراتيجية مفهومه وإطاره الإرشادي ومراحله المختلفة. عمان: جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، الأردن. ص11



## الباب السادس

### الخلاصة

#### 1.6 نتائج البحث

توصل هذا البحث إلي التعرف إلي متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رئاسة الجامعة وعمداء الكليات وكيل مكتب عميد وموظفين مكاتب التخطيط والمتابعة وموظفين مكاتب الجودة) .

- 1- أهمها الفهم والمشاركة وتطبيق المعايير والاتصال الجيد والهدوء والاستقرار والخضوع للقوانين والخطة والمهارات الإدارية والرجل المناسب في المكان المناسب والتقييم الاستراتيجي
- 2- إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية حصلت علي تقدير ضعيف لذي إجابات أعضاء هيئة التدريس مما يدل علي صعوبة تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل الجامعة.
- 3- وجود فروق دالة بين إجابات أعضاء هيئة التدريس في أهمية وإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية في جامعة طرابلس وفقا للمتغيرات الآتية (المسمي الوظيفي - المؤهل العلمي - الخبرة)
- 4- كما قدم البحث العديد من المقترحات التي تساهم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جامعة حسب آراء أعضاء هيئة التدريس وأهمها وضع قاموس خاص بالإدارة الإستراتيجية ووضع آلية ثقافة الادارة الإستراتيجية و

التدريب علي أهمية وإتقان صياغة الأهداف والتوعية المستمرة وفتح قنوات اتصال فعالة وإبراز دور أهمية الادارة الإستراتيجية .

## 2.6 التوصيات

توصي الباحثة بالتوصيات الآتية ترى أهميتها في موضوع الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها داخل جامعة طرابلس وكافة الجامعات الليبية.

أهم التوصيات:

1. توفير قاعدة معلومات جيدة لتحقيق بنود التخطيط الاستراتيجي من خلال الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية والتقنيات الحديثة.
2. عقد برامج تدريبية مستمرة للمديرين في المجالات الحديثة كالإدارة الإستراتيجية، وإدارة التغيير والإبداع، وتفويض الصلاحيات، وغيرها من الدورات التي تتلاءم مع الاتجاهات الحديثة بصفة عامة والإدارة الإستراتيجية بصفة خاصة.
3. توفير ثقافة تنظيمية تتلاءم مع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالتخلي عن الأساليب التقليدية والروتينية في إدارات الجامعات واخص جامعة طرابلس.
4. اختيار قيادات إدارية محفزة، قادرة على تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ووضع استراتيجيات وخطط ونماذج التطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتوفير المناخ المناسب في إدارات الجامعات لهذا التطبيق.
5. تصور مقترح من أي دولة نجحت في تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل جامعاتها.

## المصادر والمراجع

القران الكريم

كامل السيد غراب الإدارة الإستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية) كلية العلوم

جامعة الملك سعود

مصطفي محمود ابوبكر و د- فهد بن عبد الله النعيم الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير

والقدرات في المؤسسات المعاصرة

محمد محمد إبراهيم الإدارة الإستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق للإدارة وإعادة

الهيكلية

عبدا حميد عبد الفتاح المغربي الإدارة الإستراتيجية

محمد حسن المبعوث 2003 (تصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية) مجلة التربية

عبدا لرحمن توفيق 2004 منهج الإدارة العليا الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات ،مركز

الخبرات المهنية (لمبك)

كريا مطلق الدوري الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية عمان اليازوي

سعد غالب ياسين 2002 الادارة الاستراتيجية عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

محمد تبيدي (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة)،

السودان: جامعة النيلين،

"Strategic Management", Business Dictionar, Retrieved

7-8-2017. Edited

فيصل القحطاني (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة: الجامعة الدولية البريطانية،

احمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية (دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي) محمد تيدي (2010)، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة)، السودان: جامعة النيلين،

ماجد محمد الفرا 2002 (السلوك الإداري الاستراتيجي عند المدير الفلسطيني دراسة تطبيقية علي مصانع البلاستيك والاحدية في قطاع غزة) العدد التاسع والخمسون ابراهيم البشير جرجر 2015 (التخطيط الاستراتيجي وأثره في زيادة مستوى الاداء)المجلة العلمية العدد الاول

عادل بكر الغلابي 2015 (التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره علي كفاءة اداء المصارف) المجلة العلمية المجلد السادس العدد الأول عبدا لسلام ابوقحف الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها كلية التجارة جامعة الإسكندرية نبيل مرسي \_ د احمد سليم الإدارة الإستراتيجية (إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر) كلية التجارة جامعة الإسكندرية

احمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية (دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي) كلية التجارة جامعة بنها

عايدة سيد الخطاب الإدارة الإستراتيجية المتقدمة كلية التجارة جامعة عين شمس

مصطفى محمد ابوبكر التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية

ماجد عرسان الكيلاني في كتابه "هكذا ظهر جيل صلاح الدين وهكذا عادت القدس"

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي 2001، الإدارة الإستراتيجية

سليمان بن عبدالرحمن آل الشيخ ، ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالى  
،السعودية

حامد احمد بدر الادارة الاستراتيجية

عايدة سيد حطاب 1995، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة

دراسة مقدمة من الطالب إياد علي يحيى الدجني ، إشراف الدكتور / عليان عبد الله  
الحوالي ، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ( الإدارة  
التربوية ) 1427 هـ . 2006 مواقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء  
معايير الجودة ،

مصطفى محمود عفيفي مبادئ واصول علم الادارة

سامي عبد الرحمن الموازنات التخطيطية في القرآن الكريم الاقتصاد الإسلامي .

عبد الحميد عبدالفتاح المغربي الادارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي  
والعشرين).

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية ، مجموعة النيل ، القاهرة ، ط2

فلاح الحسيني 2000 ، الإدارة الاستراتيجية، داروائل للنشر، عمان

عبد السلام ابوقحف الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها كلية التجارة جامعة الاسكندرية

عبد الحميد عبد المطلب الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال كلية التجارة جامعة عين  
شمس

ثابت عبدالرحمن إدريس & د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم  
ونماذج وتطبيقات )

اسماعيل محمد السيد كتابا لإدارة الإستراتيجية 1993 ( مفاهيم وحالات تطبيقية ) ، الناشر  
المكتب العربي الحديث

إسماعيل محمد السيد الإدارة الإستراتيجية ( مفاهيم وحالات تطبيقية ) كلية التجارة جامعة  
الإسكندرية

احمد سيد مصطفى الإدارة الإستراتيجية ( دليل المدير العربي للتفكير والتغيير  
الاستراتيجي ) كلية التجارة جامعة بنها

عايدة سيد خطاب 1995، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، القاهرة

أحمد طرار، 1993، الترشيد الاقتصادي لطاقات الإنتاجية في المؤسسة، د.م.ج، الجزائر

عبد الحميد المغربي 2009 الإدارة الاستراتيجية ( ب قياس الاداء المتوازن ) مكتبة الكتب  
العربية المنصورة

ليلى بنت سعد الهاشم 2006: واقع الادارة الاستراتيجية في الاجهزة الحكومية  
السعودية جامعة سعود السعودية

حامد بدر 1994 الادارة الاستراتيجية دار النهضة العربية للنشر

صلاح سلام 2008 الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) مطبعة دار السلام القاهرة

صلاح الدين اسماعيل 2016 الادارة الاستراتيجية ( المفاهيم والتطبيقات ) جامعة حلوان  
القاهرة

محمد احمد عوض 2003 الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية الاسكندرية  
الدار الجامعية

عايدة سيد الخطاب الادارة الاستراتيجية المتقدمة

سعد ياسين 2010 الادارة الاستراتيجية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان

احمد بدر اصول البحث العلمي ومناهجه الناشر وكالة المطبوعات عبدالله حرمي

الكويت

احمد حسين الرفاعي 1999،مناهج البحث العلمي تطبيقات ادارية واقتصادية عمان دار

وائل للطباعة والنشر الطبعة الثانية

محمد حسن المبعوث 2003 (تصور المقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات

التعليم العالي في المملكة العربية السعودية)مجلة التربية

هاني عبد الرحمن الطويل(2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمة سلوك الأفراد والجامعات

في النظام. ط4، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع،

إدريس، ثابت، والمرسي، جمال (2006) الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية).

القاهرة: الدار الجامعية.

توفيق، عبد الرحمن (2004) منهج الإدارة العليا: الإدارة الاستراتيجية "المبادئ

والأدوات". ج1، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)

حسين، حسن مختار (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم

الجامعي المصري. مجلة التربية

حسين، علي أبو بكر (2001) القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه

الاستراتيجي الجامعي. رسالة ماجستير غير منشورة، عدن: جامعة عدن، اليمن الحسيني،

فلاح حسن (2000) الإدارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان: دار

وائل للطباعة، الأردن.

الدهدر مروان (2006) العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة مرسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

زكريا مطلق الدوري، (2005) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية. عمان: دار اليازوي.

رحمة، أنطون (2007) التخطيط التربوي. دمشق: جامعة دمشق، كلية التربية

إبراهيم عباس (2007) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول مجلس التعاون الخليجي. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية بعنوان "إدارة الموارد البشرية" ومتطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم

السيد، اسماعيل محمد (2000) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقه). القاهرة: الدار الجامعية.

سالم الشامسي، (2010) قياس فعالية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة، وتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، 184.

منذر الشيول، (2005) واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، الأردن.

شحادة، حاتم عبد الله (2008) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

باسم شمس الدين، (2003) الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: الأكاديمية الحديثة.



هاني عبد الرحمن الطويل، (2006) الإدارة التربوية والسلوك المنظمة سلوك الأفراد والجامعات في النظام. ط4، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع

العارف، نادية (2007) الإدارة الإستراتيجية (دائرة الألفية الثالثة). القاهرة: الدار الجامعية للنشر.

عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005) دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

عبد الحميد المغربي، (2004م / 1425هـ) الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريبات

عبد الحميد المغربي، (2006) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر

الهلالى مصطفى الهلالى، وعبد العظيم (2008) مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة. مجلة بحوث التربية النوعية،

عبد الحميد أبوناعم (2003م) . الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القديسة للطباعة والنشر.

احمد العبادي (1976م). من القيم والآداب العربية، وكالة الصحافة الأردنية، عمان.

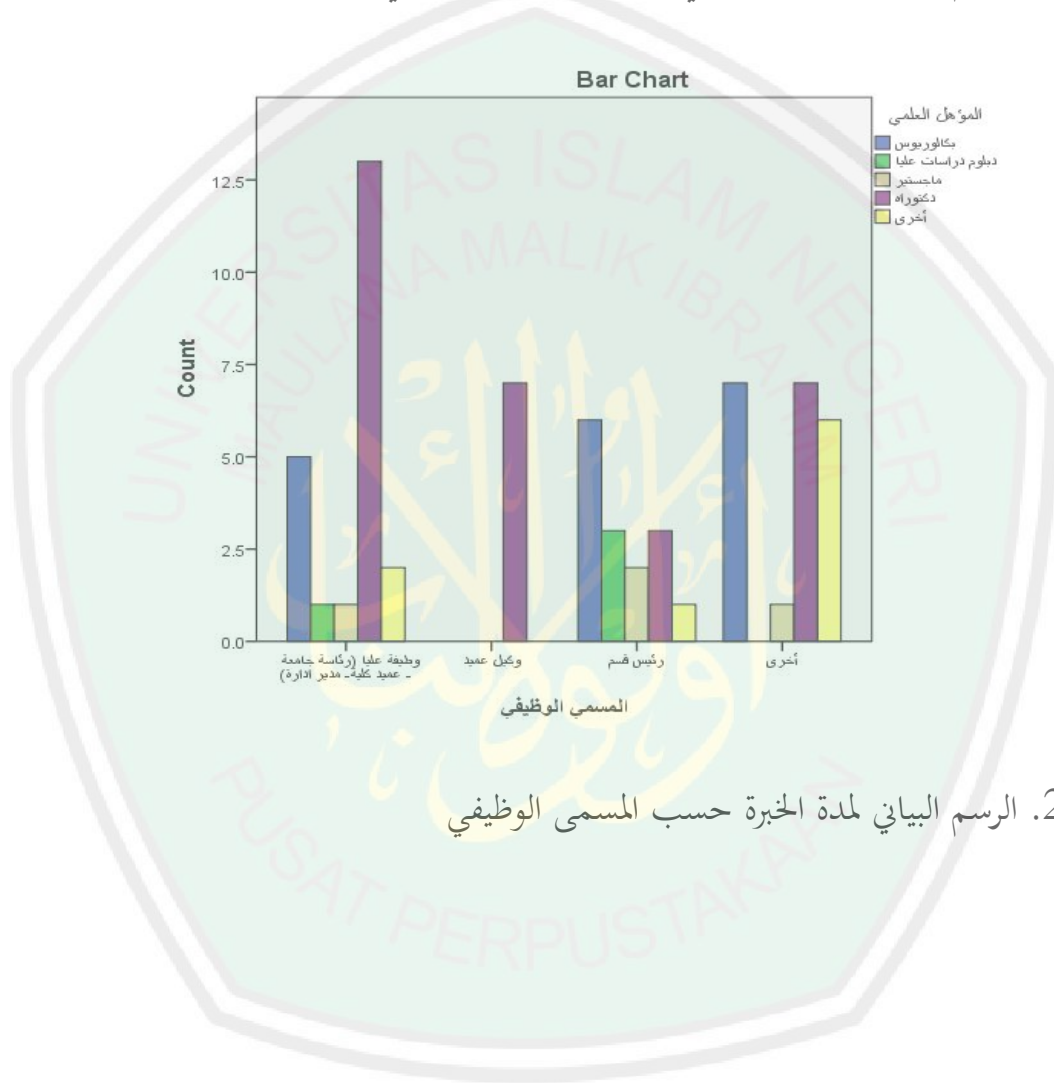
عبدالفتاح الخواجا، (2004). تطوير الإدارة المدرسية، دار الثقافة، عمان .

عطوي، جودت (2001). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية، عمان.

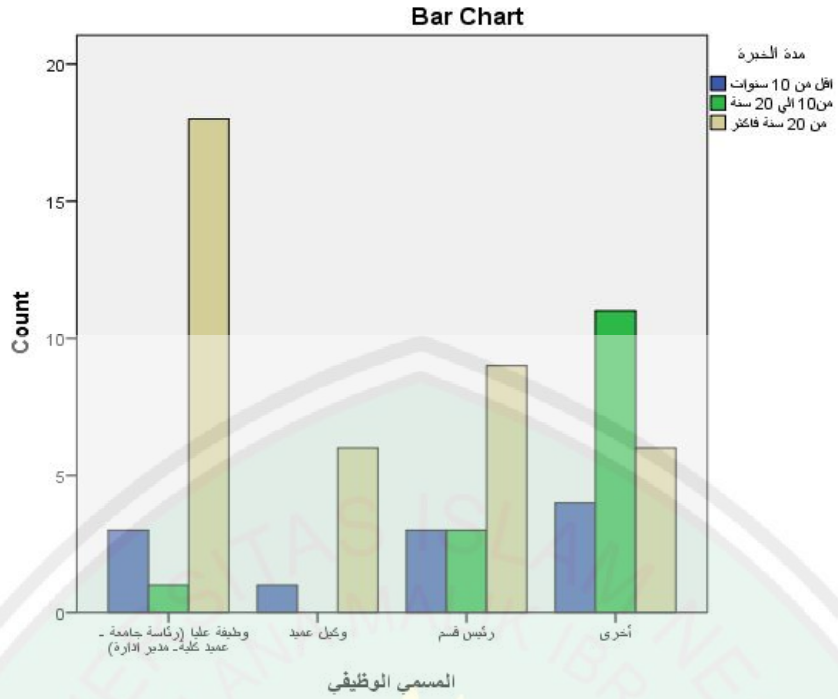
- العمارة، محمدحسن (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، دار المسيرة، عمان.
- زكرياالدوري،. (2005م) . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الأردن : داراليازوري .
- علي السلمي، (1980م) تطور الفكر التنظيمي . (الطبعة الثانية) الكويت وكالة المطبوعات
- عبدالحמיד المغربي،. (1999م) . الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين . (الطبعة الأولى) . القاهرة : مجموعة النيل العربية .
- ليلى بنت سعد الهاشم،(2006م). واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- برايسون، جونو اينسفايلر، روبرت(2003م) التخطيط الاستراتيجي : المخاطر والفرص للمخططين . (الطبعة الأولى) . د.ن (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1988م) .
- حسين حريم،. (2003م). إدارة المنظمات : منظور كلي . (الطبعة الأولى) . الأردن : دار الحامد.
- عدنان علي النحوي (1988م). الشورى وممارستها الإيجابية، دار النحوي للنشر، الرياض.
- عزالدين التميمي (1985م). الشورى بين الأصالة والمعاصرة، دار النشر، عمان.
- ريتشارد هال،. (2001م) . المنظمات : هيكلها - عملياتها - ومخرجاتها . الرياض :
- معهد الإدارة العامة (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1991م) .

الملحقات

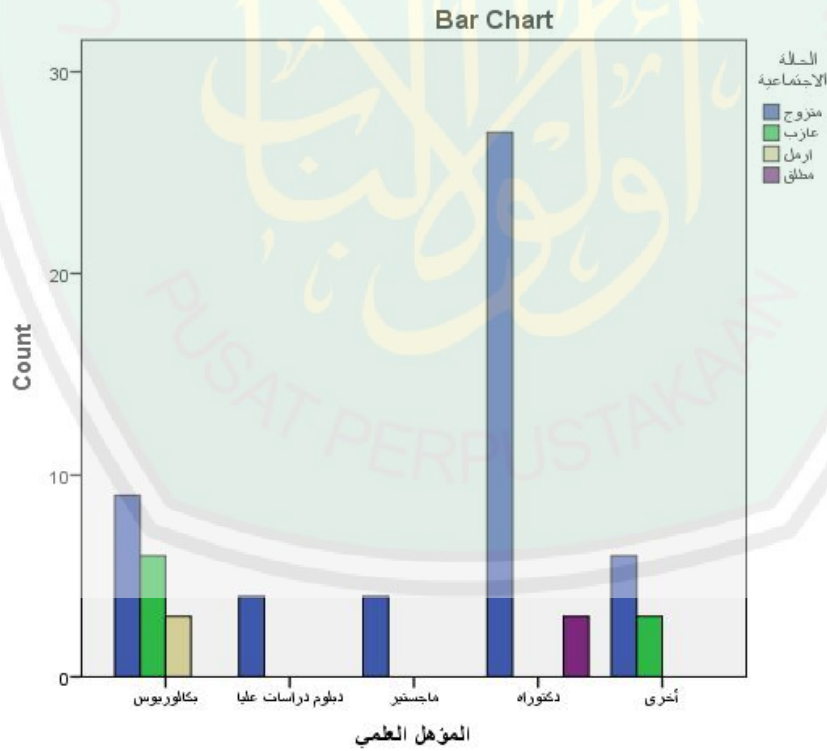
1. الرسم البياني للمؤهل العلمي حسب المسمى الوظيفي



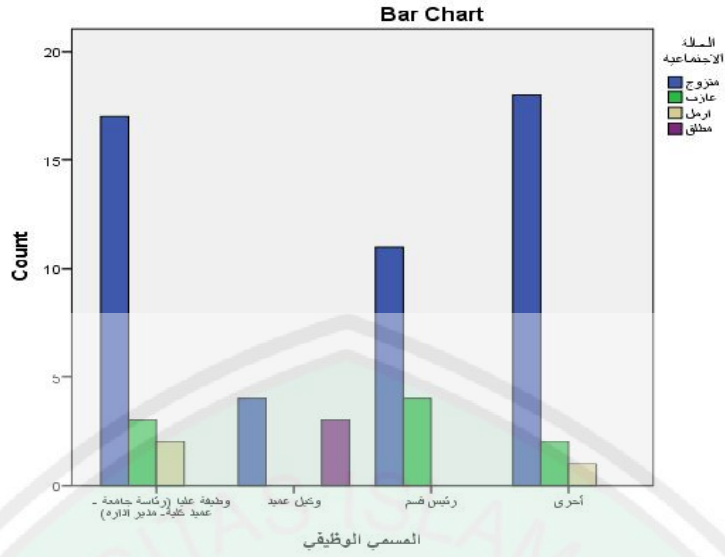
2. الرسم البياني لمدة الخبرة حسب المسمى الوظيفي



3. الرسم البياني للحالة الاجتماعية حسب المؤهل العلمي



4. الرسم البياني للحالة الاجتماعية حسب المسمى الوظيفي



1. الإستبانة

كانت الاستبانة في شكلها النهائي كالآتي بعد التعديل:

دولة ليبيا

جامعة طرابلس

الإخوة الكرام/

تحية طيبة وبعد ،،،

في الوقت الذي نقدر فيه حرصكم علي العمل وتفانيكم في أداء الواجب للوصول بالقطاع إلي أفضل المستويات وأقصى درجات النجاح للمساهمة في بناء هذا الوطن المعطاء ،يسرنا أن نستفيد من خبراتكم لما لها بالغ الأهمية والفائدة في خدمة العلم ومساهمة منكم معنا في إثراء البحث العلمي.

عليه نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة علي فقرات هذا الاستبيان الذي نحاول من خلاله الحصول علي معلومات وبيانات علمية صادقة حول متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية في جامعة طرابلس

وذلك لتحليل هذه البيانات تحليلًا علميًا ودراستها دراسة وافية للوصول إلى حقائق العلمية التي تحقق أهداف الدراسة وأنا أرى إن الإدارة الإستراتيجية هي سبيل الوحيد لرفع كفاءة جامعة طرابلس وأنا في بحثي سوف أقدم نموذج للمؤسسة التعليمية في الإدارة الإستراتيجية ولأن المؤسسات التعليمية الجامعية تختلف في ثقافتها وتكويناتها، ومستويات الثقافة لموظفيها ولهذا يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية بان نعمل استبيان لرفع واقع الجامعة ومن خلال هذا الاستبيان سيتم تأسيس نموذج الإدارة الإستراتيجية للجامعة .

كما نؤكد لسيادتكم بأن إجاباتكم سوف تحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

نشكركم علي حسن التعاون

ولكم مني فائق الاحترام وكل التقدير

الباحثة

عند أجابتك علي الأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان ضع علامة صح ( ) أمام الإجابة التي تناسبك:-

|   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| 1 | الجنس             | ذكر<br>( )<br>( )<br>( )  |
| 2 | العمر             | اقل من 35 مام<br>( )<br>من 35 إلي 45 عام<br>( )<br>من 45 إلي 55 عام<br>( )<br>55 فما فوق<br>( )         |
| 3 | المسمى الوظيفي    | رئاسة الجامعة<br>( )<br>عميد كلية<br>( )<br>وكيل عميد ( )<br>مدير إدارة ( )<br>رئيس قسم ( )<br>أخرى ( ) |
| 4 | الحالة الاجتماعية | متزوج ( )<br>عازب ( )<br>أرمل ( )<br>مطلق ( )   |
| 5 | المؤهل العلمي     | بكالوريوس ( )   |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   | ليسانس ( )<br>دراسات عليا دبلوم ( )<br>ماجستير ( )<br>دكتوراه ( )<br>خرى ( ) |  |  |
| 6 | مدة الخبرة   | اقل من 10 سنوات ( )<br>من 10 إلى 20 سنة ( )<br>من 20 سنة فأكثر ( ) |  |

المجال لأول:-

أسئلة تتعلق بأهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية العامة يرجى وضع علامة صح ( ) أمام كل عبارة مستعينا بالمقياس المعطي وذلك بما يتوافق ووجهة نظرك

| الرقم | الفقرات  | موافق | غير موافق | غير موافق بقوة | موافق إلى حد ما | موافق بقوة |
|-------|--|-------|-----------|----------------|-----------------|------------|
| 1     | تتوافر لدى موظفين الجامعة المعرفة بعمليات الإدارة الإستراتيجية               |       |           |                |                 |            |
| 2     | تتوافر في الجامعة نظم معلومات جيدة تسهل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية    |       |           |                |                 |            |
| 3     | توجد في الجامعة أنظمة اتصال جيدة (اجتماعات، تقارير، لجان                     |       |           |                |                 |            |
| 4     | تميز القرارات المتخذة في مختلف المستويات التنظيمية للجامعة بالترابط والتكامل |       |           |                |                 |            |
| 5     | تؤكد إدارة الجامعة على روح المبادرة والبحث عن الفرص في بيئتها الخارجية       |       |           |                |                 |            |
| 6     | يظهر موظفين الجامعة قدراً كبيراً من الحماس للعمل والرضا عنه                  |       |           |                |                 |            |
| 7     | يتمتع موظفين الجامعة بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط                        |       |           |                |                 |            |
| 8     | تشجع الثقة بين الإداريين والعاملين في مختلف المستويات التنظيمية              |       |           |                |                 |            |
| 9     | تتداول المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار بين الإداريين                         |       |           |                |                 |            |

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |    | والعاملين في الجامعة   |
|  |  |  |  | 10 | بشارك موظفين الجامعة بفعالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم  |
|  |  |  |  | 11 | يتصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالجيد                          |
|  |  |  |  | 12 | يتصف الاتصال التنظيمي داخل الجامعة وكافة كلياتها بدرجة عالية |

المجال الثاني:-

سئلة تتعلق بأهمية متطلبات الصياغة الإستراتيجية يرجى وضع علامة صح ( ) إمام كل عبارة مستعينا بالمقياس المعطى لك بما يتوافق ووجهة نظرك

| الرقم | الفقرات   | موافق | غير موافق | غير موافق بقوة | موافق إلى حد ما | موافق بقوة |
|-------|---|-------|-----------|----------------|-----------------|------------|
| 1     | تشجع إدارة الجامعة الحوار المفتوح والأفكار الجديدة                        |       |           |                |                 |            |
| 2     | يمارس موظفي الجامعة أدوارهم في ضوء مجموعة من القيم التنظيمية المتفق عليها |       |           |                |                 |            |
| 3     | يشارك أعضاء الجامعة في جلسات للعصف الذهني                                 |       |           |                |                 |            |
| 4     | تمتلك الجامعة الاستقلالية في تحديد رسالتها وتطويرها                       |       |           |                |                 |            |
| 5     | يعي موظفي الجامعة رسالتها بشكل ينعكس على أدائهم                           |       |           |                |                 |            |
| 6     | تحدد أهداف الجامعة بناء على النتائج المرغوبة                              |       |           |                |                 |            |
| 7     | يشترك في وضع الأهداف الأفراد المسئولون عن تحقيقها                         |       |           |                |                 |            |
| 8     | نرز أهداف الجامعة تحقيق رؤيتها على المدى القريب والبعيد                   |       |           |                |                 |            |
| 9     | تنسجم أهداف الجامعة بالواقعية بحيث تعكس الإمكانيات الحقيقية للجامعة       |       |           |                |                 |            |
| 10    | تنسجم أهداف الجامعة بالمرونة والاستجابة لظروف ومتطلبات المجتمع            |       |           |                |                 |            |



|  |  |  |  |  |    |   |   |
|--|--|--|--|--|----|---|---|
|  |  |  |  |  | 11 | 1 | تراجع أهداف الجامعة بشكل دوري للتأكد من تماشيها مع حاجات ومتطلبات المجتمع |
|--|--|--|--|--|----|---|---|

### المجال الثالث:-

أسئلة تتعلق بأهمية المتطلبات لتطبيق الإستراتيجية يرجى وضع علامة صح ( ) إمام كل عبارة مستعينا بالمقياس المعطى وذلك بما يتوافق ووجهة نظرك

| الرقم | الفقرات   | موافق | غير موافق | غير موافق بقوة | موافق إلى حد ما | موافق بقوة |
|-------|---|-------|-----------|----------------|-----------------|------------|
| 1     | تضع الجامعة وكيانها خطط بعيد المدى  |       |           |                |                 |            |
| 2     | تم برمجة الخطط بعيدة المدى إلى خطط سنوية  |       |           |                |                 |            |
| 3     | تنشر الجامعة خططها بعيدة المدى في وثائقها ومنشوراتها                                    |       |           |                |                 |            |
| 4     | تشتق أهداف الكليات من الأهداف العامة للجامعة  |       |           |                |                 |            |
| 5     | يتم تدريب الموظفين بالجامعة وفقا لاحتياجات ومهام الخطط الجديدة                          |       |           |                |                 |            |
| 6     | يتم تضمين قيم وأخلاقيات الجامعة في محتوى البرامج التدريبية                              |       |           |                |                 |            |
| 7     | تشجع الجامعة موظفيها علي التجديد والإبداع وابتكار طرق أفضل لجودة الأداء                 |       |           |                |                 |            |
| 8     | توظف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الإدارة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء                  |       |           |                |                 |            |
| 9     | تسعي الجامعة للتطور والتميز من خلال برامج للبحوث والتطوير                               |       |           |                |                 |            |
| 10    | توفر الجامعة بيئة مريحة تشجع علي العمل  |       |           |                |                 |            |
| 11    | ترتبط أنظمة المكافآت والحوافز للموظفين بمدى تحقق أهداف الجامعة علي المدى القريب والبعيد |       |           |                |                 |            |
| 12    | تخصص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق كل هدف                                     |       |           |                |                 |            |
| 13    | تمتلك إدارة الجامعة مهارات إدارية تساعدها علي   |       |           |                |                 |            |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | التغلب علي المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط<br>الموضوعة                       |
|  |  |  |  |  | 14   تحدد المسؤوليات والوظائف الموكلة للموظفين<br>المسؤولين عند التنفيذ بدقة |
|  |  |  |  |  | 15   تحدد المسؤوليات ودور كليات الجامعة في تفعيل<br>الخطط الموضوعة           |
|  |  |  |  |  | 16   يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد<br>من مناسبتها للخطة      |
|  |  |  |  |  | 17   يحفز عمداء الجامعة علي التزام أفرادها بتحقيق<br>الرؤية المنشودة         |

المجال الرابع:-

أسئلة تتعلق بأهمية متطلبات تقويم الإستراتيجية يرجى وضع علامة صح ( ) إمام كل عبارة مستعينا بالمقياس المعطي وذلك بما يتوافق ووجهة نظرك

| الرقم | الفقرات   | موافق | غير موافق | غير موافق بقوة | موافق إلى حد ما | موافق بقوة |
|-------|---|-------|-----------|----------------|-----------------|------------|
| 1     | تطوير معايير واقعية ومحددة الأداء   |       |           |                |                 |            |
| 2     | يقارن أداء الجامعة بالمعايير الموضوعة بشكل دوري                               |       |           |                |                 |            |
| 3     | تقارن الجامعة أداءها مع الجامعات المحلية والعالمية                            |       |           |                |                 |            |
| 4     | تحرص الجامعة علي أخذ التغذية الراجعة عن أداءها من الجهات المستفيدة من خدماتها |       |           |                |                 |            |
| 5     | تؤخذ التغذية الراجعة عن أداء الجامعة من الموظفين بالاعتبار                    |       |           |                |                 |            |
| 6     | يوفر نظام التقويم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب          |       |           |                |                 |            |
| 7     | تعديل الإجراءات والممارسات في ضوء نتائج التقويم السنوي                        |       |           |                |                 |            |
| 8     | بدل الخطط والأهداف في ضوء تحليل نتائج   |       |           |                |                 |            |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | البيئة الخارجية للجامعة   |    |
|  |  |  |  |  | تحلل أهداف المقررات البرامج للتأكد من تغطيتها للأهداف العامة للجامعة      | 9  |
|  |  |  |  |  | تراجع الخطط بعيدة المدى سنويا للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة المنظمة | 10 |
|  |  |  |  |  | تغطي عملية التقويم كافة الجوانب الداخلية والخارجية في أداء الجامعة        | 11 |
|  |  |  |  |  | تسمح خطة الجامعة بعيدة المدى بتطوير وتقييم برامجها سنوياً                 | 12 |

الإحوة الكرام:-

نرجو من شخصكم الكريم إضافة أي ملاحظة تراها مناسبة وترى بأنها لم تورد في هذا الاستبيان.

مع فائق الاحترام والتقدير

شاكرين لكم حسن التعاون بما ينفع المصلحة العامة.

.....

.....

.....

.....

.....