



" تحليل البيئة الداخلية كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية "
دراسة ميدانية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة

سارة عبد المجيد محمد الدقوقي أحمد عامر سالم عون

المعهد العالي للعلوم والتقنية – صبراتة

جامعة طرابلس / كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / طرابلس

Oun.a.7482@gmail.com

Saradagoun1920@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/12/8 - تاريخ المراجعة: 2025/12/12 - تاريخ القبول: 2025/12/19 - تاريخ النشر: 2026 / 1/16

ملخص الدراسة :

تناولت الدراسة موضوع: (تحليل البيئة الداخلية كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية)

وكانت دراسة ميدانية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية بصبراتة .

حيث تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تشخيص نقاط القوة والضعف داخل المعهد، وبيان مدى تأثير كل منهما على مستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

وتضمنت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يمكن الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة؟
وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال إجراء دراسة ميدانية شملت مجتمع دراسة يتمثل في أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بالمعهد، حيث تم استخدام "الاستبيان" كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية قوامها (38) مبحوثاً.

وقد ركز التحليل على ثلاثة محاور رئيسة هي : الخصائص الديموغرافية ، تشخيص نقاط القوة وأهميتها ، وتحديد نقاط الضعف ودرجة تأثيرها على تدني جودة الخدمات التعليمية .

وخلصت أبرز نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من الميزات التنافسية (نقاط القوة) التي يتمتع بها المعهد، وعلى رأسها موقعه الجغرافي الاستراتيجي الذي يسمح بالاستثمار وخلق مصادر تمويل ذاتي .

كما أظهرت النتائج إمتلاك المعهد لسمعة علمية جيدة وتخصصات تلامس إحتياجات سوق العمل، مع وجود ثقافة إحترام متبادلة بين مكونات العاملين بالمعهد .

وفي المقابل أيضاً" كشف التحليل عن تحديات كثيرة (نقاط ضعف) تؤثر سلباً على الأداء، أبرزها ضعف الميزانية السنوية المعتمدة والاعتماد الشبه الكلي من قبل المعهد على التمويل الحكومي .

كما أشارت النتائج إلى نقص في الكادر التدريسي ببعض التخصصات، وافتقار المختبرات والورش لبعض التجهيزات الحديثة، فضلاً عن ضعف مهارات العاملين في التعامل مع نظم الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الموقع الجغرافي للمعهد لتنويع مصادر التمويل ، والعمل على وضع إستراتيجية واضحة تضمن الالتزام بالوصف الوظيفي، كما تؤكد على أهمية تكثيف البرامج التدريبية للعاملين للتحويل نحو الإدارة الرقمية، وتوفير الدعم المالي اللازم لتطوير المعامل والمختبرات لضمان مخرجات تعليمية تتماشى مع معايير الجودة العالمية.

Study Summary:

This study addressed the topic of "Analyzing the Internal Environment as a Strategic Approach to Improving the Quality of Educational Services." It was an empirical study conducted at the Higher Institute of Science and Technology in Sabratha.

The primary aim of the study was to diagnose the strengths and weaknesses within the institute and to assess how each affects the quality of educational services provided. The main research question addressed was:

Can the analysis of the internal environment be relied upon to improve the quality of educational services at the Higher Institute of Science and Technology in Sabratha?

The study employed a descriptive analytical approach through field research. The population consisted of faculty members and administrative leaders at the institute. A questionnaire was utilized as the main tool for data collection from a purposive sample of 38 respondents.

The analysis focused on three key areas: demographic characteristics, diagnosing strengths and their significance, and identifying weaknesses and their degree of impact.

The study's key findings revealed several competitive advantages (strengths) that the institute possesses, chief among them its strategic geographic location that allows for investment and the creation of self-financing sources. The results also indicated that the institute has a good academic reputation and offers specializations that meet labor market needs, along with a culture of mutual respect among the staff.

Conversely, the analysis uncovered structural challenges (weaknesses) that adversely affect performance, most notably the weakness of the approved annual budget and a near-total reliance on government funding.

The results also highlighted a shortage of teaching staff in some specializations, as well as a lack of modern equipment in laboratories and workshops, alongside insufficient skills among staff in handling electronic management systems and total quality management.

The study recommended the need to leverage the institute's geographic location to diversify income sources and to develop a clear strategy that ensures adherence to job descriptions. It also emphasized the importance of intensifying training programs for staff to transition towards digital management and providing the necessary financial support to enhance laboratories and workshops, ensuring educational outputs align with global quality standards.

مقدمة

يمثل التعليم العالي التقني من أولويات أي نظام تعليمي في معظم دول العالم ، وبقدر التوسع في هذا النوع من التعليم بقدر ما يقاس تقدم المجتمعات وتطورها، حيث له الدور الأكبر في إعداد الكوادر، وصناعة العلم، وتوفير الخبرات، وتقديم الحلول لمشكلات المجتمع، وقد دعا هذا كثيراً من البلدان النامية والمتقدمة على حدٍ سواء إلى الاهتمام به وتفعيل مساهمته في التنمية الوطنية وتوليد المعرفة وإنتاجها، وتحسين ثقافة المجتمعات وقدرتها على الابتكار و تطبيق تلك المعارف والمهارات بطريقة مبتكرة وخلاقة مما يساعد على ضمان الإزدهار الاقتصادي في المستقبل وجودة الخدمات التعليمية وعلى ضوء تلك الأهمية فقد اتخذت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص مؤسسات التعليم التقني والفني خطوات استراتيجية نحو التطوير والإصلاح، حيث استحدثت أساليباً معرفية جديدة مثل استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد للتعامل مع المشكلات التي قد تظهر، ورصد حركتها واتجاهاتها، ووضع خطط استراتيجية مستقبلية للتعامل معها ويعد التحليل البيئي أو الاستراتيجي كأحد أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي وأهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى باعتباره أداة فعالة للتعرف على الواقع الفعلي للمؤسسة، وغالباً ما يتلازم مصطلح التخطيط الاستراتيجي مع مصطلح التخطيط البيئي، كون التخطيط الاستراتيجي محاولة لفهم البيئة المحيطة بالمؤسسة بغرض السيطرة عليها وإخضاعها للقياس والتنبؤ بها مهما كانت حالة الاضطراب التي تواجهها المؤسسة ، كما يعد التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة بمثابة الآلية التي تستخدم لتشخيص الأوضاع القائمة ومعرفة الظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت قضية تطوير التعليم التقني والفني وتحسين مستوى الخدمات وكفاءة المؤسسات التابعة له والتحكم في أعداد الطلبة وحسن استثمارهم من القضايا الرئيسية المثارة في عصرنا الحالي واستجابة للتحديات والتغير التكنولوجي السريع وتدفق المعرفة نتيجة للتقدم العلمي وتطبيقات استخدام التكنولوجيا وإرساء دعائم التطوير والتحديث المستمر وتوفير مقومات الإبداع والابتكار العلمي التي تحتاجها المنظومة التعليمية في ليبيا وبالأخص نظام التعليم التقني والفني الذي يواجه تحديات تتعلق في قدرته علي تطوير مصادره البشرية والمادية ومناهجه وأنظمتها بما يتناسب والتغيرات الكبيرة الحاصلة نتيجة الثورة التكنولوجية والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوضع خطط واستراتيجيات تطويرية لتحديث هذا التعليم والنهوض به وتشخيص بيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

ومن هذا المدخل تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: -

هل يمكن الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته؟ ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية: -

1- ما واقع البيئة الداخلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته؟

2- هل لنقاط القوة الموجودة بالمعهد أهمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية؟

3- هل تؤدي نقاط الضعف الموجودة بالمعهد إلى تدني في مستوى جودة الخدمات التعليمية؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

1-التعريف على المفاهيم الاساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية وجودة الخدمات التعليمية.

- 2- تشخيص واقع البيئة الداخلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته.
 - 3- التوصل إلى الدور الذي يلعبه التحليل البيئي الداخلي ومدى الاستفادة من نقاط القوة في تحسين جودة الخدمات التعليمية والتأثيرات التي تلحقها نقاط الضعف على مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته.
 - 4- التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها تساهم وتعمل على تحسين جودة الخدمات التعليمية ومعالجة الاشكاليات الحاصلة بالمعهد قيد الدراسة.
 - 5- التعرف على آراء السادة الباحثين وتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعد على تحسين جودة الخدمات التعليمية.
- ثالثاً: أهمية الدراسة:**

يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- قد تحفز المسؤولين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية وتدفعهم لتبني استراتيجيات وسياسات متنوعة تساهم في زيادة قدرة المعهد واستثمار أعلى لنقاط القوة الموجودة بفاعلية نحو تحقيق أهداف المعهد .
- 2- قد تفتح آفاق أوسع للاستفادة من نقاط القوة واستثمارها في تنوع مصادر التمويل بالمعهد قيد الدراسة.
- 3- تكشف الدراسة للمسؤولين على إدارة المعهد العديد من نقاط الضعف التي تسبب مشاكل عديدة والتي تسبب في تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية لمعالجتها بأسرع وقت ممكن.

رابعاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي في دراسة طبيعة عناصر البحث وأبعاده المختلفة، وهو بحث ميداني، لمعرفة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية وجودة الخدمات التعليمية في المعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته، وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو الآتي:

- 1- (الجانب التوثيقي المكتبي) مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- (الجانب الميداني) الاعتماد على جمع البيانات ميدانياً بواسطة إستبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته وتم تحديد عينة قصدية من جميع أعضاء هيئة التدريس وجميع القيادات الادارية بالهيكل التنظيمي بالمعهد البالغ عددهم (38)، وقد تم توزيع عدد (38) استمارة استبيان وتم استبعاد عدد (01) استمارة، وتمت الإجابة على الاستمارات وذلك بمقابلة الباحثين داخل المعهد وفي أوقات مختلفة وأماكن مختلفة وبحضور الباحثان.

سادساً: حدود الدراسة:

تم تعميم الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- 1-الحدود المكانية: حيث تقتصر الدراسة التطبيقية على المعهد للعلوم والتقنية صبراته.
- 2-الحدود الزمنية: تتحدد نتائج هذه الدراسة خلال الفترة من 2025.
- 3- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس _ مدراء مكاتب _ رؤساء أقسام _ رؤساء وحدات.
- 4- الحدود الموضوعية: تم الالتزام بموضوع الدراسة والمتمثل في تحليل البيئة الداخلية كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته وإعتبار البيئة الداخلية والمتمثلة في نقاط القوة ونقاط الضعف كمتغير مستقل وجودة الخدمات التعليمية كمتغير تابع وما ورد من الباحثان وما قاما به من تجميع بيانات ومعلومات حول موضوع الدراسة.

سابعاً: أداة الدراسة:

تم استخدام صحيفة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقسمت صحيفة الاستبيان إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات عينة الدراسة المتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الصفة الوظيفية).

المحور الثاني: إظهار نقاط القوة ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة.

المحور الثالث: إظهار نقاط الضعف ودرجة تواجدها وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة.

مصطلحات الدراسة :

البيئة:

هي مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي. (موسى، 2020، ص. 120) .

الجودة:

هي درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتاز، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون. (جمعة، 2022، ص. 286)

التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي نقطة انطلاق للإدارة الاستراتيجية والتي تُستخدم في صياغة ووضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة. ويقوم التحليل الاستراتيجي على مبدأ تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، حيث من خلال عملية التحليل يمكن للمؤسسة الوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات التي تتعرض لها في بيئتها الخارجية.

التحليل الاستراتيجي يعرف بأنه مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية، أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يزيد من قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. (شروق، راضية، 2021، ص. 41)

ويعرف أيضاً بأنه تحليل وتشخيص العوامل البيئية الداخلية للمنظمة، للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الموقف الاستراتيجي المناسب ومدى تأثيره في أهدافها وخياراتها الاستراتيجية. (زهراء، علي، 2023، ص. 67)

البيئة الداخلية:

ويقصد بها البيئة التي تكون داخل المؤسسة وتتكون من نقاط القوة المتمثلة في الكفاءات والمهارات والقدرات والخبرات التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة لها. وتمثل أيضاً نقاط الضعف المتمثلة في المشاكل والقصور الداخلي الذي يعيق نمو وتقدم المنظمة. (زهراء، علي، 2023، ص. 67)

يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تشمل الأنظمة والإجراءات والقيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى العمليات الإدارية بالمجمل. (بو فارس، 2016، ص. 710).

وتعرف أيضاً بأنها البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتم من خلاله العمل. (عمر، المهدي و نعيمة، 2022، ص. 7)

بالتالي فإن البيئة الداخلية هي مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستخدمها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال جمع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها لتحديد نقاط القوة والضعف بالمنظمة. (هالة، 2021، ص.ص. 100-101).

التعليم التقني والفني:

يقصد بالتعليم التقني هو ذلك النمط من التعليم العالي الذي يتضمن الإعداد التبروي و إكساب المهارات والمعرفة التقنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لا تقل عن ثلاث سنوات بعد مرحلة التعليم الثانوي. (علي، 2020، ص. 6). كما يعرف بأنه ذلك النظام من التعليم الذي يقدم معارف نظرية وتدريباً عملية موجهة لسوق العمل، حيث يشمل على برامج دراسية في كافة مجالات الصناعة والزراعة والفندقة والصحة ويقدم من قبل مؤسسات الدولة. (نجا، 2017، ص. 46)

الدراسات السابقة:

دراسة عمران علي أبو خريص (2023) بعنوان: التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج (SWOT) بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الجامعة الأسمرية الإسلامية (زليتن - ليبيا).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج سوات (SWOT) بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الجامعة الأسمرية الإسلامية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير البيئة المحيطة على المنظمة محل الدراسة والتي تتمثل في كافة المتغيرات الداخلية (مواطن القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والتحديات). وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة الدراسة البالغ عددها 60 خضعت 57 منها للدراسة والتحليل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- أن من أهم نقاط القوة بالجامعة هو استحداث فروع للكليات وقاعات دراسية خاصة بالإناث، مما زاد من فرص حصولهن على التعليم الجامعي وانعكس ذلك بزيادة عدد الطلاب الدارسين بالجامعة.
- أن من أهم نقاط الضعف غياب الترتيب المناسب للأولويات في الخطة التنفيذية بالجامعة محل الدراسة.
- أن من أهم الفرص الخارجية هو تزايد الاهتمام الوطني بتطبيق معايير الجودة والتطور وما يترتب عليه من تطور العملية التعليمية.
- أن من أهم التحديات الخارجية التي تهدد الجامعة هو عدم مواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية، بالإضافة إلى عدم وجود تنظيم إداري واضح لمواجهة الأزمات.

دراسة بن زروال مهدي (2024) بعنوان: التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية و دوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية (جامعة باتنة 1 نموذجاً)

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد دور التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية لتحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية (جامعة باتنة 1 نموذجاً)، وتم تحليل تغيرات البيئة الداخلية (تحديد مواطن القوة والضعف) ، وتحليل تغيرات البيئة الخارجية (تحديد الفرص والتحديات).

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجميع وتحليل البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (210) أستاذ من جامعة لخضر - باتنة 1 وتم إختيارهم بطريقة عشوائية من إجمالي 1137 أستاذ. وقد توصل الباحث إلى أن هناك دور ذو أثر للتحليل الاستراتيجي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات) لنظام تسيير الموارد البشرية في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية باتنة 1. وأوصى الباحث بالآتي:

- الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي لما له من أثر على جودة المخرجات، و توفير إداريين مدربين للقيام بالتحليل وفق منهج علمي حديث.

- الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير والجودة، و استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف الأنشطة.
 - الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة عالمياً في مجال التحليل الاستراتيجي.
- دراسة قرفة مسعودة (2019) بعنوان: دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة حالة جامعة محمد خضير - بسكرة، رسالة ماجستير.
- تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي، واقتصرت الدراسة على مسؤول خلية الجودة وبعض أساتذة جامعة محمد خضير-بسكرة، خلال السنة الجامعية 2018 - 2019. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليه الدراسة:
- يلعب التشخيص الاستراتيجي دوراً مهماً في تحسين جودة التعليم العالي من خلال كشف نقاط القوة لمؤسسات التعليم العالي واستغلالها لتحسين جودتها، وكشف نقاط الضعف لتجنبها أو تحويلها إلى نقاط قوة.
 - يساعد التشخيص الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي على تحديد أهدافها المستقبلية ومتابعة استراتيجياتها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي.

مفهوم الاستراتيجية:

أُشتقت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، بالتالي فإن استخدامها كان قاصراً على المهام والعمليات العسكرية. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية. وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في نهاية القرن العشرين، وتعددت استخدامات الاستراتيجية حتى امتدت إلى العديد من العلوم والميادين، حيث شملت كافة العلوم الاجتماعية كعلم الاقتصاد، الإدارة، السياسية، الإجتماع وغيرها. (بلال، خالدة، 2021، ص. 1036)

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف في أقل وقت وجهد. (علاء الدين، 2009، ص. 45) وتعرف أيضاً بأنها خطة موحدة وشاملة يتم من خلالها اختيار الوسائل والطرق وتخصيص الموارد، للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (بوترعة، قدور، 2022، ص. 4)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية باختلاف الباحثين وباختلاف الهدف الذي يسعى كل باحث في تحقيقه. حيث عرفها Hitt and al بأنها تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء ونمو مرتفعة. (بو سهمين ، عياط، 2017، ص. 94) وعرف Walker الإدارة الاستراتيجية بأنها كل الأشياء أو التصرفات الضرورية اللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها منظومة قادرة على التكيف مع التغيرات المختلفة. (بلال، خالدة، 2021، ص. 1036 - 1037). وتعرف بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل. (علاء الدين، 2009، ص. 145)

بالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة على المدى البعيد لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات لتنفيذ هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تطرأ في البيئة المحيطة. (عماد، 2024، ص. 6)

مكونات البيئة الداخلية:

وتشمل البيئة الداخلية ثلاث مكونات رئيسية هي:

1- **الهيكل التنظيمي:** ويشير إلى البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وهناك تقسيمات ونماذج مختلفة للهيكل التنظيمية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة منها : الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، المختلط، الشبكي، وغيرها. وعلى المؤسسة أن تختار النموذج التنظيمي الذي يتناسب ويتوافق مع استراتيجياتها. (هالة، 2021، ص. 102-103)

2- **ثقافة المنظمة:** ويمكن تعريف ثقافة المنظمة بأنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال، والإفتراسات والقيم والمعتقدات التي يشترك بها أفراد المنظمة. (بو فارس، 2016، ص. 711)، بالتالي فهي تمثل شخصية المنظمة ومناخها وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة بين الأفراد.

فُتُعرف بأنها الإطار الذي يشمل على القيم والأنماط والمعتقدات والسلوك والتي تكون مقبولة وتتم ممارستها من قبل أعضاء منظمة محددة. (هرامزة، زوايمية، 2024، ص. 29)

3- **الموارد :** وتشمل أصول المؤسسة المالية، المادية، القدرات والمهارات البشرية، تكنولوجيا معرفية ومعلوماتية. وينصب اهتمام الإدارة بالموارد الداخلية للمنظمة، حيث يتم تحديد الأصول والقدرات والكفاءات والسعي لتقديم مزايا تنافسية من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء. (هالة ، 2021، ص. 103) وتنقسم الموارد إلى :

- **الموارد الملموسة:** وتتمثل في الموارد المالية مثل مصادر التمويل والتدفقات النقدية، والأصول الفيزيائية مثل المعدات، المحلات، المخازن.
- **الموارد الغير ملموسة:** وتتمثل في العلامة التجارية والسمعة وقيمة المنظمة في السوق.
- **الموارد البشرية:** وتشمل المستوى العلمي وكفاءة ومهارات وخبرات العاملين، ومدى ولائهم للمنظمة.
- **الموارد التكنولوجية والتقنية والفكرية:** وتشمل براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. (شروق، راضية، 2022، ص. 48)

تحليل البيئة الداخلية:

يُراد بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة دراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها. (مجيد، 2014، ص. 139). بالتالي فإن تحليل البيئة الداخلية هي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات المالية والتسويقية والإنتاجية وغيرها، من أجل تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تتمكن المنظمة من العمل بكفاءة عالية لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية. (آسيا، بديةة، 2016، ص. 34)

نقاط القوة:

تعرف على أنها كل مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسين أو اشباع احتياجات أو رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها. (جغوبي، 2016، ص. 43)

نقاط الضعف:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات داخل المؤسسة والتي تنعكس سلباً على أدائها وتمنعها من تحقيق رسالتها وأهدافها. (زهراء، علي، 2023، ص. 68)

أهمية تحليل البيئة الداخلية :

يتمثل الهدف الرئيسي من تحليل البيئة الداخلية في تحديد جوانب القوة والضعف، بما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية في مجال نشاطها. (شروق، راضية، 2021، ص. 45) ويمكن توضيح أهمية التحليل البيئي الداخلي في الآتي:

- تحديد جوانب القوة وتعزيزها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر المحتملة.
- تحديد جوانب الضعف الأمر الذي يكفل للمؤسسة وضع الإجراءات اللازمة لإيجاد الحلول المناسبة لها.
- التعرف على الوضع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لنفس النشاط.
- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها. (آسيا، بديعة، 2016، ص. 35)

مفهوم التعليم العالي:

يعرف التعليم العالي وفقاً لمنظمة اليونسكو بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى جامعي أو مؤسسات تعليمية أخرى من قبل السلطات الرسمية للدولة. (مبروكة، حواء وحسن، 2022، ص. 9)

مفهوم جودة خدمات التعليم العالي:

الجودة هي درجة الالتزام بالمعايير العالمية والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات الأداء الجيد. وتعرف الجودة في التعليم بأنها الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم للرفع من مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع. (أحمد وآخرون، 2025، ص. 162)

ويمكن تعريف جودة خدمات التعليم العالي بأنها عملية توثيق للبرامج والإجراءات، وتطبيق للأنظمة والتوجيهات واللوائح والقوانين، التي تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم والإرتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والنفسية والجسدية والاجتماعية والثقافية. (مبروكة، حواء و حسن، 2022، ص. 10)

بالتالي فإن الجودة في التعليم العالي هي مجموعة من الخصائص والمعايير التي تعمل على التحسين المستمر لكافة عناصر العملية التعليمية بالبيئة الجامعية (أساتذة، طلبة، الخطة الدراسية، البرامج التعليمية، التمويل والمباني والتجهيزات والبيئة التعليمية) بما يضمن تحقيق أهداف التعليم العالي المنشودة بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. (هاجر، 2023، ص. 12).

أبعاد جودة التعليم العالي:

1- بُعد الطلبة:

يشير إلى كافة الخدمات المقدمة للطلبة، والبرامج التعليمية المُصممة لتنمية مهاراتهم وتهيئتهم للإنخراط في سوق العمل.

2- بُعد العمليات الداخلية:

ويشير إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى. هذا البُعد يتضمن جودة أعضاء هيئة التدريس من حيث المؤهل العلمي والبحوث العلمية المنشورة وعلاقة أعضاء هيئة التدريس بطلابهم القائمة على الاحترام والتقدير. ويشير هذا البُعد أيضاً إلى جودة المناهج التدريسية والتي يجب أن تتسم بالحدثة والأصالة ويستخدم في تدريسها الوسائل والأجهزة الحديثة.

3- بُعد التعلم والنمو:

يعتمد هذا البعد على ربط التخصصات العلمية المختلفة بالجامعة بمتطلبات وحاجات المجتمع، بالتالي تحقيق التكامل بين وظائف العليم العالي الثلاثة (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وتقاس مؤشرات الجودة بمدى قدرة ومساهمة الجامعة

في تطوير بُنى المجتمع وموارده وإقتصاده، وذلك من خلال التواصل المستمر مع سوق العمل، و ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع بهدف تقديم حلول لها . (منير، أحمد و فوزي، 2021، ص. 22)
منهجية إجراء الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1 - مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الاساسي للدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة حيث بلغ عددهم (38) عضو فيما تم الحصول على عدد (37) منهم واعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي في دراسة طبيعة عناصر البحث وأبعاده المختلفة.

2 . عينة الدراسة:

الجدول رقم (1) يمثل الاعداد الموزعة والمسترجعة من أوراق الاستبانة والصافي والنسبة المئوية

تم اختيار مفردات عينة قصدية وهي إحدى العينات المعتمدة و التي يختارها الباحثون للحصول على آراء أو بيانات من مفردات المجتمع موضع الدراسة والسبب في إختيار هذه العينة القصدية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية الموجودة بالمعهد العالي للعلوم والتقنية لقربها من بيئة المعهد وكونهم المسؤولون علي وضع القرارات والسياسات وتنفيذها ومقدرتهم على التحليل البيئي الاستراتيجي .

اسم المؤسسة	الاعداد الموزعة	الاعداد المعادة	الاعداد المستبعدة	الصافي	النسبة المئوية
المعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة	38	37	1	37	97%

ثانياً: أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على اداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة.

هذا وجاء إعتتماد الدراسة على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي:

1- امكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2- سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.

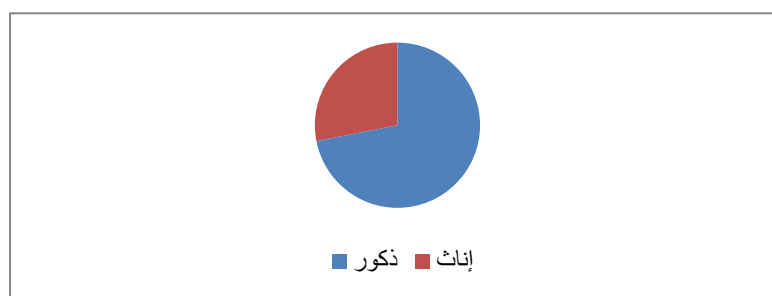
3- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:

من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان يمكن القول بأن أفراد العينة يتميزون بالصفات التالية:

الجدول رقم (2) يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للجنس

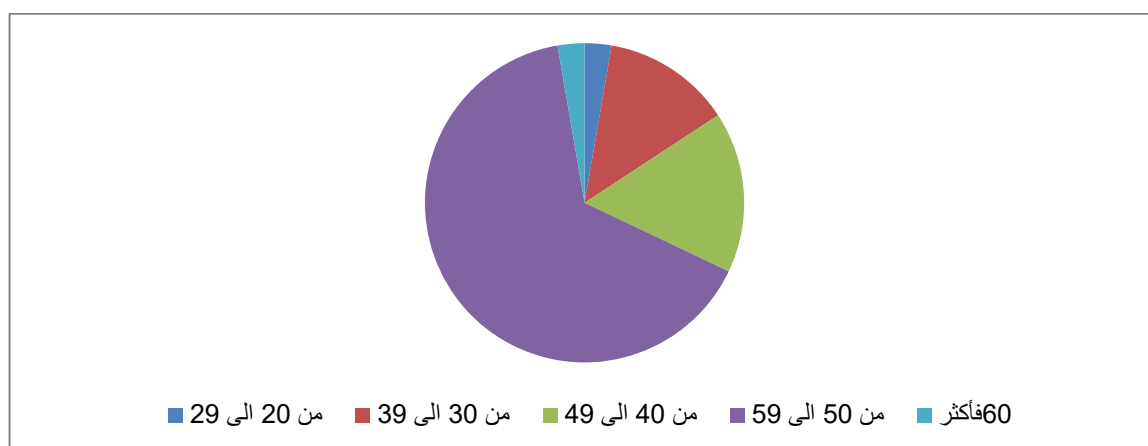
فئات الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	28	76%
إناث	9	24%
المجموع	37	100%



تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة تبين مفردات العينة وهي تتركز ضمن فئات الذكور حيث بلغت 76% والإناث بنسبة 24% .

الجدول رقم (3) يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للعمر

النسبة المئوية	العدد	فئات الجنس
5%	2	من 20 الى 29
24%	9	من 30 الى 39
30%	11	من 40 الى 49
35%	13	من 50 الى 59
5%	2	من 60 فأكثر
100%	37	المجموع

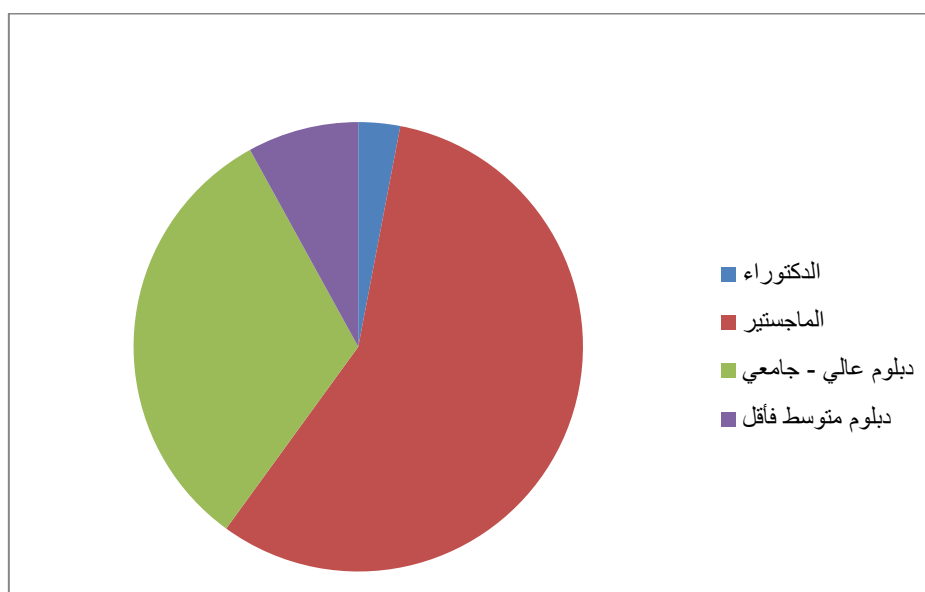


من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكبر نسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر تتمركز ضمن الفئات العمرية من 50 إلى 59 حيث بلغت 35% يليها فئة 40-49 سنة بنسبة 30% وتباعاً فئة 30-39 بنسبة 24% وهذا يشير إلى أن العينة يغلب

عليها الخبرة والرزانة وهو ما يدل على أنه عامل مهم لنتائج التقييم ولكن قد يترتب عليه ضعف التوجه نحو التحول الرقمي بالمعهد .

الجدول رقم (4) يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فأقل	3	8%
دبلوم عالي جامعي	12	32%
الماجستير	21	57%
الدكتورة	1	3%
المجموع	37	100%

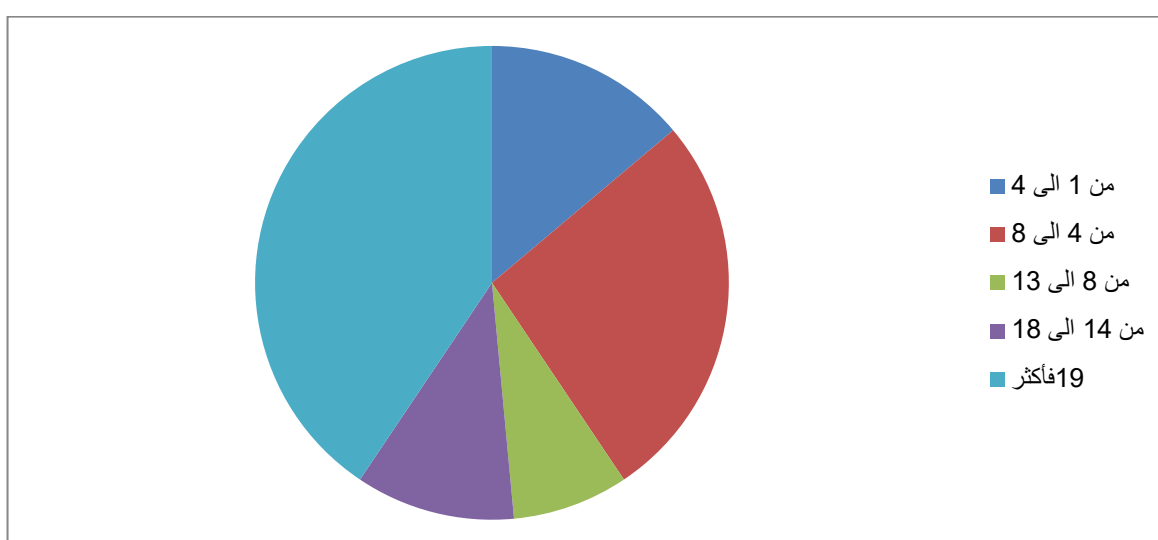


تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(4) أن أكبر نسبة لمفردات العينة تتركز ضمن فئات المؤهل العلمي الماجستير حيث بلغت 57% (الأعلى) يليها دبلوم عالي بنسبة 32% و دكتورة 3% فقط وتدل النتيجة على أن:

أغلب المبحوثين من متخذي القرار ومن حملة الماجستير ولكن انخفاض نسبة حملة الدكتوراة قد يؤثر على عمق البحث العلمي و تطبيق النظم الأكاديمية المتقدمة .

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للخبرة التعليمية:

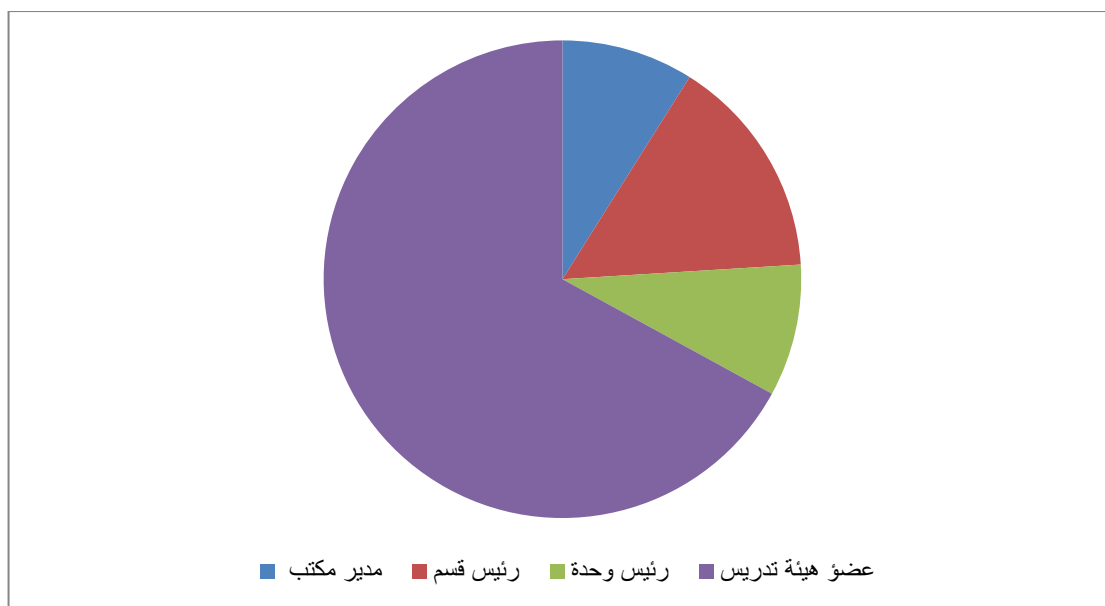
الفئة	العدد	النسبة المئوية
من 1 الى 4	5	14%
من 4 الى 8	10	27%
من 8 الى 13	3	8%
من 14 الى 18	4	11%
19 فأكثر	15	40%
المجموع	37	100%



تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أن أكبر نسبة من مفردات العينة تتركز ضمن فئات سنوات الخبرة التعليمية من 19 سنة فأكثر حيث بلغت 40% (الأعلى) يليها من 4-8 سنوات 27% ومن 1-4 سنوات 14% وهذا يشير إلى أن غالبية العينة من أصحاب الخبرة الطويلة ويملكون معرفة دقيقة بتفاصيل المعهد وتطوره وتقييمهم لنقاط الضعف المالية والتنظيمية يتسم بالواقعية ولكن انخفاض نسبة الأعمار الشبابية قد يحد من تبني مبادرات مشروع التحول الرقمي بالمعهد.

الجدول رقم (6) يوضح التوزيع النسبي لعينة الدراسة وفقاً للصفة الوظيفية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدير مكتب	6	16%
رئيس قسم	10	27%
عضو هيئة تدريس	15	41%
رئيس وحدة	6	16%
المجموع	37	100%



يتبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (6) ان أكبر نسبة من مفردات العينة تتركز ضمن فئة عضو هيئة التدريس حيث بلغت 41% (الأعلى) يليها رؤساء الاقسام بنسبة 27% ومديرو المكاتب 16% وسجل رؤساء الوحدات 16% قائل نسبة وهذا يشير إلى أن تقييم التحليل الداخلي للمعهد منسوب لأعضاء هيئة التدريس الاكاديميين والقياديين مما يعطي للتقييم أكثر واقعية وأكثر عمقاً وهذا ما يفسر نسبة الشكاوي المرتفعة من نقص في المعامل والكادر الاكاديمي وضعف التجهيزات الموجودة بالمعهد .

ثالثاً : نقاط القوة ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد قيد الدراسة:

الجدول رقم (7) يوضح التوزيع النسبي للدراسة وفقاً للمحور الثاني: إظهار نقاط القوة ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد

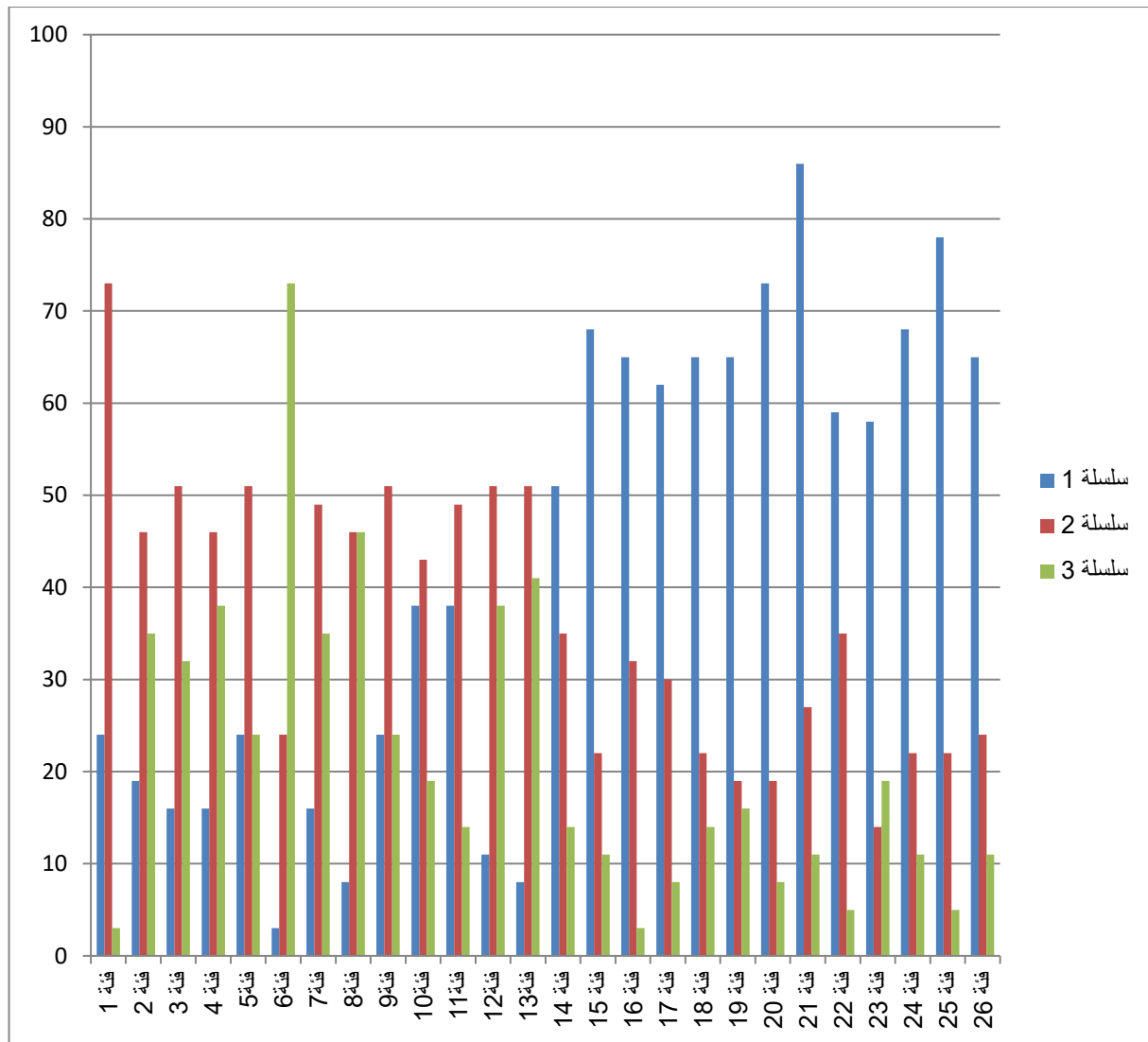
العبارة التي تمثل نقاط قوة			درجة تواجدها بالمعهد			درجة أهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية		
العبارة			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1- يتميز المعهد بوجود كوادر من العاملين المهرة والخبرة اللازمة في العمل.			24%	73%	3%	62%	35%	3%
2- يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة ويلبي احتياجات التطوير ونشاطات وظائف المعهد.			19%	46%	35%	70%	25%	5%
3- يلتزم كل العاملون بأداء أعمالهم وفق مسؤوليات وواجبات محددة بالوصف الوظيفي المعتمد بالهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي بالمعهد.			16%	51%	32%	78%	14%	8%
4- يوجد تحديد للأهداف بكل الأقسام والمكاتب والجميع يسعى إلى تحقيقها بالمعهد.			16%	46%	38%	68%	24%	8%

24 %	51 %	24 %	70 %	27 %	3 %	5- يوجد كوادرات متخصصة من أعضاء هيئة التدريس ويلبون احتياجات الاقسام العلمية والبحثية بالمعهد.
3 %	24 %	73 %	62 %	24 %	14 %	6- يقوم المعهد باستقطاب الطلبة المتميزون ولا يتم تسجيلهم إلا من خلال برامج واختبارات ومفاضله بينهم.
16 %	49 %	35 %	73 %	19 %	8 %	7- يحافظ المعهد على الخبرات والكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والعاملون ويوفر لهم بيئة عمل جيدة للعمل.
8 %	46 %	46 %	76 %	24 %	5 %	8- يتميز المعهد بوجود معدات ومستلزمات تشغيل ومعامل جيدة تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والتنظيمية.
24 %	51 %	24 %	70 %	24 %	5 %	9- يوجد قاعات تدريسية تتطابق مع مواصفات ومتطلبات جودة الخدمات التعليمية.
38 %	43 %	19 %	65 %	27 %	8 %	10- يتميز المعهد بوجود بنية تحتية متعددة قابله للتوسع والتطوير وقريبة من المرافق الخدمية والمستفيدين.
38 %	49 %	14 %	70 %	24 %	5 %	11- يتميز المعهد بسعة علمية وتنظيمية جيدة وانعكس هذا على الخريجين بالتميز والكفاءة.
11 %	51 %	38 %	76 %	16 %	8 %	12- يوجد شفافية ومعايير دقيقة في اختيار القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة بالمعهد.
8 %	51 %	41 %	78 %	16 %	5 %	13- توجد استراتيجية واضحة بالمعهد وتخدم كافة الاطراف (أعضاء هيئة تدريس-موظفين- طلبة المجتمع).

العبارة التي تمثل نقاط قوة			درجة تواجدها بالمعهد			درجة أهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية		
العبارة			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
14- تتوفر لدى المعهد البيانات والتحليل الإحصائية المتكاملة في مختلف النشاطات ويمكن الرجوع إليها بسهولة وسرعة عند الطلب .			3 %	41 %	57 %	51 %	35 %	14 %
15- يتوفر لدى المعهد نظام رقابي متكامل لمتابعة كل إجراءات العمل الإداري والمالي والتدريسي .			8 %	59 %	32 %	68 %	22 %	11 %
16- يتميز المعهد بوجود تخصصات علمية تلبي احتياجات سوق العمل بالمدينة وخارجها .			41 %	35 %	24 %	65 %	32 %	3 %

مجلة العلوم الشاملة ملحق العدد 38 _____ الدقوقي-عون

17-	تحرص إدارة المعهد دائماً على توفير بيئة عمل آمنة وهادئة ونظيفة لجميع الأطراف المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة تدريس - عاملين - طلبة) .	30 %	62 %	8 %	62 %	8 %
18-	تتسم ميزانية المعهد بالوفرة وملبية لاحتياجات العمل والتعلم والبحث والتطوير .	8 %	30 %	62 %	65 %	22 %
19-	تتعدد مصادر التمويل المالي و يتم إنفاقها على تنمية الموارد المالية و المادية والبشرية بالمعهد .	5 %	30 %	65 %	65 %	19 %
20-	يسود المعهد التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل لجميع المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة التدريس - موظفين - طلبة)	41 %	43 %	16 %	73 %	19 %
21-	يحرص المعهد على إنشاء علاقات عمل وشراكة حقيقية مع مؤسسات الدولة العامة والخاصة في ذات التخصصات العلمية بالمعهد.	19 %	54 %	27 %	59 %	35 %
22-	يوجد توثيق جيد للوثائق والمستندات المتعلقة بالأعمال اليومية بين الإدارات المختلفة بالمعهد.	19 %	54 %	27 %	59 %	35 %
23-	يوجد سرعة في الاستجابة عند وقوع مشاكل تواجه العاملين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة سواء .	14 %	57 %	30 %	58 %	14 %
24-	يتميز المعهد بموقع جغرافي جيد صالح لإنشاء مشاريع استثمارية وخلق مصادر تمويل ذاتي أخرى.	70 %	22 %	8 %	68 %	22 %
25-	تسود قيم التعاون وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين عند أداء أعمالهم بالمعهد	32 %	41 %	27 %	78 %	16 %
26-	يتوفر لدى المعهد مكتبة علمية توفر الكتب والمراجع اللازمة للتعلم والبحث العلمي لأعضاء هيئه التدريس والطلبة.	3 %	57 %	41 %	65 %	24 %

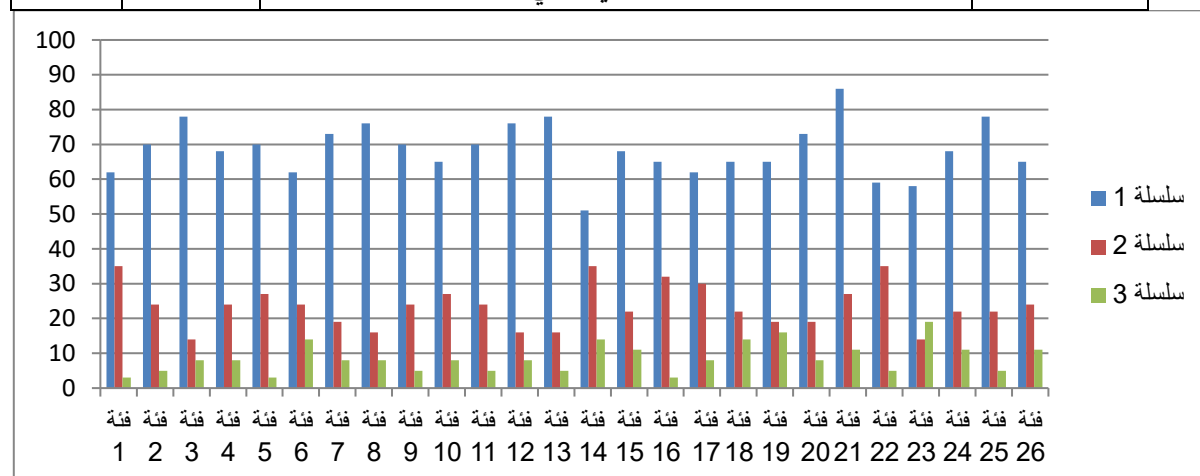


يوضح الرسم البياني رقم (1) درجة تواجد العبارات التي تمثل نقاط قوة بالمعهد

رابعاً : نقاط القوة والتي سجلت أعلى نسبة في درجة تواجدها بالمعهد من وجهة نظر المبحوثين .

من الجدول السابق رقم (7) ونتائج اجابات عينة الدراسة قمنا برصد النسب الاعلى للعبارات التي تمثل نقاط القوة والتي سجلت أعلى نسبة في درجة تواجدها بالمعهد من وجهة نظر المبحوثين

الترتيب	النسبة المئوية	العبارات التي تمثل نقاط القوة بالمعهد	رقم تسلسل العبارة في الجدول (7)
04	%38	يتميز المعهد بوجود بنية تحتية متعددة قابله للتوسع والتطوير وقريبة من المرافق الخدمية والمستفيدين	10
05	%38	يتميز المعهد بسمعة علمية وتنظيمية جيدة وانعكس هذا على الخريجين بالتميز والكفاءة .	11
02	%41	يتميز المعهد بوجود تخصصات علمية تلبي احتياجات سوق العمل بالمدينة وخارجها	16
03	%41	يسود المعهد التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل لجميع المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة التدريس - موظفين - طلبة)	20
01	%70	يتميز المعهد بموقع جغرافي جيد صالح لإنشاء مشاريع استثمارية وخلق مصادر تمويل ذاتي أخرى .	24



يوضح الرسم البياني رقم (2) درجة أهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية

خامساً: نقاط القوة والتي سجلت أعلى نسبة في درجة أهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية

من الجدول السابق رقم (7) ونتائج اجابات عينة الدراسة قمنا برصد النسب الاعلى للعبارات التي تمثل نقاط القوة والتي سجلت أعلى نسبة في درجة أهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد من وجهة نظر المبحوثين

الترتيب	النسبة المئوية	العبارات التي تمثل نقاط قوة بالمعهد	رقم تسلسل العبارة في الجدول (7)
01	%78	يلتزم كل العاملون بأداء أعمالهم وفق مسؤوليات وواجبات محددة بالوصف الوظيفي المعتمد بالهيكل التنظيمي والملاك الوظيفي بالمعهد .	3
04	%76	يتميز المعهد بوجود معدات ومستلزمات تشغيل ومعامل جيدة تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والتنظيمية .	8
05	%76	يوجد شفافية ومعايير دقيقة في اختيار القيادات بالمستويات الإدارية المختلفة بالمعهد .	12
02	%78	توجد إستراتيجية واضحة بالمعهد و تخدم كافه الأطراف (أعضاء هيئة تدريس- موظفين - طلبة - المجتمع) .	13
03	%78	تسود قيم التعاون وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين عند أداء أعمالهم بالمعهد	25

يتبين من الجدول رقم (7) أن نقاط القوة التي يمتلكها المعهد ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية جاءت كما يلي :

- الموقع الجغرافي الجيد الذي يتميز به المعهد حيث سجل أكبر نسبة مئوية من آراء المبحوثين بنسبة 70% مما يعطي فرصة إستثمارية كبيرة تحسن من القدرة التنافسية وتفتح مصادر تمويل أخرى للمعهد .
 - تميز المعهد بتخصصات تلبي سوق العمل حيث سجلت آراء المبحوثين نسبة 41% وهذا ما يدل على ارتباط أهداف المعهد الأكاديمية بإقتصاديات الدولة والمجتمع ككل .
 - يتميز المعهد بوجود احترام متبادل وقيم تعاون تربط العاملين فيما بينهم بنسبة تكرار لدى المبحوثين 41% مما يشير إلى وجود الحد الأدنى من إمتلاك بيئة عمل إيجابية .
 - إمتلاك المعهد لسمعة علمية جيدة بنسبة مئوية 38% وهذا يمنح المعهد رأس مال معنوي قوي يميزه عن باقي منافسيه في المنطقة .
 - يمتلك المعهد بنية تحتية قابلة للتوسع والتطوير حسب آراء المبحوثين والتي سجلت نسبة 38% من آرائهم وهذا يعطي للمعهد القدرة على إمكانية النمو المستقبلي .
- من الملاحظ في الجدول رقم (7) أن المعهد قيد الدراسة يمتلك أصولاً إستراتيجية تمكنه من تحويلها إلى ميزة تنافسية وتطبيقها وفق الاتي :

- الاستثمار الفعال للموقع الجغرافي الذي يمتلكه المعهد .
- القيام بالتوسع في تطبيق البرامج التطبيقية والحرفية التي يحتاجها سوق العمل والتي تتصف بالندر للكوادر التقنية والفنية .
- بناء شراكات مع سوق العمل والشركات العامة والخاصة .
- التحول الرقمي الذي يعطي السرعة والدقة العملية في الانجاز .

ومن الملاحظ أيضاً من الجدول رقم (7) أن لنقاط القوة درجة أهمية تمكن المعهد قيد الدراسة من تحسين جودة خدماته التعليمية والتي يمكن سردها فيما يلي :

- سجل الالتزام بالوصف الوظيفي كأعلى درجة بنسبة 78% من آراء المبحوثين والذين يعتبرونه ذات أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمات التعليمية حيث يعمل على تقليل عمليات التضارب والازدواجية الوظيفية في العمل
 - وجود استراتيجية واضحة بنسبة مئوية 78% والتي تعمل على توحيد مجهودات وتحقيق أهدافه المستقبلية .
 - وجود قيم التعاون وروح الفريق بنسبة 78% وهذا يرفع ويحسن من الإنتاجية لدى المعهد .
 - وجود معامل وتجهيزات جيدة بنسبة مئوية 76% تعمل على تحسين المخرجات التعليمية للمعهد.
 - سجل وجود شفافية اختيار للقيادات بنسبة مئوية 76% وهذا يعزز من الثقة التنظيمية لدى المعهد.
- سادساً: نقاط الضعف ودرجة تواجدها وأثرها في تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته:

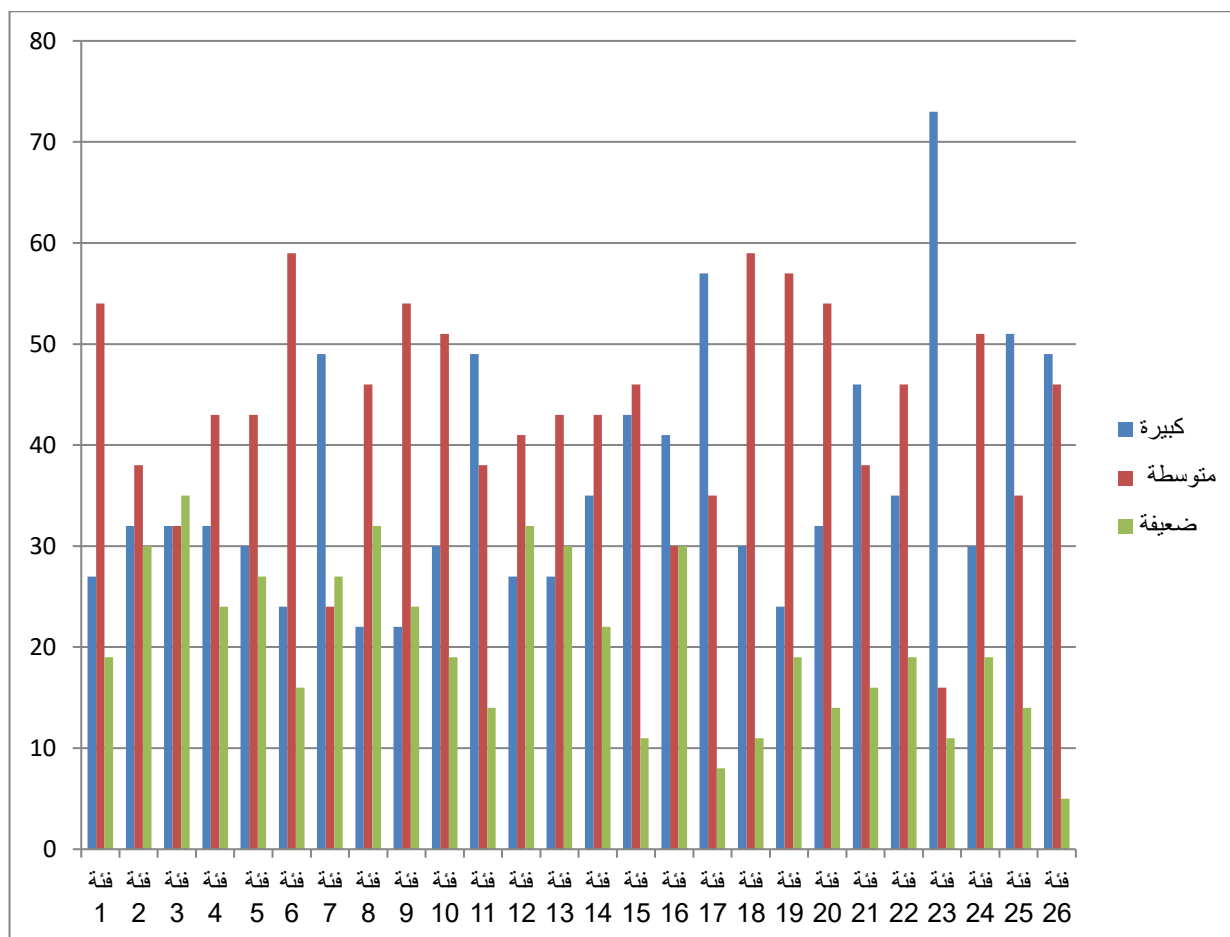
الجدول رقم (8) يوضح التوزيع النسبي للدراسة وفقاً للمحور الثالث: إظهار نقاط الضعف ودرجة تواجدها وأثرها على جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراته.

العبارة التي تمثل نقاط ضعف			درجة تواجدها بالمعهد			درجة أثرها على جودة الخدمات التعليمية		
العبارة			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
1- لا يوجد استراتيجية وأهداف واضحة يلتزم العاملون بتنفيذها .			27%	54%	19%	65%	19%	16%
2- لا يوجد التزام بالوصف الوظيفي المحدد لكل وظيفة من وظائف المعهد .			32%	38%	30%	62%	16%	22%
3- لا يوجد اهتمام بتطوير وتدريب العاملين بالمعهد.			32%	32%	35%	70%	14%	16%
4- محدودية الموارد البشرية كما " ونوعا" بالمعهد.			32%	43%	24%	62%	19%	19%
5- ضعف الرقابة والمتابعة الدورية لإجراءات العمل الإدارية والمالية والتعليمية بالمعهد.			30%	43%	27%	54%	30%	16%
6- ضعف سلسلة الإجراءات المتبعة في المكاتب والأقسام التابعة لها بالمعهد.			24%	59%	16%	62%	30%	8%
7- ضعف الموارد المالية والاعتماد الكلي على التمويل الحكومي.			49%	24%	27%	76%	16%	8%
8- غياب روح التعاون والاحترام بين العاملين بالمعهد.			22%	46%	32%	65%	22%	14%

9- ضعف التوجيه والإرشاد لمشرفي المستويات الإشرافية على الموظفين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم.	22%	54%	24%	59%	32%	8%
10- ضعف الاتصال والتواصل الرأسي والأفقي للمكاتب والأقسام التابعة للمعهد.	30%	51%	19%	54%	35%	11%
11- نقص الأجهزة والمعدات والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد.	49%	38%	14%	70%	24%	5%
12- لا يوجد توثيق جيد للوثائق والمستندات و حفظها والرجوع إليها عند الحاجة في الوقت المناسب.	27%	41%	32%	62%	32%	5%
13- وجود صراعات إدارية غير موجهة نحو تحقيق الهدف.	27%	43%	30%	57%	35%	8%

العبارة التي تمثل نقاط ضعف			درجة تواجدها بالمعهد			درجة أثرها على جودة الخدمات التعليمية		
العبارة			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
14- ضعف التنسيق الأفقي والرأسي بين المكاتب والأقسام في الإجراءات المشتركة بينهم في العمل بالمعهد.			35%	43%	22%	62%	22%	16%
15- قلة الاجتماعات الدورية واللقاءات والحوارات الهادفة لحل المشاكل بين المكاتب والأقسام بالمعهد.			43%	46%	11%	59%	32%	11%
16- ضعف المرافق الخدمية للطلاب والعاملين بالمعهد (كافتيريا جيدة-مصور جيد-مكتبة جيدة - حمامات جيدة- انترنت مجاني-ألعاب للترفيه- مقاعد للجلوس) .			41%	30%	30%	57%	32%	11%
17- لا يوجد عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد.			57%	35%	8%	76%	16%	8%
18- لا يوجد خطط وبرامج واضحة ومحددة يلتزم بها العاملون بالمعهد.			30%	59%	11%	68%	24%	8%
19- ضعف المناهج الدراسية وعدم الالتزام بمفردات المناهج بالخطة الدراسية من قبل أعضاء هيئة التدريس بالمعهد.			24%	57%	19%	68%	30%	3%
20- قلة دراية أغلب العاملين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمعهد			32%	54%	14%	70%	27%	3%

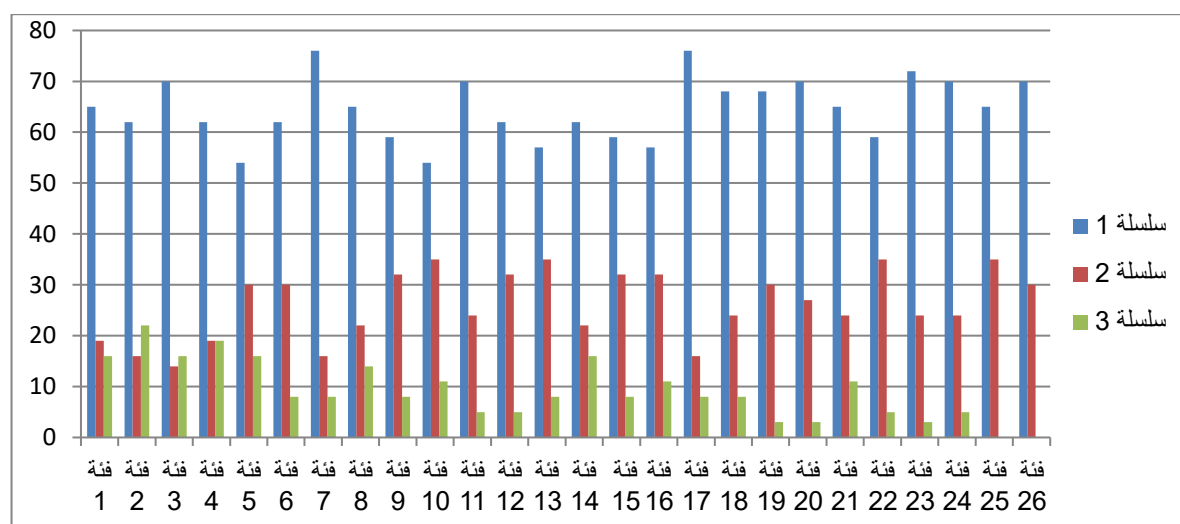
21- لا يوجد نظام لحفظ وتداول واسترجاع المعلومات إلكترونياً بالمعهد.	%46	%38	%16	%65	%24	%11
22- قبول الطلاب في جميع التخصصات دون مراعاة للطاقة الاستيعابية والإمكانات الموجودة والمتاحة بالمعهد.	%35	%46	%19	%59	%35	%5
23- ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتاحة عن تحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد.	%73	%16	%11	%72	%24	%3
14- ضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	%30	%51	%19	%70	%24	%5
25- لا يستطيع العاملون حالياً تطبيق نظم الجودة والإدارة الإلكترونية .	%51	%35	%14	%65	%35	%0
26- لا توجد خطة محددة وموثقة ومعلنة لتنمية الموارد الذاتية بالمعهد .	%49	%46	%5	%70	%30	%0



يوضح الرسم البياني رقم (3) نقاط الضعف ودرجة تواجدها بالمعهد العالي للعلوم والتقنية صبراتة. بالمعهد

سابعاً: نقاط الضعف والتي سجلت أعلى نسبة في درجة تواجدها في المعهد:
من الجدول السابق رقم (8) ونتائج إجابات المبحوثين قمنا برصد النسب الأعلى للعبارات التي تمثل نقاط الضعف والتي سجلت أعلى نسبة في درجة تواجدها في المعهد

الترتيب	نسبة مئوية	العبارات التي تمثل نقاط الضعف بالمعهد	رقم تسلسل العبارة في الجدول (8)
04	%49	ضعف الموارد المالية والاعتماد الكلي على التمويل الحكومي .	7
05	%49	نقص الأجهزة والمعدات والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد .	11
02	%57	لا يوجد عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد.	17
07	%46	لا يوجد نظام لحفظ وتداول واسترجاع المعلومات إلكترونياً بالمعهد .	21
01	%73	ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتاحة لتحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد .	23
03	%51	لا يستطيع العاملون حالياً تطبيق نظم الجودة والإدارة الإلكترونية .	25
06	%49	لا توجد خطة محددة وموثقة ومعلنة لتنمية الموارد الذاتية بالمعهد .	26



يوضح الرسم البياني 4 (نقاط الضعف ودرجة أثرها على جودة الخدمات التعليمية بالمعهد)

ثامناً : نقاط الضعف التي سجلت أعلى نسب في درجات تأثيرها في تدني جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر المبحوثين:

رقم تسلسل العبارة بالجدول (8)	العبارات التي تمثل نقاط الضعف	نسبة المئوية	الترتيب
3	لا يوجد اهتمام بتطوير وتدريب العاملين بالمعهد .	70%	04
7	ضعف الموارد المالية والاعتماد الكلي على التمويل الحكومي .	76%	01
11	نقص الأجهزة والمعدات والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد .	70%	05
17	لا يوجد عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد.	76%	02
20	قلة دراية أغلب العاملين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمعهد	70%	06
23	ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتاحة عن تحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد	72%	03
24	ضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بأداء مهامهم بالشكل المطلوب .	70%	07
26	لا توجد خطة محددة وموثقة ومعلنة لتنمية الموارد الذاتية بالمعهد .	70%	08

يتبين من الجدول رقم (8) أن نقاط الضعف التي توجد بالمعهد والمؤثرة في تدني جودة الخدمات التعليمية جاءت كما يلي :

- ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتاحة لتحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد حيث سجل أكبر نسبة مؤوية من آراء المبحوثين بنسبة 73% مما يعطي دلالة بأن المشكلة ليست تنظيمية فحسب بل تتمثل أيضاً في نقص التمويل اللازم للنمو والتطور والتحسين المستمر للخدمات.
 - لا يوجد عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد حيث سجلت آراء المبحوثين نسبة 57% وهذا ما يدل على وجود سوء في التخطيط للموارد البشرية ويعكس الفشل في إستقطاب الكوادر المطلوبة كماً ونوعاً للمعهد .
 - لا يستطيع العاملون حالياً تطبيق نظم الجودة والإدارة الالكترونية حيث سجلت نسبة تكرار لدى المبحوثين 51% وهو ما يؤكد على النتيجة الواردة في الجدول رقم (3) حول الفئة العمرية للمبحوثين والتي تشير إلى أن العينة يغلب عليها الخبرة والرزانة ولكن قد يترتب عليه ضعف التوجه نحو التحول الرقمي بالمعهد لأن مفردات العينة تتركز فيئاتها العمرية ضمن فئات من 50 الى 59 سنة.
 - نقص الأجهزة والمعدات والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد حيث سجلت ما نسبته 49% والذي يؤكد النتيجة الأولى والمتمثلة في ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتاحة لتحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد .
 - لا يوجد نظام لحفظ وتداول واسترجاع المعلومات إلكترونياً بالمعهد وعلى حسب آراء المبحوثين التي سجلت نسبة 46% وهذا يحد من قدرة المعهد على النمو و التوسع المستقبلي .
- من الملاحظ أيضاً في الجدول رقم (8) أن المعهد قيد الدراسة تتواجد به العديد من نقاط الضعف والتي سببت تأثير كبير على تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية والتي تحتاج إلى معالجة سريعة وفق الآتي :

- ضعف التمويل الحكومي وإعتماد المعهد الكلي على هذا التمويل سجل ما نسبته 76% كأكثر نقطة ضعف لها تأثير كبير على تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد.
- لا يوجد العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية إحتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد سجلت ما نسبته 76% كثاني نقطة ضعف لها تأثير على تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد.
- وجائت ضعف الإهتمام بالتطوير والتدريب للعاملين بالمعهد كثالث نقطة ضعف لها تأثير على تدني جودة الخدمات التعليمية وعمليات التحسين المستمر .
- كما سجل ما نسبته 70% لنقص الأجهزة والمعدات والمختبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد كأحد نقاط الضعف المؤثرة على تدني جودة الخدمات التعليمية .

تاسعاً: النتائج :

بالإعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسات السابقة ومن خلال تحليل البيانات الي تم جمعها ميدانياً لغرض الوصول لإجابات واضحة حول التساؤلات المطروحة في الدراسة .
فقد توصلت الدراسة إلى وجود نقاط قوة وضعف وتتمثل في :

أولاً: نقاط القوة :

إن نقاط القوة عديدة يمكن استثمارها والاستفادة منها في خدمة المعهد عامة وتحسين جودة الخدمات التعليمية خاصة وقد رصدنا مجموعة من نقاط القوة والتي سجلت أعلى نسب قوية حسب وجهة نظر عينة الدراسة وهي كالآتي:

- 1- يتميز المعهد بموقع جغرافي جيد صالح لإنشاء مشاريع استثمارية تخلق مصادر تمويل ذاتي أخرى يمكن الاعتماد عليها.
- 2- يتميز المعهد بسمعة علمية وتنظيمه جيدة وانعكس هذا علي الخريجين بالتميز و الكفاءة في بعض التخصصات العلمية بالمعهد .
- 3- يسود التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل بجميع المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة تدريس، موظفين، طلبة).
- 4- يتميز المعهد بوجود بنية تحتية متعددة قابلة للتوسع والتطوير وقريبة من المرافق الخدمية والمستفيدين.
- 5- يتميز المعهد بوجود تخصصات علمية تلبي إحتياجات سوق العمل بالمدينة وخارجها.
- 6- كما رأى النسبة الأعلى من المبحوثين أنه توجد عبارات تمثل نقاط قوة وردت من ضمن عبارات الاستبيان أنها مهمة جداً في تحسين جودة الخدمات التعليمية والمتمثلة في :
- إذا التزم العاملون بأداء أعمالهم وفق مسؤوليات وواجبات محددة بالوصف الوظيفي المعتمد بالهيكل التنظيمي بالمعهد .
- إذا توفرت استراتيجية واضحة بالمعهد تخدم كافة أطراف المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة التدريس، موظفين، طلبة، مجتمع).
- إذا توفرت المعدات والمستلزمات اللازمة للتشغيل والمعامل الجيدة بالمعهد.
- إذا هناك شفافية ومعايير دقيقة في اختيار القيادات بالمستويات الادرية المختلفة بالمعهد.

ثانياً: نقاط الضعف :

توصلت الدراسة إلي وجود العديد من نقاط الضعف الموجودة بالمعهد قيد الدراسة والتي تم رصد النسب الأعلى في درجة تواجدها تأثيرها على تدني مستوى الخدمات التعليمية بالمعهد من وجهة نظر المبحوثين يمكن ذكرها على النحو التالي :

- 1- ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة.

2- لا يوجد عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الاقسام العلمية في جميع التخصصات والأقسام بالمعهد .

3- العاملون بالمعهد تنقصهم الخبرة والمقدرة والمهارة الكافية في تطبيق نظم الجودة ونظم الإدارة الالكترونية .

4- اعتماد المعهد الكلي على الموارد المالية الموارد من الوزارة ولا يتجه نحو التفكير في البحث عن مصادر تمويل ذاتية .

5- نقص الأجهزة والمعدات والمعامل ومستلزمات التشغيل المناسبة للعمل بالمعهد.

6- لا يوجد خطة محددة وموثقة ومعلنة لتنمية الموارد البشرية والذاتية بالمعهد.

عاشراً: التوصيات:

بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وما خلصت إليه فإن الدراسة توصي بالآتي:

1- ضرورة العمل على استثمار الموقع الجغرافي المتميز والبنى التحتية التي يمتلكها المعهد وذلك بإنشاء مشاريع صغرى تلبي احتياجات المستفيدين كأن يتم انشاء كافيتيريا كبيره تقدم جميع الخدمات و محطه تحليه للمياه و إنشاء روضه للأطفال وغيرها من المشاريع .

2- القيام بوضع استراتيجية للترويج واستقطاب العناصر والكوادر المهرة واستقطاب الطلبة المتميزين وذلك باستثمار السمعة الحسنة التي يتمتع بها المعهد وذلك كما أظهرتها نتائج الدراسة.

3- استثمار روح الفريق والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال تقديم أنشطة وبرامج تطويرية للمعهد تدفعها إلى الأمام والتقدم .

4- الإستفادة من البنية التحتية التي يمتلكها المعهد والتركيز في إستكمال المباني التي لم تتجز بعد والاستفادة منها في النمو والتوسع المستقبلي.

5- ضرورة دعم التخصصات الموجودة بالمعهد وزياده قدرتها الإنتاجية وتوفير متطلبات الاقسام من مواد تشغيل و مستلزمات معامل وورش و كادر اداري و تدريسي نظرا لما تمتلكه هذه التخصصات والأقسام من سمعة طيبة و حاجة ماسة لها في سوق العمل .

6- ضرورة التزام العاملون في أداء اعمالهم وفق مسؤولياتهم المحددة في الهيكل التنظيمي لتجنب التضارب في الاختصاصات ولأهمية ذلك في تطوير وتحسين الخدمات التعليمية في المعهد .

7- ضرورة وضع استراتيجية ملائمة وواضحة للمعهد تخدم كافة الأطراف المتعاملين يلتزم الجميع بتنفيذها والعمل على نجاحها وتحقيق أهدافها .

8- على إدارة المعهد أن تكون ملتزمة بالشفافية وبمعايير محددة ودقيقة في اختيار القيادات الإدارية بالمستويات المختلفة لما في ذلك من اهميه في زياده فاعليه وقدرة المعهد على النمو والتطور .

9- ضرور التوجه نحو البحث عن مصادر تمويل بديلة عن التمويل الحكومي والاستفادة من الموارد الموجودة بالمعهد .

10- ضرورة العمل على توفير كوادر جيدة من الموظفين واعضاء هيئة التدريس لزيادة قدرة المعهد الإنتاجية وسد العجز الموجود من هذه الموارد .

11- ضرورة العمل على توفير معدات ورش ومعامل متكاملة لإنجاح العملية التعليمية بالشكل المطلوب بالجودة المطلوبة .

12- ضرورة العمل على تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالمعهد لزيادة قدراتهم ومهاراتهم الفنية .

- 13- العمل على توعية العاملين وتحسين ثقافتهم والرفع من درجات إدراكهم بأهمية تطبيق نظم الجودة ونظم الإدارة الإلكترونية وتطوير ذواتهم الشخصية.
- 14- إنشاء منصة رقمية تفاعلية تعتمد على AI لتدريب الطلاب والاساتذة وبما يساهم في رفع جودة التعليم ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية .
- 15- تعزيز الشراكات مع الجهات العامة والخاصة والدولية لتمويل التجهيزات التكنولوجية والمعدات اللازمة للتحويل الرقمي بالمعهد .
- 16- تعزيز دور التحسين المستمر وإرساء نظام للتقييم باستخدام التطبيقات المختلفة للتحليل الإحصائي والاستعانة بالكفاء الإصطناعي لاعداد التقارير والتحليلات اللازمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد .
- 17- إنشاء وحدة لدعم الطلبة تقوم بالارشاد الاكاديمي للطلاب ومتابعتهم تعليمياً ونفسياً بالمعهد.

المراجع:

الكتب:

- العزب، عماد صالح. (2024) الإدارة الاستراتيجية - دليل مختصر في الادارة الاستراتيجية، مكتبة الكتب الكترونية [أونلاين] متوفر على الرابط: <https://www.noor-book.com> ، (تاريخ الزيارة 15 ديسمبر 2025).
- الكرخي، مجيد. (2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، دولة قطر، مطبعة الريان، مكتبة الكتب الكترونية [أونلاين] متوفر على الرابط: <https://www.noor-book.com> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).
- ناطورية، علاء الدين. (2009) الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار زهران، مكتبة الكتب الكترونية [أونلاين] متوفر على الرابط: <https://www.googlebooks.com> ، (تاريخ الزيارة 15 ديسمبر 2025).

الرسائل العلمية:

- دراجي، آسيا؛ عباسي، بديعة (2016) 'دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2013 - 2015' ، رسالة ماجستير، متوفر على الرابط: [file:///C:/Users/oun/Downloads/M-332.363%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/oun/Downloads/M-332.363%20(2).pdf) (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- زاوي، هاجر (2023) 'آليات تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات العليم العالي - جامعة الجزائر' ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9636> (تاريخ الزيارة 4 ديسمبر 2025).
- سماح، بوترة؛ لامية، قدور (2022) 'الإدارة الاستراتيجية و دورها في مستقبل منظمات الأعمال'، رسالة ماجستير، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13457> (تاريخ الزيارة 16 ديسمبر 2025).
- سندس، هرامة؛ روضة، زوايمية. (2024) 'أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس'، رسالة ماجستير، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15969> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- شنيتي، شروق؛ مشرطي، راضية (2022) 'دور التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء المالي- دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-قالمة خلال الفترة 2019 - 2021' ، رسالة ماجستير، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/bitstream/handle> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).

فادية، جغوبي (2016) 'دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة'، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، متوفر على الرابط: <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

مسعودة، قرفة (2019) 'دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة'، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، متوفر على الرابط: <http://archives.univ-biskra.dz/handle/123456789/13042?mode=full> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

مهدي، بن زروال (2024)، 'التحليل الاستراتيجي لنظام تسيير الموارد البشرية و دوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية (جامعة باتنة 1 نموذجاً)'، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، متوفر على الرابط: <http://thesis.univ-biskra.dz/6447> (تاريخ الزيارة 3 ديسمبر 2025).

المجلات العلمية:

أبو خريص، عمران علي (2023) التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج (SWOT) بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الجامعة الأسمرية الإسلامية (زليتن - ليبيا)، مجلة المنتدى الأكاديمي (العلوم الإنسانية)، المجلد 7 (العدد 3)، ص.ص. 1457-1497. متوفر على الرابط:

<https://journals.asmarya.edu.ly/jaf/index.php/jaf/article/view/223> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

البدر، منير سليمان؛ البدر، أحمد سعد؛ البدر، فوزي سعد. (2021) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ص.ص. 19-29، متوفر على الرابط: <https://repository.uob.edu.ly/handle/123456789/1578> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

الحربي، علي محمد (2020) الجودة و أثر تطبيقها على مخرجات التعليم التقني والفني في ليبيا، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (العدد 10)، ص.ص. 1-18، متوفر على الرابط: <https://stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/Quality%20of%20education.pdf> تاريخ الزيارة 3 ديسمبر 2025.

الصغير، أحمد عبد الله؛ الحلواني، حنان صلاح الدين؛ أحمد، نعمات عبد الناصر؛ الدويش، آلاء عقاب جفي (2025) التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق معايير جودة واعتماد مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت - دراسة نظرية، مجلة كلية التربية، المجلد 41، (العدد 8)، ص.ص. 142-179، متوفر على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_456322_e72c0a5622f28787e57ba91f0314da8e.pdf تاريخ الزيارة 3 ديسمبر 2025.

الغليظ، عمر عياد؛ الهوش، المهدي علي؛ الهادي، نعيمة عبد السلام، 2022، البيئة الداخلية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية- دراسة ميدانية على مستشفى المطرد العام، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، (العدد 31)، ص.ص. 1-29، متوفر على الرابط: <https://stcrs.com.ly/istj/docs/volumes/Internal%20environment%20.pdf> تاريخ الزيارة 4 ديسمبر 2025.

الكريبي، مبروكة محمد، أبو حنك، حواء علي، الشريف، حسن العربي. (2022) أثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية دراسة ميدانية على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - مصراته، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (العدد 21)،

- ص.ص. 27-1، متوفر على الرابط: <https://stcrs.com.ly/hcsj/docs/volumes/knowledge%20management.pdf> تاريخ الزيارة 3 ديسمبر 2025.
- اللوزي، موسى (2020) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وممارسات، المجلد 41 (العدد 59)، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية IJEPS، ص.ص. 117-127. متوفر على الرابط https://ijepejournals.ekb.eg/article_243738_39e0d0b792284fc976aa511c0b0efaf3.pdf تاريخ الزيارة 7 ديسمبر 2025.
- بو سهمين، أحمد؛ عياط، سعاد (2017) واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 1 (العدد 3)، ص.ص. 91-105، متوفر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/rechercheGeneral> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- جعيجع، بلال؛ سيدهم، خالدة هناء. (2021) نحو تسيير الكفاءات المكتباتية والتحليل الاستراتيجي SWOT لتحقيق الميزة التنافسية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11 (العدد 2) ص.ص. 1031-1046، متوفر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/177145> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- زكرياء، جمعة (2022) تقييم وتحليل جودة التعليم العالي في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، المجلد 8 (العدد 1)، ص.ص. 284-299، متوفر على الرابط: <https://theses-algerie.com/1128447393217660/articles-scientifiques-et-publications/universite-de-bechar> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- عبد الرحمان، بو فارس (2016) البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، جامعة أدرار الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (العدد 27)، ص.ص. 709-722، متوفر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/40756> (تاريخ الزيارة 7 ديسمبر 2025).
- عبد الله، نجات عبد القادر (2017)، تصور مقترح لتطوير التعليم التقني والمهني في ليبيا، مجلة كلية التربية، (العدد 4)، ص.ص. 36-58، متوفر على الرابط: <https://www.google.com/search> (تاريخ الزيارة 15 ديسمبر 2025).
- صغير، زهراء ترف؛ الحلاوي، علي حسين. (2023) 'التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال'، المجلد الرابع (العدد 1)، ص.ص. 64-74، متوفر على الرابط: <https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/210/193> تاريخ الزيارة 16 ديسمبر 2025.
- يحيوي، هالة (2021) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4 (العدد 1)، ص.ص. 99-112، متوفر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/142804> (تاريخ الزيارة 5 ديسمبر 2025).