



"تحليل البيئة الداخلية كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الخدمات التعليمية"

دراسة ميدانية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته

سارة عبد المجيد محمد الدقدوقي

أحمد عامر سالم عون

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا - صبراته

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: 16/1/2026

ملخص الدراسة :

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

وكانت دراسة ميدانية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته .

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 الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

هل يمكن الاعتماد على تحليل البيئة الداخلية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته؟

واعتمدت 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 رئيسية 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 التافيسية (نقطة 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 وخصصات تلامس سوق العمل، مع وجود ثقافة إحترام متبادلة بين مكونات العاملين بالمعهد .

وفي المقابل أيضاً كشف التحليل عن تحديات كثيرة (نقطة 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 إستثمار الموقع الجغرافي للمعهد لتنويع مصادر التمويل ، والعمل على وضع إستراتيجية واضحة تضمن الالتزام بالوصف الوظيفي، كما تؤكد على أهمية تكثيف البرامج التدريبية للعاملين للتحول 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 التوسيع 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 حد سواء إلى الاهتمام به وتفعيل مساهمه في التنمية الوطنية وتوليد المعرفة وإنتاجها، وتحسين ثقافة المجتمعات وقدرتها على الإبتكار و تطبيق تلك المعارف والمهارات بطريقة مبكرة وخلقية 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 والفنى خطوات استراتيجية نحو التطوير والإصلاح، حيث استحدثت أساسياً معرفية جديدة مثل استخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد للتعامل مع المشكلات التي قد تظهر، ورصد حركتها واتجاهاتها، ووضع خطط استراتيجية مستقبلية للتعامل معها وبعد 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 لقياس والتبنّى 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 والفنى 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 والإبتكار العلمي التي تحتاجها المنظومة التعليمية في ليبيا وبالأخص نظام التعليم التقني والفنى الذي يواجه تحديات تتعلق في مقدارته على تطوير مصادره البشرية والمادية ومناهجه وأنظمته بما يتناسب والتغيرات الكبيرة الحاصلة نتيجة الثورة التكنولوجية والتي لا يمكن تحقيقها إلا بوضع خطط واستراتيجيات تطويرية لتحديث هذا التعليم والنهوض به وتشخيص بيئه 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 والتكنولوجيا صبراته؟
ويترعرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية: -

1- ما واقع البيئة الداخلية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا 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 الأساسية المتعلقة ببيئة الداخلية وجودة الخدمات التعليمية.

- 2- تشخيص واقع البيئة الداخلية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته.
- 3- التوصل إلى الدور الذي يلعبه التحليل البيئي الداخلي ومدى الاستفادة من نقاط القوة في تحسين جودة الخدمات التعليمية والتأثيرات التي تلتها نقاط الضعف على مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته.
- 4- التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها تساهمن في تحسين جودة الخدمات التعليمية ومعالجة الأشكاليات الحاصلة بالمعهد قيد الدراسة.
- 5- التعرف على آراء السادة المبحوثين وتحديد الجوانب الإيجابية التي تساعدهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في الآتي:

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

رابعاً: منهجة 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 والتكنولوجيا صبراته، وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو الآتي:

- 1- (الجانب التوثيقى المكتبى) مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- (الجانب الميدانى) الاعتماد على جمع البيانات ميدانياً بواسطة إستبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته وتم تحديد عينة قصدية من جميع أعضاء هيئة التدريس وجميع القيادات الإدارية بالهيكل التنظيمي بالمعهد البالغ عددهم (38)، وقد تم توزيع عدد (38) استبياناً على (01) استماراة، وتمت الإجابة على الاستبيانات وذلك بمقابلة المبحوثين داخل المعهد وفي أوقات مختلفة وأماكن مختلفة وبحضور الباحثان.

سادساً: حدود الدراسة:

تم تعليم الدراسة ضمن الحدود الآتية:

- 1- الحدود المكانية: حيث تقتصر الدراسة التطبيقية على المعهد للعلوم والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا صبراتة.

المحور الثالث: إظهار نقاط الضعف ودرجة تواجدها وتأثيرها على جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا 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 الموضوعة من منظور المنظمة أو من منظور الزبون. (الجمعة، 2022، ص. 286)

التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي نقطة انطلاق للإدارة الاستراتيجية والتي تُستخدم في صياغة و وضع 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 و اكتشاف 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. (شروع، 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 وت تكون 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 وتقدير 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، المهدى 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، وتم 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 التقنى والفنى:

يقصد بالتعليم التقنى هو ذلك النمط من التعليم العالى الذى يتضمن الإعداد التربوى و إكساب المهارات والمعرفة التقنية، والذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لا نقل عن ثلاثة سنوات بعد مرحلة التعليم الثانوى. (علي، 2020، ص. 6). كما يعرف بأنه ذلك النظام من التعليم الذى يقدم معارف نظرية وتدريبات عملية موجهة لسوق العمل، حيث يشمل على برامج دراسية فى كافة مجالات الصناعة والزراعة والفندقة والصحة ويقدم من قبل مؤسسات الدولة. (نجاة ، 2017، ص. 46)

الدراسات السابقة:

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

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التحليل البيئي الاستراتيجي باستخدام نموذج سوات (SWOT) بمؤسسات التعليم العالى بالتطبيق على الجامعة الأسميرية الإسلامية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير البيئة المحيطة على المنظمة محل الدراسة والتي تمثل في كافة المتغيرات الداخلية (مواطن القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والتهديدات). وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة استبيان 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 الجامعى 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 الوطنى 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 ودوره 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 والتهديدات).

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

- 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 خضرير - 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 خضرير - 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 واستعمالها 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 التأسيسي.

مفهوم الاستراتيجية:

أشتققت كلمة الاستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعركة، وبالتالي فإن استخدامها كان قائماً على المهام والعمليات العسكرية. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية. وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في نهاية القرن العشرين، وتعدت استخدامات الاستراتيجية حتى امتدت إلى العديد من العلوم والميدانين، حيث شملت كافة العلوم الاجتماعية كعلم الاقتصاد، الإدارة، السياسة، الاجتماع وغيرها. (بلال، خالدة، 2021، ص. 1036)

تعرف الاستراتيجية بأنها مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتتبعة 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 وتحصيص الموارد، للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (بوتوعة، قدور، 2022، ص. 4)

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعدد وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية باختلاف الباحثين وباختلاف الهدف الذي يسعى كل باحث في تحقيقه. حيث عرفها Hitt and al (2017) بأنها تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات والقرارات والأفعال المطلوبة لحصول المؤسسة على المزايا التنافسية وتحقيق معدلات أداء ونمو مرتفعة. (بو سهemin ، عياط، 2017، ص. 94) وعرف Walker (2021) 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 وتقديم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العمالء المساهمين والمجتمع ككل. (علاء الدين، 2009، ص. 145)

بالنالي 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 ثلاثة مكونات رئيسية هي:

1- **الهيكل التنظيمي:** ويشير إلى البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأنشطة الازمة 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 يتاسب ويتوافق مع استراتيجياتها.

(هالة، 2021، ص. 102-103)

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

فتعُرف بأنها الإطار الذي يشمل على القيم والأنمط والمعتقدات والسلوك والتي تكون مقبولة وتنتم ممارستها من قبل أعضاء منظمة محددة. (هرامزة، زواياية، 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 والسعى 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 والتوفقات النقدية، والأصول الفизيائية مثل المعدات، المحلات، المخازن.

- **الموارد الغير ملموسة:** وتمثل في العلامة التجارية والسمعة وقيمة المنظمة في السوق.

- **الموارد البشرية:** وتشمل المستوى العلمي وكفاءة ومهارات وخبرات العاملين، ومدى ولائهم للمنظمة.

- **الموارد التكنولوجية والتقنية والفنية:** وتشمل براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. (شروق، راضية، 2022،

ص. 48)

تحليل البيئة الداخلية:

يراد بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة دراسة أداء جميع الأنشطة داخل المنظمة وتحديد مجالات القوة والضعف فيها. (مجيد، 2014 ، ص. 139). وبالتالي 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، بديعة، 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 تعتمد خدمتها. (جعوبى، 2016، ص.43)

نقاط الضعف:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات داخل المؤسسة والتي تتعكس سلباً على أدائها وتنبعها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

(زهراء ، على، 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 تمكناها 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 اليونيسكو بأنه كل أنواع الدراسات والتكوين الموجه للبحث، التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى جامعي أو مؤسسات تعليمية أخرى من قبل السلطات الرسمية للدولة.(مبروكه، 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 يتاسب مع متطلبات المجتمع. (أحمد وآخرون ، 2025 ، ص. 162)

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

بالنالي فإن الجودة في التعليم العالي هي مجموعة من الخصائص والمعايير التي تعمل على التحسين المستمر لكافة عناصر العملية التعليمية بالبيئة الجامعية (أساندة، طلبة، الخطبة 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 المصممة 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 الإحترام والتقدير. ويشير هذا البُعد أيضاً إلى جودة المناهج التدريسية والتي يجب أن تتسم بالحداثة والأصالة ويستخدم في تدريسيها الوسائل والأجهزة الحديثة.

3- بُعد التعلم والنمو:

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

في تطوير بنى المجتمع وموارده وإقتصاده، وذلك من خلال التواصل المستمر مع سوق العمل، وربط 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، ويكون المجتمع الأساسي للدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراته 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 الصافي والنسبية 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 اختيار هذه العينة القصدية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية الموجودة بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا 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 والتكنولوجيا صبراته	38	37	1	37	%97

ثانياً: أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على اداة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات الازمة لموضوع الدراسة.
هذا وجاء إعتماد 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.

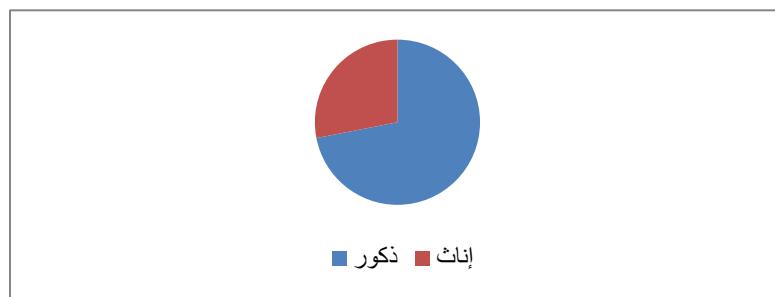
3- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

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

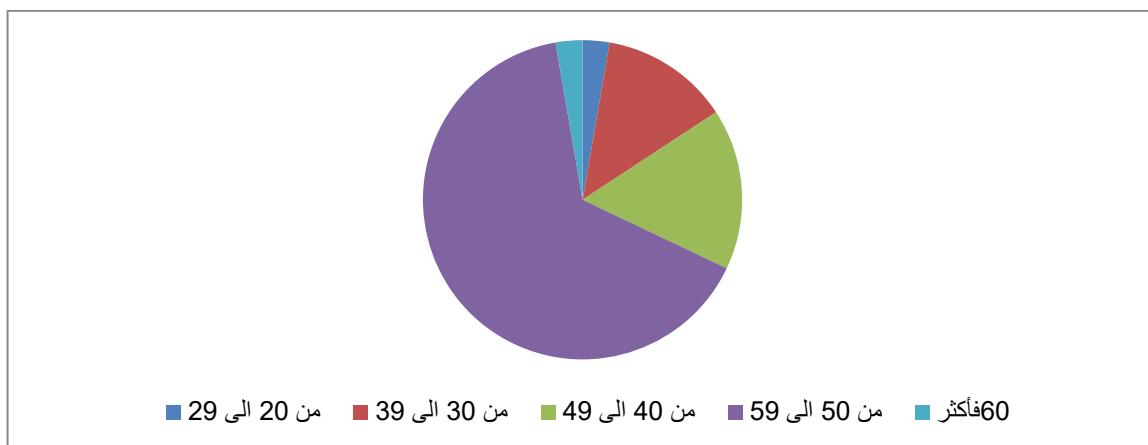
فئات الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	28	%76
إناث	9	%24
المجموع	37	%100



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

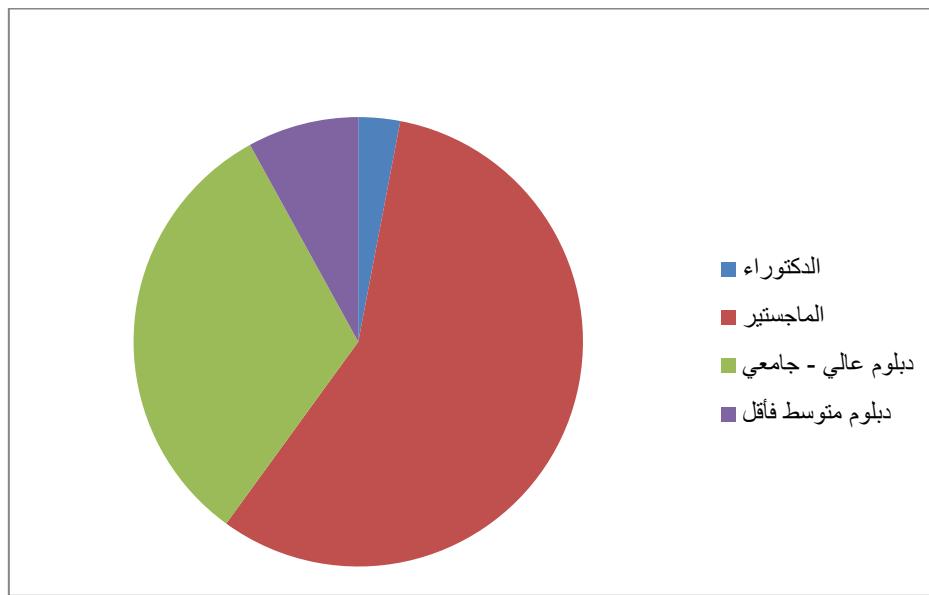


من الجدول رقم (3) نلاحظ أن أكبر نسبة لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر تتركز ضمن الفئات العمرية من 50 إلى 59 حيث بلغت 35% يليها فئة 40-49 سنة بنسبة 30% وتبعاً فئة 30-39 بنسبة 24% وهذا يشير إلى أن العينة يغلب

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

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

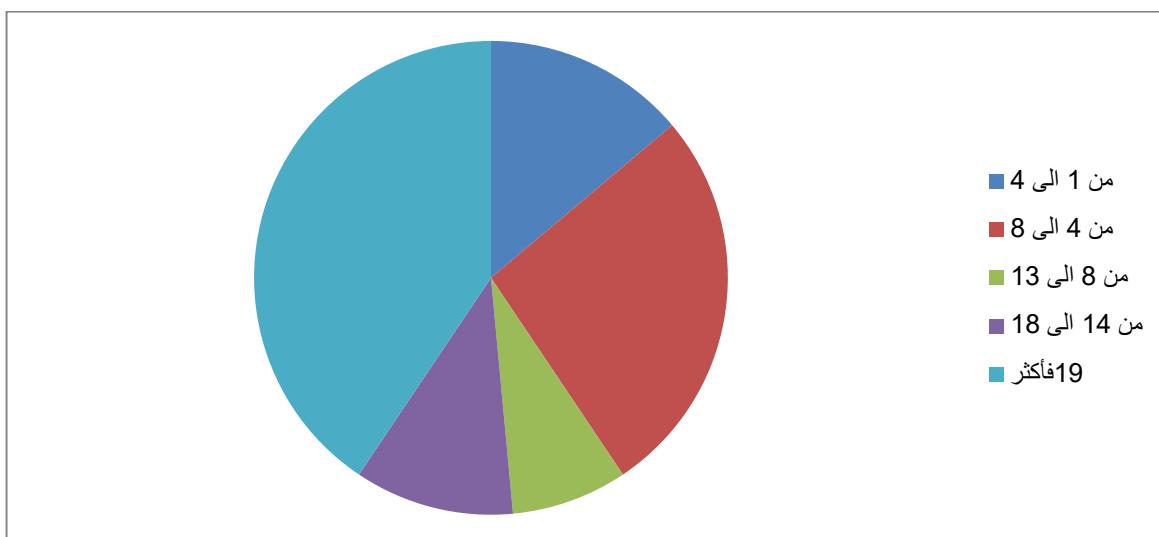


تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم(4) أن أكبر نسبة لمفردات العينة تتركز ضمن فئات المؤهل العلمي الماجستير حيث بلغت 57% (الأعلى) يليها دبلوم عالي بنسبة 32% و دكتوراه 3% فقط وتدل النتيجة على أن:

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

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

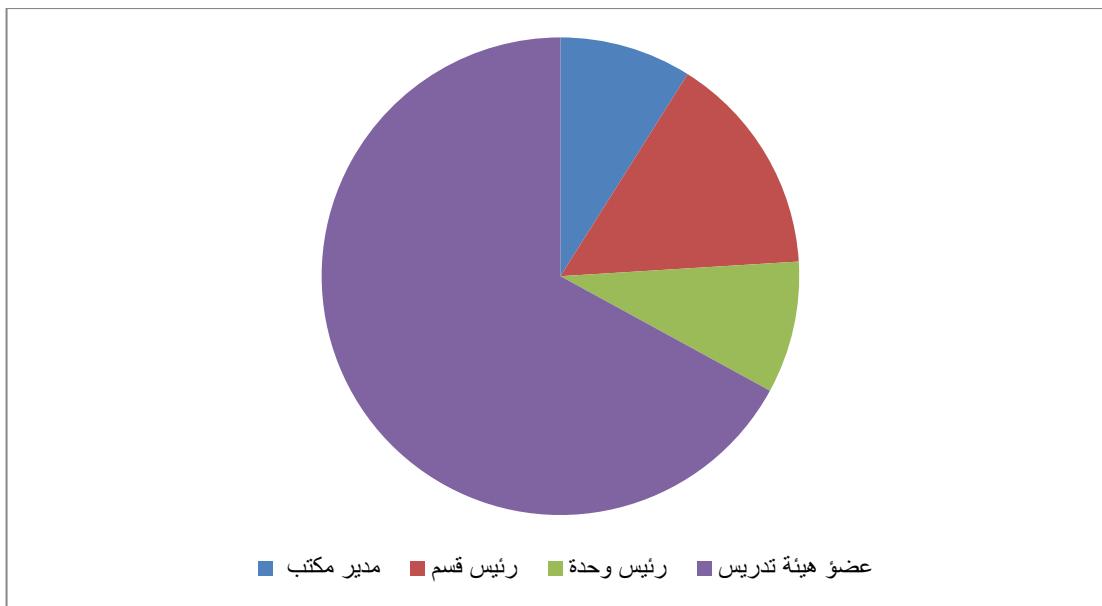
النسبة المئوية	العدد	الفئة
%14	5	من 1 الى 4
%27	10	من 4 الى 8
%8	3	من 8 الى 13
%11	4	من 14 الى 18
%40	15	19 فأكثر
%100	37	المجموع



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 ويمثلون 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 الصفة الوظيفية

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



يتبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (6) أن أكبر نسبة من مفردات العينة تتركز ضمن فئة عضو هيئة التدريس حيث بلغت 41% (الأعلى) ويليها رؤساء الأقسام بنسبة 27% ومديري المكاتب 16% وسجل رؤساء الوحدات 16% أقل نسبة وهذا يشير إلى أن تقييم التحليل الداخلي للمعهد منسوب لأعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والقياديّين مما يعطي للتقييم أكثر واقعية وأكثر عمقاً وهذا ما يفسر نسبة الشكاوى المرتفعة من نقص في المعامل والكادر الأكاديمي وضعف التجهيزات الموجودة بالمعهد.

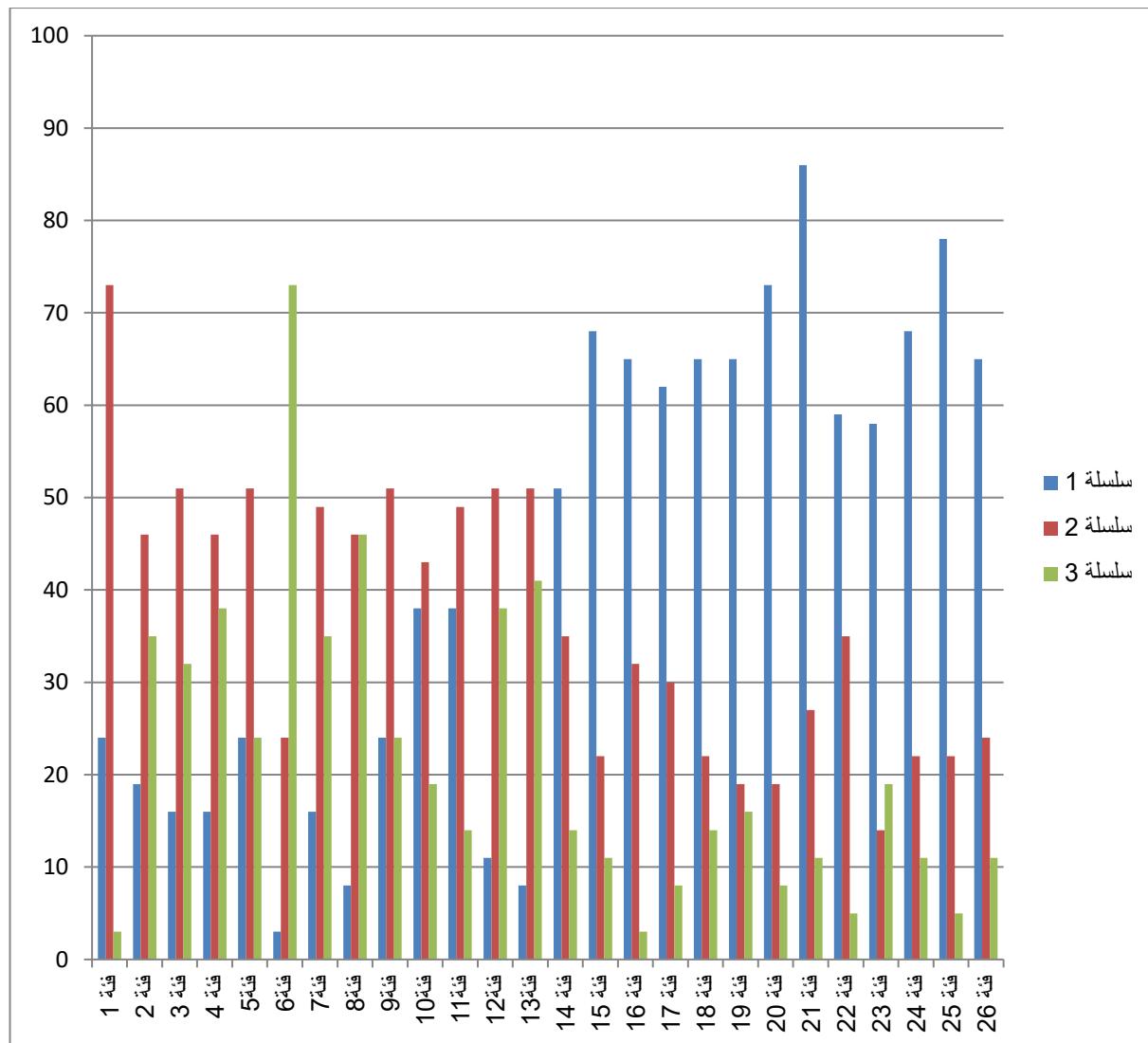
ثالثاً : نقاط القوة ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد قيد الدراسة:
الجدول رقم (7) يوضح التوزيع النسبي للدراسة وفقاً للمحور الثاني: إظهار نقاط القوة ودرجة تواجدها وأهميتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالمعهد

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

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

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

%8	%30	62 %	%8	%62	30 %	17- تحرص إدارة المعهد دائمًا على توفير بيئة عمل آمنة وهادئة ونظيفة لجميع الأطراف المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة تدريس - عاملين - طلبة) .
%14	%22	65 %	%62	%30	%8	18- تتسم ميزانية المعهد بالوفرة وملبية لاحتياجات العمل والتعلم والبحث والتطوير.
%16	%19	65 %	%65	%30	%5	19- تتعدد مصادر التمويل المالي ويتم إنفاقها على تنمية الموارد المالية والمادية والبشرية بالمعهد .
%8	%19	73 %	%16	%43	41 %	20- يسود المعهد التعامل الإيجابي والاحترام المتبادل لجميع المتعاملين بالمعهد (أعضاء هيئة التدريس - موظفين - طلبة)
%5	%35	59 %	%27	%54	19 %	21- يحرص المعهد على إنشاء علاقات عمل وشراكة حقيقية مع مؤسسات الدولة العامة والخاصة في ذات التخصصات العلمية بالمعهد.
%5	%35	59 %	%27	%54	19 %	22- يوجد توثيق جيد للوثائق والمستندات المتعلقة بالأعمال اليومية بين الإدارات المختلفة بالمعهد.
%19	%14	58 %	%30	%57	14 %	23- يوجد سرعة في الاستجابة عند وقوع مشاكل تواجه العاملين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلبة سواء.
%11	%22	68 %	%8	%22	70 %	24- يتميز المعهد بموقع جغرافي جيد صالح لإنشاء مشاريع استثمارية وخلق مصادر تمويل ذاتي أخرى.
%5	%16	78 %	%27	%41	32 %	25- تسود قيم التعاون وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين عند أداء أعمالهم بالمعهد
%11	%24	65 %	%41	%57	%3	26- يتتوفر لدى المعهد مكتبة علمية توفر الكتب والمراجع الالزمة للتعلم والبحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة.

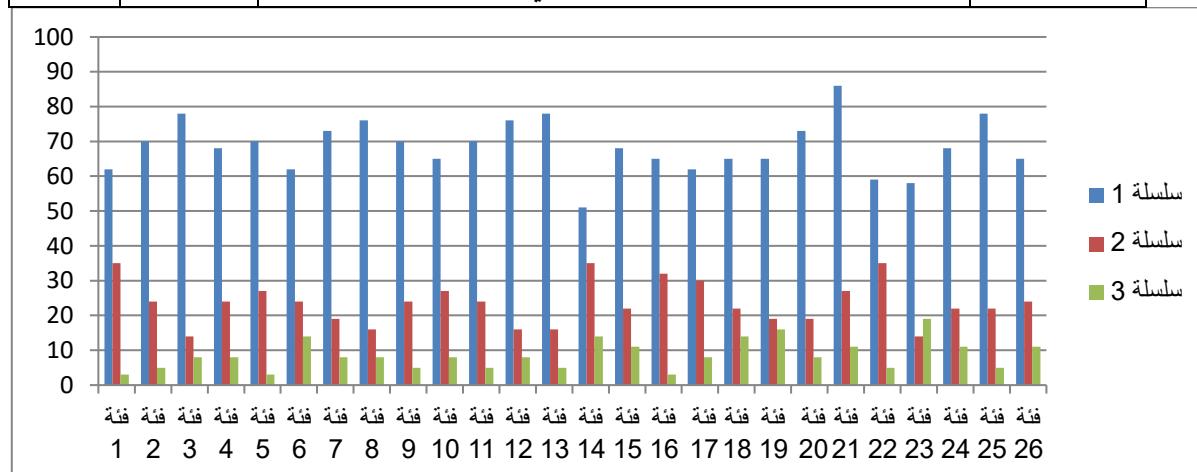


يوضح الرسم البياني رقم (1) درجة تواجد العبارات التي تمثل نقاط قوة بالمعهد

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

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



يوضح الرسم البياني رقم (2) درجة أهميتها في التحسين 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	يلترم كل العاملون بأداء أعمالهم وفق مسؤوليات وواجبات محددة بالوصف الوظيفي المعتمد بالهيكل التنظيمي والملك 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 كافة الأطراف (أعضاء هيئة تدريس - موظفين - طلبة - المجتمع) .	13
03	%78	تسود قيم التعاون وروح الفريق الواحد بين جميع العاملين عند أداء أعمالهم بالمعهد	25

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

- الموقع الجغرافي الحيد الذي يتميز به المعهد حيث سجل أكبر نسبة مئوية من آراء المبحوثين بنسبة 70% مما يعطي فرصة إستثمارية كبيرة تحسن من القدرة التنافسية وفتح مصادر تمويل أخرى للمعهد .
- تميز المعهد بتخصصات تلبى سوق العمل حيث سجلت آراء المبحوثين نسبة 41% وهذا ما يدل على ارتباط أهداف المعهد الأكademie 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 بيئه عمل إيجابية .
- إمتلاك المعهد لسمعة علمية جيدة بنسبة مئوية 38% وهذا يمنح المعهد رأس مال معنوي قوي يميّزه عن باقي منافسيه في المنطقة .
- يمتلك المعهد بنية تحتية قابلة للتوسيع 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 تمكّنه من تحويلها إلى ميزة تنافسية وتطبيقاتها وفق الآتي :

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

ومن الملاحظ أيضاً من الجدول رقم (7) أن لنقط 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 ويسهل من الإنتاجية لدى المعهد .
- وجود معامل وتجهيزات جيدة بنسبة مئوية 76% تعمل على تحسين المخرجات التعليمية للمعهد.
- سجل وجود شفافية اختيار للقيادات نسبة مئوية 76% وهذا يعزز من الثقة التنظيمية لدى المعهد.

سادساً: نقاط الضعف ودرجة تواجدها وأثرها في تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراتة:

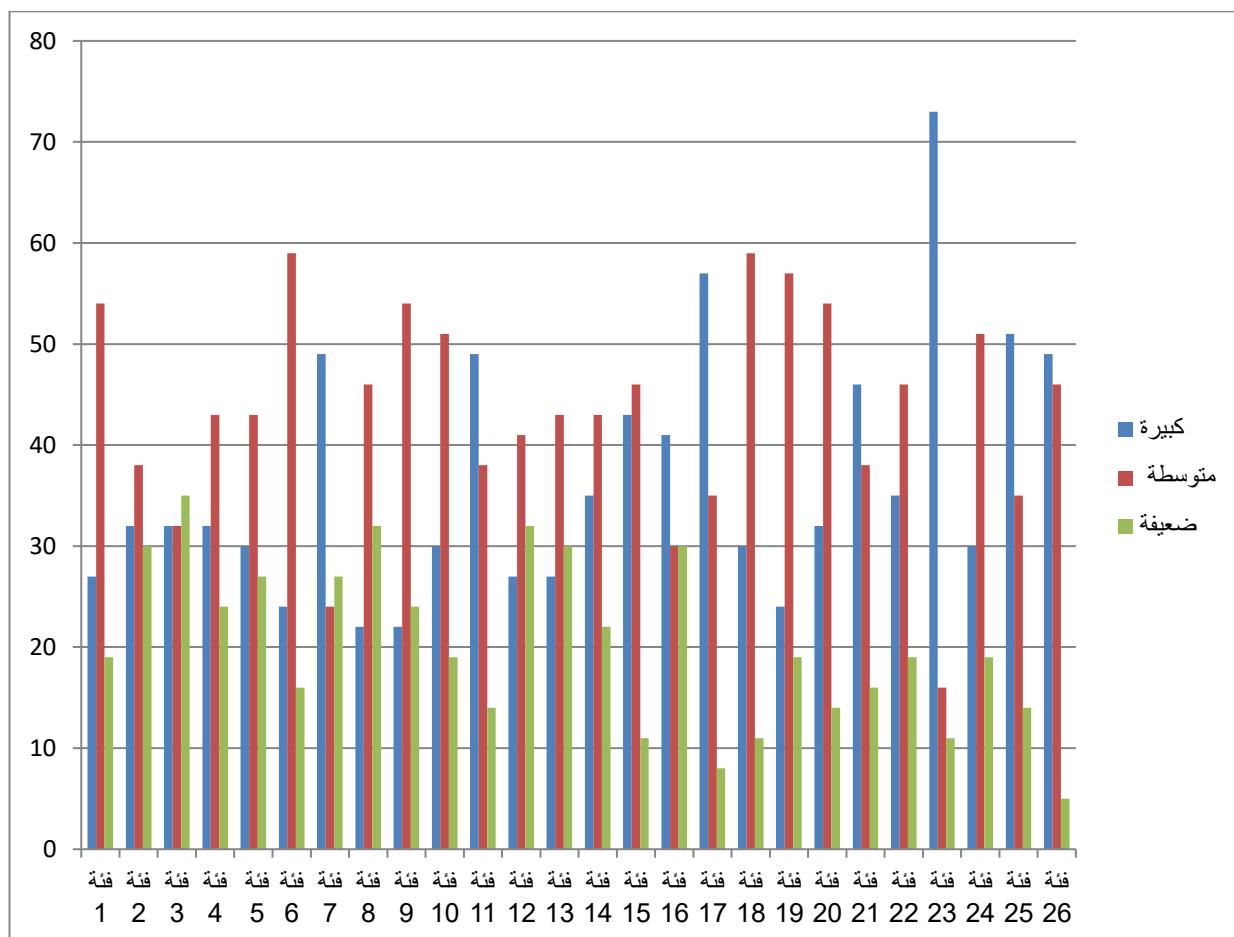
الجدول رقم (8) يوضح التوزيع النسبي للدراسة وفقاً للمحور الثالث: إظهار نقاط الضعف ودرجة تواجدها وأثرها على جودة الخدمات التعليمية بالمعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا صبراتة.

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

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

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

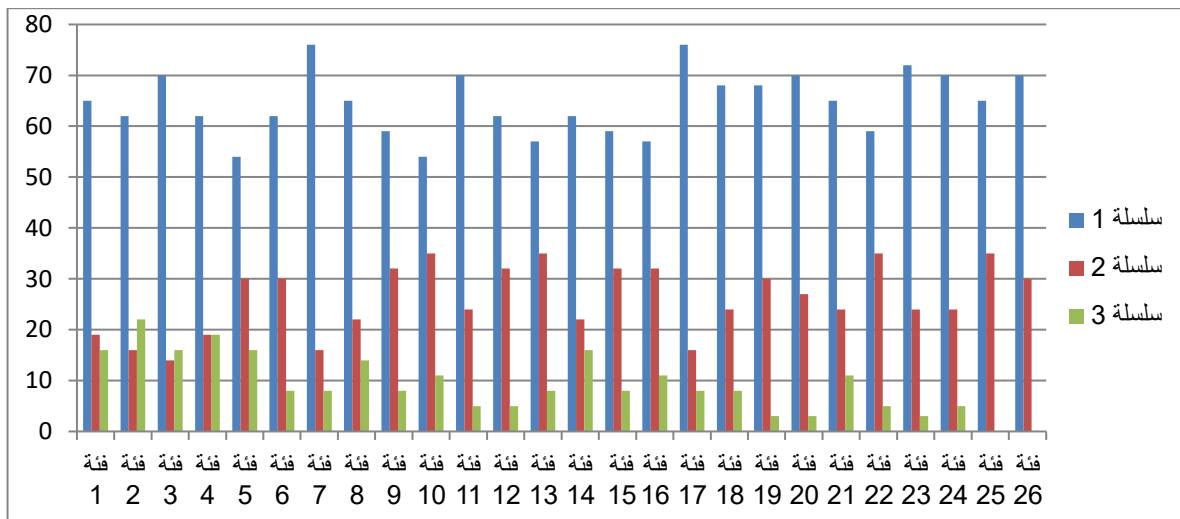
%11	%24	%65	%16	%38	%46	21- لا يوجد نظام لحفظ وتداول واسترجاع المعلومات إلكترونياً بالمعهد.
%5	%35	%59	%19	%46	%35	22- قبول الطلاب في جميع التخصصات دون مراعاة الطاقة الاستيعابية والإمكانيات الموجودة والمتحدة بالمعهد.
%3	%24	%72	%11	%16	%73	23- ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتحدة عن تحقيق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



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

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

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



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

ثامناً : نقاط الضعف التي سجلت أعلى نسب في درجات ثأثيرها 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 والمخبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد .	%70	05
17	لا يوجد عدد كافى 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 والمتحدة 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

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

- ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتحدة لتحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد حيث سجل أكبر نسبة مئوية من آراء المبحوثين بنسبة 73% مما يعطي دلالة بأن المشكلة ليست تنظيمية فحسب بل تمثل أيضاً في نقص التمويل اللازم للنمو والتطور والتحسين المستمر للخدمات.
 - لا يوجد عدد كافى 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 يأكّد على النتيجة الواردة في الجدول رقم (3) حول الفئة العمرية للمبحوثين والتي تشير إلى أن العينة يغلب عليها الخبرة والزانة ولكن قد يتربّط عليه ضعف التوجّه نحو التحول الرقمي بالمعهد لأن مفردات العينة تتركز في فئاتها العمرية ضمن فئات من 50 إلى 59 سنة.
 - نقص الأجهزة والمعدات والمخبرات والمعامل والورش ومستلزماتها بالمعهد حيث سجلت ما نسبته 49% والذي يؤكّد النتيجة الأولى والمتمثلة في ضعف الميزانية السنوية الواردة من الوزارة والمتحدة لتحقيق الجودة المطلوبة بالمعهد .
 - لا يوجد نظام لحفظ وتدالُّ واسترجاع المعلومات إلكترونياً بالمعهد وعلى حسب آراء المبحوثين التي سجلت نسبة 46% وهذا يحد من قدرة المعهد على النمو و التوسّع المستقبلي .
- من الملاحظ أيضاً في الجدول رقم (8) أن المعهد قيد الدراسة تتوارد 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 الكلى على هذا التمويل سجل ما نسبته 76% كأكثر نقطة ضعف لها تأثير كبير على تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد.
- لا يوجد العدد الكافى من أعضاء هيئة التدريس لتلبية إحتياجات الأقسام العلمية في جميع التخصصات بالمعهد سجلت ما نسبته 76% كثانى نقطة ضعف لها تأثير على تدني مستوى جودة الخدمات التعليمية بالمعهد.
- وجئت 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 والمخبرات 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 التي تم جمعها ميدانياً لعرض الوصول لإجابات واضحة حول التساؤلات المطروحة في الدراسة .

فقد توصلت الدراسة إلى وجود نقاط قوة وضعف وتمثل في :

أولاً: نقاط القوة :

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

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 على 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 للتوسيع والتطوير وقريبة من المرافق الخدمية والمستفيدين.

5- يتميز المعهد بوجود تخصصات علمية تلبى احتياجات سوق العمل بالمدنية 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 تدريس، موظفين، طلبة، مجتمع).

- إذا توفرت المعدات والمستلزمات الازمة للتشغيل والمعامل الجيدة بالمعهد.

- إذا هناك شفافية ومعايير دقيقة في اختيار القيادات بالمستويات الادارية المختلفة بالمعهد.

ثانياً: نقاط الضعف :

توصلت الدراسة إلى 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 كافى من أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجات الاقسام العلمية في جميع التخصصات والأقسام بالمعهد .
- 3- العاملون بالمعهد تتقنهم الخبرة والمقدرة والمهارة الكافية في تطبيق نظم الجودة ونظم الإدارة الالكترونية .
- 4- اعتماد المعهد الكلى على الموارد المالية الموارد من الوزارة ولا يتوجه 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 .
- عاشرًا: التوصيات:**
- بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وما خلصت إليه فإن الدراسة توصي بالآتي :
- 1- ضرورة العمل على استثمار الموقع الجغرافي المتميز والبني التحتية التي يمتلكها المعهد وذلك بإنشاء مشاريع صغرى تلبى احتياجات المستفيدين كأن يتم انشاء كافتيريا كبيرة تقدم جميع الخدمات ومحطة تحلية للمياه وإنشاء 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- الاستفادة 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 ومستلزمات 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 وأعضاء 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 والأساتذة وبما يسهم في رفع جودة التعليم ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية .
- 15- تعزيز الشراكات مع الجهات العامة والخاصة والدولية لتمويل التجهيزات التكنولوجية والمعدات اللازمة للتحول الرقمي بالمعهد .
- 16- تعزيز دور التحسين المستمر وإرساء نظام للتقييم باستخدام التطبيقات المختلفة للتحليل الاحصائي والاستعانة بالذكاء 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).

الكري، مجيد. (2014) التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والترااث، 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؛ عباسى، بديعة (2016) دور تحليل البيئة الداخلية في تعزيز الأداء المالي - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر خلال الفترة 2013 - 2015 ، رسالة ماجистير، 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).

زاوى، هاجر (2023) أليات تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي - جامعة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9636> (تاريخ الزيارة 4 ديسمبر 2025).

سامح، بوترعة؛ لامية، قدور (2022) الإدارة الاستراتيجية و دورها في مستقبل منظمات الأعمال، رسالة ماجистير، متوفر على الرابط:

<https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/13457> .
سدس، هرامزة؛ روضة، زوايمية. (2024) أثر التحليل البيئي في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، رسالة ماجистير، متوفر على الرابط: <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/15969> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).

شنتي، 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، جعوبي (2016) دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجister، جامعة محمد خضر بسكرة - الجزائر، متوفى على الرابط: <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

مسعوده، قرقا (2019) دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين جودة التعليم العالي - دراسة حالة جامعة محمد خضر بسكرة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، متوفى 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 ودوره في تحقيق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية (جامعة باتنة 1 نموذجاً)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة محمد خضر بسكرة-الجزائر، متوفى 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 الأسمورية الإسلامية (زليتن-ليبيا)، مجلة المنتدى الأكاديمي (العلوم الإنسانية)، المجلد 7 (العدد 3)، ص.ص. 1497-1457 متوفى على الرابط: <https://journals.asmarya.edu.ly/jaf/index.php/jaf/article/view/223> (تاريخ الزيارة 6 ديسمبر 2025).

البردي، منير سليمان؛ البردي، أحمد سعد؛ البردي، 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. 29-19، متوفى 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 والفنى في ليبيا، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد (10)، ص.ص. 18-1، متوفى 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؛ الديوش ، 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. 179-142، متوفى على الرابط: https://journals.ekb.eg/article_456322_e72c0a5622f28787e57ba91f0314da8e.pdf تاريخ الزيارة 3 ديسمبر 2025.

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

الكريبي، مبروكه 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 متوفّر 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. 127-117 متوفّر على الرابط https://ijeps.journals.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، متوفّر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/rechercheGeneral> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- جعیجع، بلال؛ سیدهم، خالدة هناء. (2021) نحو تسيير الكفاءات المكتبانية والتحليل الاستراتيجي SWOT لتحقيق الميزة التافسية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية أنموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11 (العدد 2)، ص.ص. 1031-1046، متوفّر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/177145> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- ذكرىء، جمعة (2022) تقييم وتحليل جودة التعليم العالي في الجزائر- دراسة ميدانية بجامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، المجلد 8 (العدد 1)، ص.ص 284-299 متوفّر على الرابط: <https://theses-algerie.com/1128447393217660/articles-scientifiques-et-publications/universite-de-bechar> (تاريخ الزيارة 17 ديسمبر 2025).
- عبد الرحمن، بو فارس (2016) البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، جامعة أدرار الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، (العدد 27)، ص.ص 709-722، متوفّر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/40756> (تاريخ الزيارة 7 ديسمبر 2025).
- عبد الله، نجاة عبد القادر (2017)، تصور مقترن لتطوير التعليم التقني والمهني في ليبيا، مجلة كلية التربية، (العدد 4)، ص.ص 36-58، متوفّر على الرابط: <https://www.google.com/search> (تاريخ الزيارة 15 ديسمبر 2025).
- صغرير، زهراء ترف؛ الحلاوي، علي حسين. (2023) "التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية وتأثيره في تحقيق الميزة التافسية المستدامة، مجلة الريادة للمال والأعمال'، المجلد الرابع (العدد 1)، ص.ص 74-64 ، متوفّر على الرابط: <https://nejfb.edu.iq/index.php/ejfb/article/view/210/193> تاريخ الزيارة 16 ديسمبر 2025.
- حياوي، هالة (2021) التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4 (العدد 1)، ص.ص 99-112، متوفّر على الرابط: <https://asjp.cerist.dz/en/article/142804> (تاريخ الزيارة 5 ديسمبر 2025).