



التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الليبية

(دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمدينة طرابلس)

محمد إبراهيم الأعوج

أستاذ الإدارة المشارك بجامعة ليبيا المفتوحة

Mlwaj@staff.ou.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/01/18 - تاريخ المراجعة: 2025/02/22 - تاريخ القبول: 2025/03/3 - تاريخ النشر: 2025/03/22

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى استعراض دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكليات التقنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الجانب العملي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. هذا وتوصلت الدراسة إلى أنه ليس لدى الكليات قيد الدراسة خطط قصيرة أو طويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة، بالإضافة الى ذلك أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الإستراتيجي، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تصب في مصلحة المصارف بهذا الشأن والتي من أهمها: استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية، التزام إدارات الكليات باعتماد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها، التنسيق المستمر والبناء بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الإستراتيجي، تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكاري والإبداعي، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية، تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات عن كافة مدخلات عملية التخطيط الإستراتيجي. الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التعليم التقني، الأداء المؤسسي.

المقدمة:

يعد التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط هذا المفهوم بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية. وحيث إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي فهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من، (Strategy) يرتباط مع مفهوم الإستراتيجية الموارد المتاحة لها ولتحقيق أفضل النتائج (السلمي، 2010، ص 199). ونظرًا لأهمية التعليم العالي التقني في ضمان تخريج كوادر مؤهلة تساهم في سد العجز القائم في سوق العمل، وتطوير مخرجاته دعمًا لخطط التنمية، وإيجاد قناة تساهم في توحيد الخطط الدراسية وتطوير البرامج المعدة لذلك وحل الإشكاليات القائمة في المعاهد العليا المختلفة؛ فإن الحاجة لإعادة هيكلة التعليم العالي التقني أصبحت أمرًا ضروريًا، الذي من شأنه أن يضمن قيام التعليم العالي التقني على الكفاءة المطلوبة والعدد المناسب وإنتاج الكوادر الفنية المساعدة عالية الجودة في القيام بواجباتها في المرافق التي ستتولاها (العقيلي، 2020، ص 77).

مشكلة الدراسة

تبلورت مشكلة الدراسة من خلال خبرة الباحث الميدانية في مجال العمل في حقل التعليم العالي؛ باعتباره عمل محاضرا في عدد من الكليات التقنية بمدينة طرابلس وضواحيها، إذ تبين أنه : بالرغم من أهمية هذه الكليات لتحقيق التنمية على مستوى المؤسسة والمجتمع، فإن هناك حاجة إلى المزيد من الممارسة والاستثمار لعملية التخطيط الإستراتيجي في تلك الكليات؛ الأمر الذي يشير إلى أن ثمة مشكلة يتعين دراستها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس، حيث يبرز التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة:

**ما هو واقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس؟
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:**

- 1- ما مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي فيها؟
- 2- ما مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية؟
- 3- ما مدى توافر الهيكل التنظيمي للكلية بما يخدم عملية التخطيط الإستراتيجي فيها؟
- 4- ما مدى كفاءة الموارد البشرية في عملية التخطيط الإستراتيجي؟
- 5- ما مدى توافر الموارد المالية في الكلية لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي؟

فرضية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار صحة الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى كل من متغير :مكان العمل والموقع الوظيفي والمؤهل العلمي والنوع وسنوات الخدمة.
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس تعزى إلى متغير مكان العمل.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس تعزى إلى متغير الموقع الوظيفي.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس تعزى إلى متغير النوع.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لواقع التخطيط الإستراتيجي في كليات التعليم التقني في مدينة طرابلس تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

متغيرات الدراسة:

أولاً المتغير التابع: واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في مدينة طرابلس.

ثانياً المتغيرات المستقلة:

- 1- مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي فيها.
- 2- مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية.
- 3- مدى توافر الهيكل التنظيمي للكلية.

4- مدى كفاءة الموارد البشرية.

5- مدى توافر الموارد المالية.

6- مكان العمل والموقع الوظيفي والمؤهل العلمي والنوع وسنوات الخدمة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- استعراض دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي في التعليم التقني.

2- إبراز مدى ارتباط عملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة الأدوار والعمليات في النظام الإداري في الكليات التقنية.

3- توضيح كفاءة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية بتوافر برامج تدريب وتأهيل متواصلة.

4- رصد المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي في الكليات التقنية في مدينة طرابلس وأسبابه الحقيقية، وسبل مواجهتها.

5- بيان مواضع القوة والضعف في تلك الكليات وإمكانية معالجة القصور بما يحقق التغيير المرغوب لتحقيق التنمية على مستوى المؤسسة والمجتمع.

6- الكشف عن المسؤولية الاجتماعية للكليات التقنية وأخذ زمام المبادرة في تفعيل هذه المسؤولية.

أهمية الدراسة: تعود أهمية هذه الدراسة إلى ارتباطها بالعلوم التقنية التي تسهم في تلبية متطلبات التنمية في المجتمع وإلى محاولتها التعرف إلى دوافع التوجه نحو دراستها.

منهجية البحث: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2019, p. 157)، (Yin, 2019, p. 89). كذلك تم اختيار الكليات التقنية في مدينة طرابلس كدراسة حالة (case study)، من أجل تجميع بيانات الدراسة تم تصميم استبيان بحيث تغطي كل فرضيات الدراسة بالاعتماد على مراجعة الأدب الإداري حول التخطيط الاستراتيجي. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والمصادر الأولية الممثلة في جمع بيانات الدراسة من خلال استمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة في المسؤولين وأصحاب القرار في الكليات التقنية العاملة في مدينة طرابلس، وقد تم اختيار عينة عمدية من هذا المجتمع متمثلة في عمداء الكليات ووكلاء الشؤون العلمية ورؤساء الأقسام.

التخطيط الاستراتيجي: المفهوم - الأهمية - الخصائص

أولاً: المفهوم: يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي حظت باهتمام متزايد من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة لأنه يحاول الإجابة على سؤالين مهمين هما أين نحن الآن؟ وماذا نريد في المستقبل؟ وقد تعدت المفاهيم والتعاريف التي توضح معنى التخطيط الاستراتيجي والتي من بينها مفهوم (ماهر) الذي يعرف أن التخطيط الاستراتيجي بأنه التصميم والتبصر برسالة المنظمة وبأهدافها ومسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (ماهر،

2005، ص23)، (الباروني والميرة، 2017، ص30)، وكذلك ينظر الى التخطيط الاستراتيجي على أنه "العملية التي تتحدد من خلالها غايات المنظمة بعيدة الأمدوانتقاء الوسائل وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات" (الخفاجي، 2004، ص32)، ويرى المغربي أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بتوقع ما سوف يكون عليه المستقبل والاستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية (المغربي، 1999، ص18). وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه متخذي القرار توجيه المنظمة والوصول الى رؤية شاملة تتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية وبما يحقق الأهداف بشكل أفضل (توفيق، 2005، ص14)، وقد تم تعريف هذا المصطلح بأنه "تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها" (عبدالفتاح، 2007، ص138).

ثانيا: الأهمية: تتمثل عملية التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من النقاط كما يلي: (مرسي، 2008، ص5).

- 1- المساعدة على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل وخارج بيئة المنظمة، ووضع السياسات اللازمة للتعامل مع مثل هذهالقضايا والتغيرات.
 - 2- تهيئة الكوادر المطلوبة للمستويات الادارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير الاستراتيجي، والتعامل مع المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم.
 - 3- تحقيق مبدا المشاركة من خلال اتاحة الفرصة امام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا يزيد درجة الرضا عن العمل.
 - 4- زيادة قدرة المنظمة على استمرارية الرقابة، فكل الترتيبات من تسلسل خطوات وجدولة زمنية ومستويات الأداء التي تتم في عملية التخطيط تكون كلها جوانب رئيسية لوظيفة الرقابة الإستراتيجية.
- ثالثا: الخصائص:** إن ازدياد حجم منظمات الأعمال وتنوع نشاطاتها واختلاف منتجاتها ساهم في أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي صعبة ومعقدة وتحتاج معرفة وفهم من خلال مجموعة من الخصائص كما يلي: (معروف، 2009، ص29).
- 1- **النظرة المستقبلية:** ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعبر عن استغلال الافكار الواردة بالخطة وفق تصور مستقبلي وواضح، مهتمة بتحديد الاهداف طويلة الأجل والوسائل المستخدمة لتحقيقها.
 - 2- **الشمولية:** أي شمولية النظام التي تعمل على زيادة الفاعلية لدى الأفراد العاملين، وخلق مناخ الرغبة في تحسين الأداء للمنظمات مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بشكل كامل.
 - 3- **العملية** التخطيط الاستراتيجي عملية ادارية منظمة تقوم بها الادارة العليا وتتصف بالاستمرارية وذلك بسبب التغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ما يستدعي قيام المنظمة بإجراء التغييرات الضرورية المناسبة (الغالبى، إدريس، 2007 ص25).
 - 4- **الهيكليّة:** التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية والاستراتيجيات والسياسات وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 5- **المرونة:** وهي قدرة المنظمة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية وهي مهمة لتنمية وتطوير الموارد المختلفة (David, 1993).

أهمية الخطة الاستراتيجية :

التخطيط الاستراتيجي هو العمود الفقري للمؤسسات الناجحة، وذلك للأسباب الآتية: تحديد رؤية واضحة ، حيث يساعد التخطيط على تحديد رؤية واضحة تركز على مستقبل المؤسسة، ويعمل على توحيد هذه الرؤية، بحيث يعمل جميع من في

المؤسسة بشكل متناغم على الخطة للوصول للأهداف المحددة، إضافة الى ذلك، صياغة استراتيجيات أفضل حيث يعتمد التخطيط على أسلوب منطقي ومنهجي، وهو ما يساعد على صياغة استراتيجيات وخطط أفضل، وقد تكون هذه النقطة هي الأكثر أهمية، إذ تشير بعض الدراسات أن عملية التخطيط بحد ذاتها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسات، بغض النظر عن نجاح الاستراتيجية أو فشلها. وتتضمن عملية التخطيط مشاركة أصحاب العمل والمديرين والموظفين بالحوار والتحليل والتخطيط، وهو ما يعزز التواصل فيما بينهم. كما يعزز هذا من إحساس الموظفين بالفعالية والأهمية في نجاح المؤسسة. وأخيرا وليس باخر إن وجود خطة استراتيجية مترجمة على شكل خطط عمل بخطوات واضحة يسهل عملية تتبع وقياس التقدم المحقق نحو الأهداف الموضوعه، وهو ما يساعد المؤسسة في تقييم الأداء وتحديد ما يجب أن يتم تعديله وتحسينه.

الجانب العملي للدراسة:

تحليل البيانات الأولية للدراسة:

جدول رقم (01)

خصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	77.3%
	انثي	10	22.7%
المؤهل العلمي	دكتوراه	10	22.7%
	ماجستير	21	47.7%
	جامعي	05	11.4%
	دبلوم متوسط	08	18.2%
الوظيفة الحالية	عميد	01	2.3%
	مدير مكتب	5	11.4%
	رئيس قسم	38	86.4%
الخبرة الوظيفية	من 1 إلى أقل من 3 سنوات	02	4.5%
	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	18	40.9%
	من 6 سنوات فأكثر	24	54.5%

أ- يتضح من الجدول رقم (01) الذي يوضح خصائص عينة الدراسة أنها تتميز بالآتي:

نسبة الذكور 77.3% من إجمالي عدد عينة الدراسة، أن نسبة 47.7% من عينة الدراسة يحملون مؤهل ماجستير، و 22.7% دكتوراه، أن نسبة 86.4% رؤساء اقسام، 11.4% مدير مكتب، أن نسبة 40.9% منهم لديه خبرة (من 3 إلى أقل من 6 سنة)، و 54.5% لديهم خبرة (من 6 سنة فأكثر).

جدول رقم (02) الثبات (كرومباخ الفا) لمحاور الاستبيان

ر . ت	المحور	معدل الثبات (كرومباخ الفا)
1	مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي	.957
2	مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية	.925
3	الهيكل التنظيمي للكلية	.831
4	كفاءة الموارد البشرية	.828
5	توافر الموارد المالية	.728

ب- للتأكد من ثبات صحيفة الاستبيان المستخدمة في البحث تم إجراء اختبار الثبات (Cronbach Alpha) حيث كانت درجات الثبات لمحاور الاستبيان تتراوح بين (0.728 – 0.957) والجدول يبين معدل الثبات لمحاور الاستبيان بالتفصيل.

جدول رقم (03) الارتباط بين محاور الاستبيان وفق تحليل اسبيرمان

توافر الموارد المالية	كفاءة الموارد البشرية	الهيكل التنظيمي للكلية	انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية	التزام الكلية بالتخطيط الاستراتيجي	إدارة
.356**	.495**	.827**	.739**	1	مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي
.342**	.625**	.768**	1		مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية
.360**	.517**	1			الهيكل التنظيمي للكلية
.383**	1				كفاءة الموارد البشرية
1					توافر الموارد المالية

ج- الارتباط (الاتساق الداخلي)

تم استخدام معدل الارتباط اسبيرمان (Spearman) لقياس الارتباط بين محاور البحث، حيث تدل النتائج على وجود ارتباط موجب بين محاور الاستبيان، وكان الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان يتراوح من (0.340 إلى 0.827) والجداول يبين هذه النتائج بالتفصيل.

جدول رقم (04)

نتائج تحليل محور مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي

الترتيب	مستوى المعنوية p-value	S.D للاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي \bar{x}	درجة الموافقة					النسبة	ت	محتوى الفقرة
				معارض بشدة	معارض	متوسط	موافق	موافق جداً			
2	0.000	1.105	3.18	03	19	08	11	03	ت	لدى إدارة الكلية فهم واضح بالتخطيط الإستراتيجي	1
				6.8	43.2	18.2	25	6.8	%		
6	0.000	1.039	2.89	01	14	12	13	04	ت	تلتزم إدارة الكلية بالتخطيط المستمر لتطوير أدائها	2
				2.3	31.8	27.3	29.5	9.1	%		
1	0.000	1.143	3.36	06	18	09	08	03	ت	لدى إدارة الكلية فناعة بالتخطيط الإستراتيجي	3
				13.6	40.9	20.5	18.2	6.8	%		
12	0.000	.909	2.68	00	10	13	18	03	ت	لدى إدارة الكلية خطة إستراتيجية على مستوى الأقسام	4
				0.00	22.7	29.5	40.9	6.8	%		
15	0.000	.951	2.55	00	08	14	16	06	ت	توفر إدارة الكلية الإمكانيات التي من شأنها تحقيق الخطة الإستراتيجية	5
				0.00	18.2	31.8	36.4	13.6	%		
7	0.000	.963	2.84	01	10	18	11	04	ت	لدى إدارة الكلية المقدره على اتخاذ القرار السليم للتخطيط الإستراتيجي	6
				2.3	22.7	40.9	25	9.2	%		
11	0.000	.904	2.70	00	11	11	20	02	ت	تستفيد إدارة الكلية من تجارب المؤسسات المماثلة في التخطيط الإستراتيجي	7
				0.00	25	25	45.5	4.5	%		
10	0.000	1.037	2.75	03	07	13	18	03	ت	تسعى إدارة الكلية لتحقيق الميزة التنافسية في التخطيط الإستراتيجي	8
				6.8	15.7	29.5	40.9	6.8	%		
8	0.000	.971	2.82	01	11	14	15	03	ت	تتناسب رسالة الكلية مع تطورها المستقبلي	9
				2.3	25	31.8	34.1	6.8	%		
5	0.000	1.074	2.91	02	14	09	16	03	ت	لدى إدارة الكلية رؤية واضحة للكلية	10
				4.5	31.8	20.5	36.4	6.8	%		
3	0.000	1.083	3.11	03	16	11	11	03	ت	تضع إدارة الكلية لنفسها غايات محددة	11
				6.8	36.4	25	25	6.8	%		
14	0.000	.996	2.59	01	08	12	18	05	ت	تمتلك إدارة الكلية أهدافاً طويلة الأجل	12
				2.3	18.2	27.3	40.9	11.4	%		

رقم	0.000	1.160	2.95	02	17	07	13	05	ت	لدى إدارة الكلية أهدافاً قصيرة الأجل	13
4	0.000	1.160	2.95	02	17	07	13	05	ت	لدى إدارة الكلية أهدافاً قصيرة الأجل	13
				4.5	38.6	15.9	29.5	11.4	%		
9	0.000	1.091	2.80	02	11	12	14	05	ت	تشخص إدارة الكلية نقاط القوة ونقاط الضعف في الكلية	14
				4.5	25	27.3	31.8	11.4	%		
5	0.000	.936	2.91	01	12	15	14	02	ت	تحدد إدارة الكلية الفرص والتحديات المحيطة بالكلية	15
				2.3	27.3	34.1	31.8	4.5	%		
13	0.000	.939	2.66	01	08	13	19	03	ت	تحلل إدارة الكلية العوامل الاقتصادية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي	16
				2.3	18.2	29.5	43.2	6.8	%		
14	0.000	.972	2.59	00	10	11	18	05	ت	تحلل إدارة الكلية العوامل الاجتماعية المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي	17
				0.00	22.7	25	40.9	11.4	%		
15	0.000	.848	2.55						ت	تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ كل بنود الخطة الاستراتيجية	18
									%		
الدرجة الكلية حول محور مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي											
	0.000	0.954	2.82								

من الجدول رقم (04) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (مدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي) جاءت كلها أقل من 3 (المتوسط الإفتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه عدم الموافقة، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على عدم التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي لا يعتبر من أسباب عدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (P) value أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (05)

نتائج تحليل محور مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية

رقم	0.000	1.029	2.68	درجة الموافقة					ت	9	
10	0.000	1.029	2.68	02	08	12	18	04	ت	تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.	1
				4.5	18.2	27.3	40.9	9.1	%		
5	0.000	.970	2.89	01	13	12	16	02	ت	تربط إدارة الكلية سياستها الإستراتيجية بثقافة المجتمع المحلي.	2
				2.3	29.5	27.3	36.4	4.5	%		
7	0.000	.979	2.82	02	08	17	14	03	ت	تحتزم إدارة الكلية آراء العاملين فيها حول الخطة الإستراتيجية	3
				4.5	18.2	38.6	31.8	6.8	%		
6	0.000	1.200	2.84	05	08	11	15	05	ت	تتحول مناقشة الآراء حول العمل في الكلية إلى خلاقات شخصية	4
				11.4	18.2	25	34.1	11.4	%		
12	0.000	.993	2.61	01	08	13	17	05	ت	تناقش إدارة الكلية الخطة الإستراتيجية مع العاملين دون فرض الإملاءات.	5
				2.3	18.2	29.5	38.6	11.4	%		
9	0.000	.912	2.77	01	08	18	14	03	ت		6

				2.3	18.2	40.9	31.8	6.8	%	تراعى إدارة الكلية الثقافة السائدة بين العاملين بما يخدم التخطيط الإستراتيجي.	
11	0.000	1.059	2.64	01	08	17	10	08	ت	يعمل العاملون في الكلية بروح الفريق الواحد لإعداد الخطة الإستراتيجية	
				2.3	18.2	38.7	22.7	18.2	%		
4	0.000	.976	2.98	02	12	15	13	02	ت	يوفر العاملون المعلومات اللازمة لتنفيذ أنشطة التخطيط الإستراتيجي	
				4.5	27.3	34.1	29.5	4.5	%		
13	0.000	.948	2.41	00	07	11	19	07	ت	تطلع إدارة الكلية العاملين فيها باستمرار على خططها المستقبلية	
				0.00	15.9	25	43.2	15.9	%		
14	0.000	.868	2.39	00	05	13	20	06	ت	تشرك إدارة الكلية العاملين فيها بدراسة معوقات التخطيط الإستراتيجي	
				0.00	11.5	29.5	45.5	13.6	%		
12	0.000	1.017	2.61	01	08	14	15	06	ت	تساعد ثقافة الكلية في تكامل الوحدات الإدارية بما يخدم عملية التخطيط	
				2.3	18.2	31.8	34.1	13.6	%		
8	0.000	1.025	2.80	01	11	15	12	05	ت	تراعى إدارة الكلية الثقافة التنظيمية في عملية التخطيط	
				2.3	25	34.1	27.3	11.4	%		
3	0.000	.889	3.00	01	13	16	13	01	ت	تركز الخطة الإستراتيجية في الكلية على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها للمستفيدين	
				2.3	29.5	36.4	29.5	2.3	%		
1	0.000	1.039	3.39	05	19	09	10	01	ت	يلتزم العاملون في الكلية بقرارات الإدارة العليا	
				11.4	43.2	20.5	22.7	2.3	%		
2	0.000	1.075	3.23	05	14	13	10	02	ت	تنمي إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية	
				11.4	31.8	29.5	22.7	4.5	%		
				2.80	0.9986	0.000	الدرجة الكلية حول محور مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية				

من الجدول رقم (05) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (مدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الإفتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه عدم الموافقة، ما عدى (يلتزم العاملون في الكلية بقرارات الإدارة العليا)، و(تنمي إدارة الكلية الشعور بالانتماء للعمل في الكلية)، فأن متوسطها أكبر من 3 ، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين أن ضعف انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي في الكلية يعتبر من أسباب عدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بالكليات التقنية لعامة في مدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (P) value أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (06)

نتائج تحليل محور الهيكل التنظيمي للكلية

ت	محتوى الفقرة	درجة الموافقة					ت	محتوى الفقرة		
		00	15	10	16	03				
3	0.000	.987	2.84	00	15	10	16	03	ت	يتناسب الهيكل التنظيمي في الكلية مع عملية التخطيط الإستراتيجي.
				0.00	34.1	22.7	36.4	6.8		
1	0.000	1.238	3.16	07	12	10	11	04	ت	تسيطر المركزية على عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
				15.9	27.3	22.7	25	9.1		
2	0.000	1.212	2.86	04	11	10	13	06	ت	تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى لمناقشة الخطة الإستراتيجية
				9.1	25	22.7	29.5	13.6		
6	0.000	1.064	2.59	02	07	12	17	06	ت	تحدد أوجه النشاط في الهيكل التنظيمي وفقاً للتخطيط الإستراتيجي
				4.5	15.9	27.3	38.6	13.6		
5	0.000	1.017	2.61	00	10	14	13	07	ت	تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الإستراتيجية
				0.00	22.7	31.8	29.5	15.9		
7	0.000	1.019	2.41	01	05	14	15	09	ت	تعتمد إدارة الكلية مبدأ التنسيق مع الكليات ذات العلاقة عند وضع الخطط الإستراتيجية.
				2.3	11.4	31.8	34.1	20.5		
6	0.000	.948	2.59	01	06	16	16	05	ت	تخدم المواقع الوظيفية الحالية عملية التخطيط الإستراتيجي
				2.3	13.6	36.4	36.4	11.4		
6	0.000	.996	2.59	01	08	12	18	05	ت	تعزز إدارة الكلية التخطيط الإستراتيجي في كافة المستويات
				2.3	18.2	27.3	40.9	11.4		
4	0.000	1.159	2.77	03	10	11	14	06	ت	يتأثر التخطيط الإستراتيجي بمعدل دوران العاملين في الهيكل التنظيمي
				6.8	22.7	25	31.8	13.6		
		0.000	1.071	2.71	الدرجة الكلية حول محور الهيكل التنظيمي للكلية					

من الجدول رقم (06) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (الهيكل التنظيمي للكلية) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الإفتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه عدم الموافقة، ما عدى (تسيطر المركزية على عملية التخطيط واتخاذ القرارات)، فأن متوسطها أكبر من 3 ، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين أن الهيكل التنظيمي للكلية يعتبر من أسباب عدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بالكليات التقنية لعاملة في مدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (P) value أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (07) نتائج تحليل محور كفاءة الموارد البشرية

ت	محتوى الفقرة	الدرجة	درجة الموافقة					ت
			09	11	10	11	03	
1	تتوافر في الكلية كفاءات تقنية قادرة على التخطيط الإستراتيجي.	%	09	11	10	11	03	
			20.9	25	22.7	25	6.8	
2	لدى العاملين في الكلية معرفة بالتخطيط الإستراتيجي.	%	02	10	13	17	02	
			4.5	22.7	29.5	38.6	4.5	
3	يتوافر لدى العاملين في الكلية القدرة على المشاركة في التخطيط الإستراتيجي	%	03	11	13	15	02	
			6.8	25	29.5	34.1	4.5	
4	توافر إدارة الكلية فرص المشاركة في المؤتمرات المحلية والعربية في مجال التخطيط الإستراتيجي	%	00	05	16	13	10	
			0.00	11.4	36.4	29.5	22.7	
5	يسعى العاملون على تطوير قدراتهم وتحسينها وتمييزها في مجال التخطيط الإستراتيجي	%	04	07	13	18	02	
			9.1	15.9	29.5	40.9	4.5	
6	يمتلك العاملون الخبرة التي تمكنهم من ابداء رأيهم في تعديل الخطة الإستراتيجية.	%	04	08	17	15	00	
			9.1	18.2	38.6	34.1	0.00	
7	تقع مسؤولية التخطيط الإستراتيجي على عاتق العاملين بالكلية	%	01	10	14	13	06	
			2.3	22.7	31.8	29.5	13.6	
8	تهتم إدارة الكلية بتعيين الكفاءات العلمية والإدارية في المناصب الإدارية	%	03	14	08	11	08	
			6.8	31.8	18.2	25	18.2	
9	تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي للعاملين في مجال التخطيط الإستراتيجي	%	00	02	15	20	07	
			0.00	4.5	34.1	45.5	15.9	
10	لدى العاملين التزام بالفرص التدريبية المقدمة من إدارة الكلية في مجال التخطيط الإستراتيجي	%	01	04	20	13	06	
			2.3	9.1	45.5	29.5	13.6	
			0.000	1.055	2.766	الدرجة الكلية حول محور كفاءة الموارد البشرية		

من الجدول رقم (07) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (كفاءة الموارد البشرية) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه عدم الموافقة، ما عدى (تتوافر في الكلية كفاءات تقنية قادرة على التخطيط الإستراتيجي)، و(يمتلك العاملون الخبرة التي تمكنهم من ابداء رأيهم في تعديل الخطة الإستراتيجية) فأن متوسطها أكبر من 3 ، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين أن كفاءة الموارد البشرية يعتبر من أسباب عدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي بالكلية التقنية لجامعة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (P) value أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (08)

نتائج تحليل محور توافر الموارد المالية

ت	محتوى الفقرة	النقطة	درجة الموافقة					متوسط الحسابي \bar{x}	الانحراف المعياري S.D	مستوى المعنوية p-value	ترتيب	
			موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
1	تخصص إدارة الكلية جزءاً مناسباً من موازنة الكلية للتخطيط الإستراتيجي.	ت	12	19	11	02	00	2.07	.846	0.000	3	
		%	27.3	43.2	25	4.5	0.00					
2	المبلغ المخصص للخطة الإستراتيجي كفيلاً بتحقيق الأهداف المنشودة.	ت	15	18	10	01	00	1.93	.818	0.000	4	
		%	34.1	40.9	22.7	2.3	0.00					
3	تكفي الموارد المالية مراحل الخطة الإستراتيجية ومستوياتها كافة	ت	15	16	10	01	02	2.07	1.048	0.000	3	
		%	34.1	36.4	22.7	2.3	4.5					
4	تشارك مؤسسات محلية في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي	ت	11	17	13	02	01	2.20	.954	0.000	2	
		%	25	38.6	29.5	4.5	2.3					
5	ترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي بمدى توافر الموارد المالية	ت	04	10	06	10	14	3.45	1.389	0.000	1	
		%	9.1	22.7	13.6	22.7	31.8					
								2.34	1.011	0.000		

الدرجة الكلية حول محور توافر الموارد المالية

من الجدول رقم (08) يتضح أن المتوسطات الحسابية حول محور (توافر الموارد المالية) جاءت أغلبها أقل من 3 (المتوسط الإفتراضي للمقياس الخماسي) أي أنها في اتجاه الموافقة، ما عدى (ترتبط عملية التخطيط الإستراتيجي بمدى توافر الموارد المالية)، فأن متوسطها أكبر من 3 ، مما يشير إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين أن عدم توافر الموارد المالية يعتبر من أسباب عدم الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي بالكليات التقنية لعامة في مدينة طرابلس، كما أن مستوى المعنوية لاختبار (P) value أقل من 0.05 مما يتيح تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على مجتمع الدراسة.

النتائج والتوصيات

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة على النحو الآتي:

- 1- أظهرت الدراسة أن أفراد العينة لايوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية فيه.
- 2- أظهرت الدراسة أن لدى إدارة الكليات فهماً واضحاً وقناعة بالتخطيط الإستراتيجي.
- 3- ليس لدى الكليات خطط قصيرة وطويلة المدى وأن لها رؤية ورسالة وغايات واضحة.
- 4- بينت الدراسة أن العينة الدراسة لا يؤيدون وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني ومدى انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي، بما يخدم عملية التخطيط وتطوير الكلية.
- 5- لا تشارك وتطلع إدارة الكلية العاملين فيها بخططها المستقبلية.
- 6- ترى عينة الدراسة أنه لا توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني والهيكل التنظيمي للكلية.
- 7- لا تعزز إدارة الكلية مبدأ التخطيط الإستراتيجي في كافة المستويات التنظيمية.
- 8- لا توجد في الكلية قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.
- 9- تعتمد الإدارة مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات بخصوص عملية التخطيط الإستراتيجي وذلك لأن قرار التخطيط يتخذ في أعلى المستويات الإدارية.

- 10- هناك تنسيق ضعيف بين الكليات التقنية بخصوص عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 11- أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية، مما يعزز دور الكفاءات العلمية في عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 12- يتوافر في الكليات التقنية كفاءات علمية تقنية وإدارية لديها معرفة وقادرة على التخطيط الإستراتيجي ، ولديهم الخبرة على تعديل الخطط بما يتناسب وتطور الكليات .
- 13- لا تقدم إدارة الكلية التدريب الكافي في مجال التخطيط الإستراتيجي للعاملين فيها .
- 14- بينت الدراسة أن أفراد العينة توافق على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وتوافر الموارد المالية، والتي من شأنها تطوير عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 15- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق بين استجابات العاملين وبين المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والنوع وعملية التخطيط الإستراتيجي ، حيث أن المؤهل العلمي متقارب للجميع وكذلك المستوى الوظيفي ، والنوع لا يتأثر به التخطيط الإستراتيجي لأن الذكر والأنثى في العمل سواء ولهم القدرة على العطاء والتطوير كل في مركزه .

ثانياً التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحثان يوصيان بما يلي:

- 1- استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد المؤسسات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية .
- 2- التزام إدارات الكليات باعتماد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ومتابعتها وممارسة الرقابة على تنفيذها .
- 3- التنسيق المستمر والبناء بين الكليات التقنية لبناء سياسة تقنية متقدمة ومتطورة تخدم عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 4- تشجيع التفكير الإستراتيجي والابتكاري والإبداعي ، الذي من شأنه تحسين وتطوير الخطط الإستراتيجية .
- 5- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات عن كافة مدخلات عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 6- ضرورة توفير الموارد المالية لعملية التخطيط الإستراتيجي ، التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والإستراتيجيات وتحفز العاملين على العطاء والتقدم في بناء نظام تعليمي تقني متقدم .
- 7- استمرار عقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط الإستراتيجي .
- 8- تقليل من الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي .
- 9- ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي ، والتي تعمل على تقديم الخطط ومتابعة تنفيذها والرقابة عليها .
- 10- تذليل المشكلات والمعوقات التي من شأنها أن تعيق عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 11- تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الإستراتيجي .
- 12- ضرورة التقييم المستمر للإستراتيجيات الموضوعة ، واستبدال تلك التي لا تتلاءم مع الأهداف والغايات الموضوعة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الباروني، خالد مسعود و ميرة، أبو عجيله علي (2017) التخطيط الاستراتيجي واتجاهات القيادات الادارية نحوها، مجلة القلم (علمية محكمة) منشورات جامعة طرابلس الاهلية، العدد الرابع، طرابلس .
- الخفاجي، نعمه عباس (2004)، الادارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر، ط1 .

- المغربي، عبدالفتاح، (1999) الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، القاهرة: مجموعة النيل للنشر.
- السلمي، علي (2010)، الادارة المعاصرة القاهرة: دار غريب للطباعة
- الغالبي، الطاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد (2007) الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان، دار وائل للنشر.
- توفيق، عبدلبرحمن (2005) التخطيط الاستراتيجي هل يخلو من المخاطر؟ القاهرة، سلسلة اصدارات بميك بمركز الخبرات المهنية للادارة، ط2.
- عبدالفتاح، ايمان صالح (2007) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، القاهرة، ايبيس كوم للنشر ط1.
- عمر وصفي العقيلي (2020)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2005)، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ط1
- مرسى، نبيل حامد (2008) التخطيط الاستراتيجي، الاسكندرية المكتب العربي الحديث للطباعة، ط1.
- معروف، هوشيار (2009) التخطيط الاستراتيجي، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ط1.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- David, Graven (1993) 'Building a learning orientation' Harvard Business Review.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A (2019), " Research Method for Business Students," (5th edn). Harlow, Pearson Education.
- Yin, R. K. (2019), "Case Study Research: Design and Methods," London Sage Publications Inc.