

## أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب

- دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا -

د. خالد مسعود الباروني\*

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التآثرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب كمتغير مستقل بالدراسة، أما المتغير التابع للدراسة فهو (فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب)، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتلور في معرفة العلاقة التآثرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما فرضية الدراسة فقد نصت على أنه (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة).

شمل مجتمع الدراسة كافة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وبلغ حجم المجتمع المستهدف (40) مفردة، وتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وخضعت (34) صحيفة استبيان للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة التحليل الإحصائي لظواهر الإجتماعية (SPSS)، بعد أن استبعد منها (02) صحيفتا استبيان لعدم استكمال الإجابات بها. وقد تم استخدام صحيفة استبيان قسمت إلى عدة محاور، المحور الأول متعلق بالبيانات العامة للمجيبين، أما

\*- أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

المحور الثاني فيقيس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، والمحور الثالث يقيس مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

2- أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.

3- أثبتت الدراسة أن العلاقة بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب زاد معها انخفاض في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).

4- أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره مستقبلاً على التغير في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

#### المقدمة:

تعد الأهداف الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي إحدى الجوانب المهمة في دورة حياة المنظمات لتأثيرها المباشر عليها، حيث إنه لا تخلو أية منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس لصياغة الأهداف الإستراتيجية، وذلك لمساعدة المنظمة على تقديم أفضل ما لديها من خدمات، مما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. يعد نظام صياغة الأهداف الإستراتيجية ومعاييرها عنصراً حيوياً في عملية التخطيط الإستراتيجي بأنواعه وأشكاله المختلفة، كونها تمد القيادات الإدارية العليا بمؤشرات

الأداء الرقابي والعملياتي، ومن ثم الاستفادة منها في بناء وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات، ومنها الخطط الإستراتيجية للتدريب، والتي تعد من الأساليب العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في استثمار الطاقات البشرية والمادية المتاحة، مما يجعل الأداء الرقابي والعملياتي يتصف بفاعلية وكفاءة أكبر.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية، لوحظ ضعف مستوى الخطط الإستراتيجية لنشاط التدريب، وكذلك ضعف إسهام قاعدة البيانات الإستراتيجية في تحدد الاحتياجات التدريبية الفعلية، بالإضافة إلى غياب برامج التقييم الإستراتيجي للأداء التدريبي الذي يعد مرتكزاً لتطوير الخطط الإستراتيجية التدريبية، وكذلك ضعف تطبيق معايير واضحة عند صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب. ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا. وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك علاقة تأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟
- 2- ما مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟
- 3- ما مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟

### فرضية الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على الفرضية البحثية الآتية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

**أهمية الدراسة:**

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- هذه الدراسة أجريت بالتطبيق على إدارة من أهم إدارات وزارة الداخلية بليبيا، حيث يقع على هذه الإدارة دور تأهيل وإعداد كوادر هيئة الشرطة في كل المستويات، الأمر الذي سيسهم في خلق درجة من الإستقرار الأمني والاجتماعي والاقتصادي بليبيا.
- 2- هذه الدراسة ركزت على تحليل أثر متغيرين، هما من المتغيرات المهمة لتطوير الأداء التنظيمي والأمني للإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا (تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب).
- 3- نتائج هذه الدراسة ستسهم في إثارة وتوجيه انتباه القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية نحو الاهتمام بتطوير الخطط الإستراتيجية للتدريب لتحسين الأداء الأمني في المدى المتوسط والبعيد.
- 4- هذه الدراسة يمكن تطويرها من قبل الباحثين والأكاديميين، وذلك بإجراء دراسات متقدمة حول متغيرات هذه الدراسة بالتطبيق على كل إدارات وزارة الداخلية بليبيا، لتصبح دراسة في مستوى الماجستير او الدكتوراه.

**أهداف الدراسة:**

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- فهم وتحليل العلاقة التأثيرية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

2- قياس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

3- قياس مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

4- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تحسين أساليب ومستوى صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، ومن ثم تحسين مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

### منهجية الدراسة:

**منهج الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إن هذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات الدراسة، إذ يهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والبيانات حول متغيرات الدراسة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وتحليلها واستخلاص دلالتها. وتم مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة من كتب ورسائل علمية ودراسات وأبحاث ودوريات، وتحديد مصطلحات الدراسة تحديداً دقيقاً بحيث يمكن الوصول إلى فهم عام لمتغيرات الدراسة. تم تحليل البيانات الأولية للدراسة إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها: (الإحصائي الوصفي، والإحصاء التحليلي أو الاستدلالي)، وتم تجميع البيانات الأولية باستخدام صحائف الاستبيان.

**مجتمع الدراسة:** شمل مجتمع الدراسة كافة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (40) مفردة.

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: وهي مجال تركيز هذه الدراسة المتمثلة في تحليل العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية.

- الحدود الزمنية: استغرقت هذه الدراسة ما يزيد عن ثلاثة أشهر لإنجازها في صورتها النهائية، وشملت هذه الفترة توزيع صحائف الاستبيان وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات، وربط نتائج العرض الوصفي والتحليل الإحصائي (الاستدلالي) للبيانات الأولية المجمع مع الإطار المنهجي للدراسة.

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على كل القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

**أداة الدراسة:** تم جمع البيانات الأولية للدراسة باستخدام صحائف الاستبيان، وقسمت صحيفة الاستبيان إلى عدة محاور تغطي فرضية الدراسة ومتغيراتها، كالآتي:

- المحور الأول: بيانات ديموغرافية عامة حول خصائص مفردات مجتمع الدراسة.

- المحور الثاني: يقيس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

- المحور الثالث: يقيس مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.

### تحليل البيانات الأولية للدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام عدد من الأدوات الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة وبياناتها الأولية ومشكلتها وفرضياتها، وهذه الأدوات هي: حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 17)، التوزيعات التكرارية، اختبار كرونباخ ألفا (البياتي، 2005: 49)، الوسط الحسابي (تشاو، 2004: 86)، الانحراف المعياري (تشاو، 2004، مرجع سابق: 118)، اختبار (Z) (العماري، والعجيلي، 2002: 509)، معامل الارتباط بيرسون (جودة، 2008: 256)، الانحدار الخطي البسيط (جودة، 2008، مرجع سابق: 267).

## الإطار النظري للدراسة (الدراسات السابقة، مصطلحات الدراسة):

1. دراسة (أبو عائشة، 2012) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء".

وهي دراسة وصفية تحليلية عن الإدارة العامة وإدارة تشغيل فرع الشركة لميناء طرابلس البحري خلال الفترة من 2005 إلى 2010. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين بالشركة، وإتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لإثبات الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة معتمداً على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التخطيط الإستراتيجي وبين الأداء بالشركة، وكذلك وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين تطبيق المعايير التي على أساسها يتم صياغة الأهداف الإستراتيجية والأداء بالشركة قيد الدراسة.

2. دراسة (احميده، 2010) بعنوان "متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي في

منظمات الأعمال، دراسة وصفية على صندوق موازنة الأسعار بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي بصندوق موازنة الأسعار، وتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في إثبات فرضيات الدراسة. اعتمدت الدراسة صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى استخدام التخطيط الإستراتيجي ومدى توفر متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي، وكذلك وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة معنوية

بين مستوى التخطيط الإستراتيجي ومستوى المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

3. دراسة (عبد اللطيف، والتركان، 2005) بعنوان "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات- دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الإستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كل من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة الإستراتيجية المستخدم، وازدياد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، وأن هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء، وأخيراً أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الإستراتيجية، وعدم استخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية بشكل فعال في المشفيين قيد الدراسة.

4. دراسة (مصباح، 2004) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي مدروس بعدد من الشركات الصناعية بليبيا، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين الفاعلية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، هي: وجود وعي بالشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الإستراتيجي مما أسهم في تحقيق فعالية المنظمات قيد الدراسة، كما أن وعي القيادات الإدارية أسهم في تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالمنظمات قيد الدراسة،

وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمات قيد الدراسة.

5. دراسة (اللوحي، 2007) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

تبلورت أهداف هذه الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتحديد أهم المعوقات في تطبيقها، كذلك التعرف على مستوى ثقافة التخطيط الإستراتيجي والشعور بأهميته، والتعرف على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في دراسته، واعتمد صحيفة الاستبيان كأداة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة القصدية (عينة عمدية). وتوصلت الدراسة إلى أن مانسبته 67% من أفراد العينة يوافقون على أن متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية متوفرة بمستوى مناسب، ولكنها بحاجة إلى تطوير، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المدروسة حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها فرع جامعة الأزهر.

6. دراسة (المقرحي، 2014) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النوافذ الإسلامية بالمصارف الليبية التقليدية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النوافذ الإسلامية بمصرفي الجمهورية والتجاري الوطني بليبيا. حيث اعتمد الباحث في دراسته على تحليل أثر العوامل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في أداء النوافذ الإسلامية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وعناصر الأداء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط

الإستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي ومستوى العمليات الإنتاجية، وأخيراً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي ومستوى الإبداع والإبتكار.

7. دراسة (ميرة، 2013) بعنوان "أثر مكونات التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين في المصارف التجارية الليبية وعددها (12 مصرفاً)، لأهمية نشاط التخطيط الإستراتيجي بهذا القطاع، وقياس أثر مكونات التخطيط الإستراتيجي على عناصر الأداء التنظيمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

(1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية، وكانت العناصر الإستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الخطط الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.303)، (والأهداف الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.150).

(2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى العمليات الداخلية، وكانت أكثر العناصر الإستراتيجية تأثيراً على العمليات الداخلية (الرؤيا والرسالة) بمعامل انحدار (0.308)، (وتحليل البيئة) بمعامل انحدار (0.346).

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى التعلم والإبتكار، وكان أكثر العناصر الإستراتيجية تأثيراً على مستوى التعلم والإبتكار هي (الرؤيا والرسالة) بمعامل انحدار (0.233)، (والأهداف الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.175)، (والخطط الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.258).

4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإنتاجية، وكان من أكثر العناصر الإستراتيجية تأثيراً على الإنتاجية هي (الأهداف الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.236)، (والخطط الإستراتيجية) بمعامل انحدار (0.244)، (والتحليل البيئي) بمعامل انحدار (0.198)، ويعد هذا الأثر مقبولاً إحصائياً.

5) عناصر ومكونات الخطط الإستراتيجية كأحد عناصر ومكونات الإدارة الإستراتيجية تميزت بأثرها على معظم عناصر المتغيرات التابعة (الميزة التنافسية، التعلم والابتكار، مستوى الإنتاجية)، وهذا يفسر أهمية الخطط الإستراتيجية كعنصر إستراتيجي مهم في إدارة المصارف التجارية الليبية وتطوير أدائها التنظيمي.

8. دراسة (الباروني، 2012) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1) القصور في المهارات الإدارية للقيادات بالمنظمة قيد الدراسة يعد من أهم العوائق التي تواجه التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
- 2) هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.
- 3) يحتاج التخطيط الإستراتيجي للتدريب إلى وضع أهداف طويلة الأجل، ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في المؤسسة الوطنية للنفط فإنه لا يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة.

4) عدم وجود إستراتيجية علمية للتدريب، الأمر الذي أدى إلى مشاكل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية المختلفة بالمنظمة قيد الدراسة.

9. دراسة (شطح، 2014) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الأداء بالمستشفيات العامة بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء بمستشفى الهضبة العام بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية الأداء بالمستشفى قيد الدراسة. مايميز هذه الدراسة عن سابقتها:

هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي تجرى بالتطبيق على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية في ليبيا، وبالتالي نتائج هذه الدراسة قد تثري المكتبة الليبية والعربية بحقائق ومؤشرات سيتمفيد منها الباحثون في تصميم أبحاثهم، وسيستفيد منها القيادات الإدارية في اتخاذ قراراتهم بشأن السياسات والإستراتيجيات في مجال التخطيط الإستراتيجي للتدريب والمجالات المرتبطة بها، ومنها أنماط وأساليب ومعايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، كما أن هذه الدراسة هي الأولى على حد علم الباحث تجرى لتحليل العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بإدارة عامة، هي من أكبر الإدارات بوزارة الداخلية، وهي الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

#### مصطلحات الدراسة:

- الإستراتيجية: هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لدعم قدرتها في الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها

- من تهديدات، وتبنى الإستراتيجيات على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (القطيمين، 2003: 99).
- التخطيط الإستراتيجي: هو العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتخصيصها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. (Glaister & Flashaw, 1999: 107).
- التخطيط الإستراتيجي للتدريب: هو عملية تحديد المتدربين والاحتياجات التدريبية للمدى المستقبلي المتوسط والبعيد، والتي يعبر عنها بالأهداف الإستراتيجية للتدريب، وتحديد البرامج والسياسات والموارد اللازمة لبلوغ أهداف التدريب بأقل وقت وجهد وتكلفة. (الباروني، 2012).
- الأهداف الإستراتيجية: هي نتائج تحويل الرؤية الإستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء، فالأهداف الإستراتيجية هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الإستراتيجيات المطبقة، والتي تحدد ما الذي يجب إنجازه ومتى؟، ويتم التعبير عنها في صورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنها كميًا. (أوبكر، 2000: 54-55).
- معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية: هي مجموعة القواعد والمؤشرات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تنظيمية، مالية... إلخ) المعتمدة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، والتي على أساسها تتخذ القرارات بشأن اعتماد الأهداف الإستراتيجية للعمليات والوظائف المختلفة بالمنظمة (الباروني، 2012)

- فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب: هي مستوى الأهداف التدريبية المحققة من الخطط الإستراتيجية للتدريب المطبقة، كما أنها قدرة الخطط الإستراتيجية للتدريب على تحقيق النتائج التي وضعت من أجلها بأقل وقت وجهد وتكلفة. (الباروني، 2012).

**عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:**

### تصميم أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات الأولية للدراسة، وعلى طبيعة المنهج المتبع في الدراسة وأهدافها، قام الباحث بتصميم صحيفة استبيان خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، معتمداً في ذلك على بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

### اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

### صدق أداة الدراسة:

استخدم الباحث صدق المحكمين: حيث قام الباحث بعرض صحيفة الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الدراسة بصفة خاصة، ومناهج البحث بصفة عامة، وذلك حتى يدلوا برأيهم في صحيفة الاستبيان من جوانب عديدة منها: الشكل، والصياغة، والترتيب، وسلامة البنود أو الأسئلة، ومدى مناسبتها للمتغيرات المراد قياسها. (أبو النصر، 2004: 183).

وقام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات صحيفة الاستبيان بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وبعد عرض صحيفة الاستبيان على بعض الزملاء الأكاديميين ومناقشتهم، وتم إجراء بعض التعديلات عليها والتوصل إلى الصورة الأولية لصحيفة الاستبيان، قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين مرة أخرى، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة

عبارات صحيفة الاستبيان لخصائص مفردات مجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجب عن تساؤلات الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملائمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في صحيفة الاستبيان.  
**ثبات أداة الدراسة:**

لقياس مدى ثبات فقرات محاور الدراسة استخدم الباحث اختبار (كرونباخ ألفا)، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، ويقاس المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم. وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (1,0)، ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، فعندما تكون قيمة معامل (كرونباخ ألفا) صفراً، دل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) واحد صحيح، فهذا يدل على أن هناك ارتباطاً تاماً بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل (كرونباخ ألفا) هي (0.6)، وأفضل قيمة تتراوح بين (0.7 إلى 0.8)، وكلما زادت قيمته عن (0.8) كان ذلك أفضل. (أبو النصر، 2004، مرجع سابق: 184).

والجدول رقم (1) التالي يبين معامل ثبات محاور الدراسة.

جدول رقم (1) نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) لمحاور الدراسة

ت	المحاور	البيان	
		عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	تطبيق المعايير التي على أساسها تصاغ الأهداف الإستراتيجية للتدريب	26	0.873
2	فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب	29	0.893

يتضح من الجدول السابق رقم (1) أن معامل ثبات محاور الدراسة (معامل كرونباخ ألفا) قد تراوح بين (0.873، 0.893) لمحوري الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات مقياس الدراسة، مما يجعله على ثقة في سلامة المقياس وصلاحيته لتحليل البيانات الأولية واختبار فرضية الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في كافة القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وتم توزيع عدد (40) صحيفة استبيان على مجتمع الدراسة، واسترجاع عدد (36) صحيفة استبيان، كما استبعد عدد (02) صحيفتي استبيان لعدم استكمال الإجابات، حسب ما هو موضح بالجدول رقم (2) الآتي:

الجدول رقم (2) يوضح توزيع صحيفة الإستبيان على مجتمع الدراسة

صحائف الإستبيان الموزعة	صحائف الإستبيان المعادة	صحائف الإستبيان غير المعادة (غير الراجعة)	صحائف الإستبيان المستبعدة	صحائف الإستبيان التي تم تحليلها	نسبة الإسترجاع
40	36	04	02	34	85.0%

### ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع صحائف الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، حيث يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية لصحيفة الإستبيان اختيارات وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي: (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، وتم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: موافق (3) ثلاث درجات، موافق إلى حد ما (2) درجتان، غير موافق (1) درجة واحدة، واعتبر الوسط الحسابي المرجح بالأوزان مساوياً للرقم (2) باعتبار أن  $3 = (3+2+1) / 3$ ، ومن ثم فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2)

تعبّر عن درجة موافقة متدنية (غير موافق)، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبّر عن درجة موافقة متوسطة (موافق إلى حد ما)، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبّر عن درجة موافقة مرتفعة (موافق).

تحليل البيانات الأولية واختبار فرضية الدراسة:

عرض البيانات الشخصية:

• الوظيفة:

الجدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة

حسب الوظيفة.

النسبة %	التكرار	الوظيفة
8.8%	3	مدير إدارة
17.6%	6	رئيس قسم
14.7%	5	رئيس مكتب
58.8%	20	رئيس وحدة
100.0%	34	المجموع

يتبين من الجدول رقم (3) أن نسبة كبيرة من القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة هم رؤساء أقسام في المستوى الإداري القيادي، حيث كانت نسبتهم 17.6%، وهذا يعطي مصداقية للإجابات المجمعّة، حيث البيانات مصدرها قيادات في الخط القيادي المشرف مباشرة على وضع وتنفيذ الخطط والسياسات بالوزارة، وهم الفئة التي تلامس مباشرة الانحرافات عن الأهداف والخطط الموضوعّة، ولديهم مقترحات بشأن أفضل طرق أداء الأعمال من خلال عامل الخبرة لديهم ومجال مهامهم وأعمالهم (المجال التنفيذي)، وجاءت نسبة رؤساء الوحدات 58%، و14.7% للمكاتب وهي النسبة الأكبر.

## • العمر:

الجدول رقم (4) التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	8	23.5%
من 35 إلى 45 سنة	7	20.5%
من 46 إلى 55 سنة	9	26.5%
من 56 إلى 60 سنة	10	29.4%
المجموع	34	100.0%

يبين الجدول رقم (4) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من القيادات الإدارية من الفئة العمرية من 45-60 ونسبتهم حوالي 55.9% من مجتمع الدراسة (26.5% + 29.4%)، وهذا يؤشر إلى اتزان هؤلاء وتركيزهم الجيد ومصداقيتهم في الإجابة.

## • المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة

حسب المؤهل العلمي.

المؤهل	التكرار	النسبة %
ماجستير فما فوق	5	14.7%
بكالوريوس	14	41.2%
دبلوم عالي	7	20.6%
دبلوم متوسط	3	8.8%
ثانوية عامة	5	14.7%
المجموع	34	100.0%

يتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية القيادات الإدارية التي استهدفت بالدراسة هم من حملة المؤهلات العالية، حيث ما نسبته 41.2% منهم من حملة البكالوريوس، ونسبة 20.6% من حملة شهادات الدبلوم العالي، ونسبة 14.7% من حملة الماجستير، بمعنى أن نسبة 76% من أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات علمية عالية، مما يعزز ثقة وصلاحيات إجاباتهم بصحائف الاستبيان المستلمة منهم.

• التخصص:

الجدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات مجتمع الدراسة حسب التخصص.

النسبة %	التكرار	التخصص
11.8%	4	علوم هندسية
50.0%	17	علوم إدارية
11.8%	4	علوم اقتصادية
26.5%	9	تخصص آخر
100%	34	المجموع

من الجدول (6) يتضح أن حوالي 61% من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات في تخصصات إدارية وعلوم اقتصادية (50.0% + 11.8%)، وهذا يؤشر على إلمامهم بمعارف وتقنيات وأسس الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وغيرها من المعارف الإدارية المرتبطة، أما الذين لديهم تخصصات في العلوم الهندسية ونسبتهم 11.8% فبعضهم ممن يعملون في وظائف قيادية تقنية في طبيعتها مثل: قسم المعلومات ومنظومة الاتصالات.

## ● سنوات الخدمة:

الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لمفردات مجتمع الدراسة حسب فئات سنوات الخدمة.

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
17.6%	6	1 سنة إلى أقل 5 سنوات
26.5%	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
55.9%	19	من 10 سنوات فما فوق
100.0%	34	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن أغلب القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة، ونسبتهم 55.9% هم ممن يعملون بالإدارة العامة للتدريب لفترة من 10 سنوات فما فوق، وهذا طبعاً مؤشراً جيداً، لأن الخبرة التراكمية بالعمل من العوامل التي تساعد على فهم النظم والعمليات الخاصة بالعمل وطرق أدائه، وكذلك تُعد الخبرة في العمل من العوامل التي تساعد على فهم وتشخيص المشكلات وإمكانية التعامل مع النظم الحديثة والإسهام في وضع الخطط والإستراتيجيات بشكل إيجابي.

## ● تلقي دورات تدريبية وتعليم في مجال التخطيط الإستراتيجي

الجدول رقم (8) إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول دراستهم التخطيط

## الإستراتيجي وتلقيهم دورات في مجال التخطيط الإستراتيجي

لا		نعم		السؤال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
85.3%	29	14.7%	05	هل درست سابقاً مواضيع عن التخطيط الإستراتيجي؟
82.4%	28	17.6%	06	هل شاركت في دورات تدريبية في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي؟

من الجدول رقم (8) يلاحظ أن (05) من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا (نعم) على السؤال (هل درست سابقاً مواضيع عن التخطيط الإستراتيجي؟)، وتمثل نسبتهم (14.7%)، كما أن (29) مفردة أجابوا (لا)، وتمثل نسبتهم (85.3%). وأن عدد (06) من مفردات مجتمع الدراسة أجابوا (نعم) على السؤال (هل شاركت في دورات تدريبية في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي؟)، وتمثل نسبتهم (17.6%)، وأن عدد (28) مفردة أجابوا (لا) وتمثل نسبتهم (82.4%). هذه المؤشرات الإحصائية تعزز وثقة وصلاحيّة الإجابات المتحصل عليها بصحائف الاستبيان، حيث إن المجيبين لديهم القدرة والدراية بمعاني ومدلولات الأسئلة الواردة بصحائف الاستبيان.

#### تحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- المحور الأول في الدراسة: مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

الجدول رقم (9) آراء مفردات مجتمع الدراسة حول مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15	0.684	1.68	44.1	15	44.1	15	11.8	04	الاحتياجات التدريبية تعد الأساس في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
18	0.884	1.65	61.8	21	11.8	04	26.5	09	معياري كفاءة وتخصص القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
11	0.857	1.85	44.1	15	26.5	09	29.4	10	معيار جودة ومستوى الوسائل التعليمية المتوفرة يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
12	0.673	1.82	32.4	11	52.9	18	14.7	05	معيار مرونة الهيكل التنظيمي يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
1	0.783	2.41	17.6	06	23.5	08	58.8	20	معيار دقة وجودة المعلومات عن أداء العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
16	0.727	1.68	47.1	16	38.2	13	14.7	05	معيار جودة ودقة المعلومات عن مهارات ومؤهلات وخبرات العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
5	0.834	1.97	35.3	12	32.4	11	32.4	11	معيار إمكانية تطبيق وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
7	0.769	1.88	35.3	12	41.2	14	23.5	08	معيار التزام القيادات الإدارية بإستراتيجية التدريب يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
22	0.748	1.47	67.6	23	17.6	06	14.7	05	معيار عدم تعارض الأهداف الإستراتيجية للتدريب مع أهداف العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
25	0.743	1.41	73.5	25	11.8	04	14.7	05	معيار إمكانية الرقابة على مراحل تنفيذ الخطة الإستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26	0.654	1.24	88.2	30	00.0	00	11.8	04	معيار ضمان جودة مخرجات العملية التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
24	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	معيار ملاءمة أهداف الخطة الإستراتيجية للتدريب لاحتياجات الدولة يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
2	0.797	2.18	23.5	08	35.3	12	41.2	14	معيار تماشي أهداف إستراتيجية التدريب مع المعايير والمقاييس الدولية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
17	0.843	1.68	55.9	19	20.6	07	23.5	08	معيار توفر قدرات وكفاءات قادرة على إدارة وتنفيذ إستراتيجية التدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
3	0.758	2.03	26.5	09	44.1	15	29.4	10	معيار عدم معارضة القيادات الإدارية لأهداف الخطة الإستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
14	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	معيار المرونة وإمكانية تعديل الخطة الإستراتيجية للتدريب لتناسب التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
20	0.701	1.59	52.9	18	35.3	12	11.8	04	معيار خلق فرص تدريبية عادلة لكافة العاملين يعد أساساً في وضع أهداف

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									الخطط الإستراتيجية للتدريب.
13	0.797	1.82	41.2	14	35.3	12	23.5	08	معيار إمكانية التقييم المرحلي لنتائج تنفيذ الخطة الإستراتيجية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
19	0.657	1.59	50.0	17	41.2	14	8.8	03	معيار فهم القيادات الإدارية للجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية لمستهدفات الخطة الإستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
23	0.609	1.41	64.7	22	29.4	10	5.9	02	معيار قدرات واحتياجات المتدربين يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب.
8	0.744	1.85	35.3	12	44.1	15	20.6	07	وجود رؤية إستراتيجية واضحة للتدريب الداخلية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
21	0.615	1.50	55.9	19	38.2	13	5.9	02	معيار توفر الإمكانيات التقنية والمعلوماتية للتخطيط والرقابة يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
6	0.776	1.94	32.4	11	41.2	14	26.5	09	معيار التكامل والترابط بين إستراتيجية التدريب والإستراتيجيات الأخرى يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
9	0.784	1.85	38.2	13	38.2	13	23.5	08	معيار خلق فرص للعمل ودمج الثوار بوزارة الداخلية يعد أساساً في وضع

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
10	0.784	1.85	38.2	13	38.2	13	23.5	08	معياري توفر الإمكانيات المالية وميزانية للتدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.
4	0.816	2.00	32.4	11	35.3	12	32.4	11	معياري إمكانية الاستفادة من خبرات وتجارب الدول والمؤسسات الرائدة في التدريب الأمني يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الإستراتيجية للتدريب.

الجدول رقم (9) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب)، ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (معياري دقة وجودة المعلومات عن أداء العاملين بالوزارة يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (58.8%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.41) بانحراف معياري (0.783).

وجاءت عبارة (معياري ضمان جودة مخرجات العملية التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الإستراتيجية للتدريب) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (88.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.24) بانحراف معياري (0.654).

ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية

للتدريب، تم استخدام اختبار (Z) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على محور مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار Z	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
		الحد الأدنى	الحد الأعلى		
0.000	-619.86	1.8554	1.6452	0.3695	1.7503

الجدول رقم (10) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب)، ومن الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.7503) بانحراف معياري (0.3695)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (1.6452 - 1.8554).

وبما أن قيمة (Z) المحسوبة تساوي (-619.86) وهي أقل من قيمة (Z) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.96)، كما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، فإن ذلك يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول هذا المحور أقل من (2) المتوسط الافتراضي (غير موافق)، مما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون وجود قصور في مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

- المحور الثاني في الدراسة: مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.  
الجدول رقم (11) آراء مفردات مجتمع الدراسة حول مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	0.790	2.26	20.6	07	32.4	11	47.1	16	لم تتحصل على ترشيح للتدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
15	0.727	1.68	47.1	16	38.2	13	14.7	05	هناك ربط مع مؤسسات متخصصة مجال التطوير الإداري والتدريب.
23	0.663	1.50	58.8	20	32.4	11	8.8	03	يتم الاستفادة من خلاصة نتائج البحث العلمي في مجال التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
24	0.705	1.44	67.6	23	20.6	07	11.8	04	يتم الاستفادة من الخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي بالإدارة.
22	0.615	1.50	55.9	19	38.2	13	5.9	02	يتم عقد اجتماعات نوعية مع قيادات الوزارة لوضع ملامح إستراتيجية التدريب.
19	0.849	1.65	58.8	20	17.6	06	23.5	08	هناك رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة ومحددة لإستراتيجية التدريب بالوزارة.

الترتيب	الإحراف المعباري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
16	0.768	1.68	50.0	17	32.4	11	17.6	06	يتم نشر تقارير دورية حول الأوضاع الأمنية وأداء الوزارة.
25	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	يتم تشكيل لجان متخصصة لتحليل تقارير الأداء والأوضاع الأمنية والخروج بمؤشرات يستفاد منها في التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
18	0.812	1.65	55.9	19	23.5	08	20.6	07	تلقت دورات تدريبية في مجال التدريب والتخطيط الإستراتيجي للتدريب.
29	0.479	1.21	82.4	28	14.7	05	2.9	01	هناك بيانات دقيقة حول العاملين بالوزارة وأدائهم ومؤهلاتهم.
27	0.604	1.38	67.6	23	26.5	09	5.9	02	هناك نوع من التنسيق مع القطاعات الأخرى بالدولة لمعرفة الاحتياجات الأمنية للدولة ومن ثم الاحتياجات التدريبية والأهداف الإستراتيجية بالوزارة.
5	0.870	2.03	35.3	12	26.5	09	38.2	13	هناك بيانات دقيقة حول بيوت

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									الخبرة والمستشارين في مجال التخطيط الإستراتيجي والتطوير.
6	0.808	1.88	38.2	13	35.3	12	26.5	09	يتم تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء التنظيمي للشركة بناءً على معلومات وبيانات يوفرها نظام المعلومات الإستراتيجية بالوزارة.
3	0.880	2.12	32.4	11	23.5	08	44.1	15	تسعى الوزارة إلى تحقيق إستراتيجية النمو وذلك من خلال زيادة قدراتها الإدارية والخدمية من أجل التوسع ومقابلة احتياجات المجتمع.
9	0.808	1.79	44.1	15	32.4	11	23.5	08	هناك برامج تعليمية في مؤسسات التعليم والتدريب الأمني بالوزارة لإعداد كوادر واعية ومتخصصة في مجالات التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
12	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	يوجد بالوزارة قسم أو مكتب مختص بالتخطيط والتخطيط الإستراتيجي للتدريب.
20	0.817	1.62	58.8	20	20.6	07	20.6	07	يوجد بالوزارة أهداف

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									إستراتيجية واضحة ومحدد زمن تحقيقها.
13	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	تشارك في صياغة الأهداف الإستراتيجية للوزارة.
11	0.699	1.76	38.2	13	47.1	16	14.7	05	تتكامل مسؤولية التخطيط الإستراتيجي للتدريب في الوزارة بين الكثير من الإدارات المعنية.
2	0.808	2.21	23.5	08	32.4	11	44.1	15	يوجد بالوزارة نظام معلومات يفيد في عملية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
8	0.869	1.82	47.1	16	23.5	08	29.4	10	تقود الإستراتيجية الحالية بالوزارة إلى تحقيق الأهداف المطلوبة بفاعلية.
10	0.808	1.79	44.1	15	32.4	11	23.5	08	هناك غياب للتخطيط الإستراتيجي للتدريب أساساً.
14	0.799	1.71	50.0	17	29.4	10	20.6	07	الأهداف الإستراتيجية للتدريب غير واضحة وغير محددة بوقت معين للإنجاز.
21	0.824	1.56	64.7	22	14.7	05	20.6	07	استقرار بيئة الوزارة قد يقود إلى التفكير بأنه لا داعي

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
									لصياغة أهداف وخطط إستراتيجية للتدريب.
26	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	الأهداف الإستراتيجية الموضوعية غير قابلة للقياس والمراجعة للتأكد من مدى ملاءمتها لحاجة الوزارة والدولة والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.
28	0.629	1.29	79.4	27	11.8	04	8.8	03	الأهداف الإستراتيجية للوزارة لاتشمل جميع الأنشطة ولا ترتبط بالهدف الكلي للوزارة.
17	0.843	1.68	55.9	19	20.6	07	23.5	08	صعوبة الخروج برؤية مشتركة عن الخطة الإستراتيجية للتدريب بين القيادات المعنية.
4	0.793	2.09	26.5	09	38.2	13	35.3	12	يوجد نظام أو إجراءات لدراسة وتقييم البيئة الخارجية (المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية) للوزارة لمعرفة تأثيرها على الإستراتيجيات المختلفة.

الترتيب	الإحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
7	0.958	1.85	52.9	18	8.8	03	38.2	13	يوجد بالوزارة نظام معايير (آلية أو سياسة أو إجراءات أو منظومة أو تشريع) للتخطيط الإستراتيجي للتدريب.

الجدول رقم (11) يبين إجابات مفردات مجتمع الدراسة حول محور (مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب)، ومن الجدول نلاحظ أن عبارة (لم تتحصل على ترشيح للتدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي للتدريب) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (47.1%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (2.26) بانحراف معياري (0.790). وجاءت عبارة (هناك بيانات دقيقة حول العاملين بالوزارة وأدائهم ومؤهلاتهم) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (82.4%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.21) بانحراف معياري (0.479). ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب، تم استخدام اختبار (Z) حول المتوسط العام للعبارات المتعلقة بمحور مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب، والجدول رقم (12) يبين ذلك.

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على محور مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة اختبار Z	95% فترة ثقة لمتوسط المجتمع		الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع
		الحد الأعلى	الحد الأدنى		
0.000	-620.57	1.8172	1.6069	0.3813	1.7121

الجدول رقم (12) يبين المتوسط العام لإجابات مفردات مجتمع الدراسة حول (مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب)، ومن الجدول نلاحظ أن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.7121) بانحراف معياري (0.3813)، وأن (95%) فترة ثقة لإجابة هذا المتغير في مجتمع الدراسة يتراوح بين (1.6069 - 1.8172). وبما أن قيمة (Z) المحسوبة تساوي (-620.57) وهي أقل من قيمة (Z) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) وتساوي (1.96)، وأن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (5%) مستوى المعنوية المعتمد بالدراسة، مما يشير إلى أن متوسط الإجابة في مجتمع الدراسة حول محور مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب أقل من (2 المتوسط الافتراضي) (غير موافق)، مما يدل على أن غالبية مجتمع الدراسة يؤكدون على وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.

#### اختبار فرضية الدراسة:

قبل الخوض في اختبار فرضية الدراسة، وجب تحديد القواعد التي تم اتباعها والمتمثلة في الآتي:

- 1- أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
- 2- مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.

3- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value).

4- يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 . وتتص فرضية الدراسة على أن: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة).

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية:  $(H_0)$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة:  $(H_1)$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لتطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب) كمتغير مستقل على (فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب) كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (13) يبين ذلك.

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب

مستوى المعنوية المشاهد p-value	قيمة (F)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط الثنائي (R)	البيان
0.000	15.106	0.321	0.566 (+)	تأثير تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب

من الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي يساوي (0.566)، وهذا يدل على أن العلاقة بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب زاد معها انخفاض في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.321) مما يعني أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب مسؤول عن تفسير (32.1%) من التغيرات التي تحدث في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب، وأن ما نسبته (67.9%) يرجع لعوامل أخرى بالإضافة إلى عامل الخطأ العشوائي.

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (15.106)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (32) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، فإنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على

المجتمع محل الدراسة، أي أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب (كمتغير مستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا (المتغير التابع) مستقبلاً.

## نتائج وتوصيات الدراسة

### نتائج الدراسة:

أسفرت عملية تحليل البيانات الأولية للدراسة عن النتائج الآتية:

- 1- وجود قصور في تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب بالوزارة قيد الدراسة.
- 2- وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
- 3- إن العلاقة بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب علاقة أثر طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب، زاد معها انخفاض في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).
- 4- إن تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب في الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا (المتغير التابع) مستقبلاً.
- 5- انخفاض مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية بالإدارة قيد الدراسة، حيث (85.3%) لم يتلقوا تعليماً في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، و (82.4%) لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

6- إن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من القيادات الإدارية من الفئة العمرية من 45-60 سنة.

7- إن غالبية القيادات الإدارية التي استهدفت بالدراسة هم من حملة المؤهلات العالية، حيث ما نسبته 41.2% منهم من حملة البكالوريوس، ونسبة 20.6% من حملة شهادات الدبلوم العالي، ونسبة 14.7% من حملة الماجستير، بمعنى أن نسبة 76% من أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات عالية.

8- إن حوالي 61% من مفردات مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات في تخصصات إدارية وعلوم إقتصادية.

9- إن أغلب القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة ونسبتهم 55.9% هم ممن يعملون بالإدارة العامة للتدريب لفترة من 10 سنوات فما فوق.

#### توصيات الدراسة:

1- دعم وحدات تجميع ومعالجة البيانات الإستراتيجية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لضمان توفير معلومات بالجودة والتوقيت المناسبين، لدعم عمليات التخطيط والرقابة الإستراتيجية بالإدارة قيد الدراسة.

2- الاستعانة بخبراء ومستشارين في مجال التخطيط الإستراتيجي لترشيد عملية وضع وصياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب.

3- تطوير الخطط التدريبية لتدريب القائمين على التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

4- تطوير نظام تقارير الأداء بالإدارة قيد الدراسة، وبالشكل الذي يتيح تطوير خطط إستراتيجية للتدريب أكثر فاعلية.

- 5- عقد ندوات وورش عمل دورية للقيادات الإدارية للتعريف بأساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي، لتحسين أدائهم في هذا المجال وضمان تعاونهم والتزامهم المستمرين.
- 6- استحداث وحدة للتخطيط الإستراتيجي بالإدارة قيد الدراسة، وتحديد اختصاصاتها وصلاحياتها بدقة وتوفير الحوافز المشجعة للقائمين عليها.
- 7- تطوير السياسات والمعايير الإستراتيجية التدريبية، بحيث تصبح واضحة ومعلنة، وبحيث تشكل إطاراً لضوابط ومعايير اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف والخطط الإستراتيجية للتدريب.
- 8- الالتزام من قبل القيادات الإدارية بالإدارة قيد الدراسة بتطبيق المعايير العلمية في صياغة ووضع الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي للتدريب، واعتبارها الأساس لعمليات الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء الإستراتيجي.

## المراجع

### الكتب:

- 1- أبوبكر، مصطفى محمود (2000)، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية: بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- 2- أبوالنصر، مدحت (2004)، قواعد ومراحل البحث العلمي: دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، بدون طبعة، مجموعة النيل، القاهرة: مصر.
- 3- بن عنتر، عبد الرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان: الأردن.
- 4- تشاو، لنكون (2004)، الإحصاء الإداري، بدون طبعة، تعريب عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض: السعودية.
- 5- المغربي، كامل، وآخرون (1995)، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، منشورات دار الفكر، عمان: الأردن.
- 6- القطيمين، أحمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات، الطبعة الأولى، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 7- الحسين، فلاح حسن (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- 8- البياتي، محمود مهدي (2005)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بدون طبعة، دار حامد، عمان: الأردن.

- 9- العماري، علي عبد السلام، والعجيلي، علي حسين (2000)، الإحصاء والاحتمالات: النظرية والتطبيق، بدون طبعة، منشورات ELGA، فاليتا: مالطا.
- 10- العزاوي، نجم عبد الله، وآخرون (2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- 11- جودة، محفوظ (2008)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، بدون طبعة، دار وائل، عمان: الأردن.
- 12- خطاب، عايدة سيد (2009)، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، بدون طبعة، منشورات جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
- 13- صبحي، وائل محمد، الغالبي، طاهر محسن (2009)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- 14- هاللي، حسين مصطفى، وآخرون (2009) التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، بدون طبعة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- المجلات والدوريات والرسائل العلمية:**
- 1- أبو عائشة، طارق علي (2012)، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
- 2- أحميده، كوثر علي (2010) متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.
- 3- اللوح، عادل منصور (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

- 4- الباروني، خالد مسعود (2012)، التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين، مجلة المكتبات والمعلومات (علمية محكمة)، دار النخلة للنشر، العدد السابع، طرابلس: ليبيا.
- 5- الغالبي، ادريس (2009)، علاقة الاتجاه الإستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن: عمان.
- 6- المقرحي، وليد إمام (2014)، أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النوافذ الإسلامية- دراسة تطبيقية على مصرفي الجمهورية والتجاري الوطني بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
- 7- حيدر، يونس إبراهيم (1999)، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق: سوريا.
- 8- عبداللطيف، عبداللطيف، التركمان، حنان (2005)، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية (علمية محكمة)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، دمشق: سوريا
- 9- شطح، عبدالرحمن إبراهيم (2014)، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الأداء بالمستشفيات- دراسة تطبيقية على مستشفى الهضبة الخضراء العام بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
- 10- ميرة، أبو عجيبة علي (2013)، أثر مكونات التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية، مجلة المعرفة للتنمية والتطوير (علمية محكمة)، جامعة أفريقيا المتحدة، العدد الأول، الزاوية: ليبيا.

11- مصباح، أحمد خلف (2004)، التخطيط الإستراتيجي وفعالية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.  
المراجع الأجنبية:

- 1- Bonn, L (2001), Developing Strategic Thinking as a Core of Competency, Management Decision, MCB University Press, vol. 39, No 4.
- 2- Glaister, K. W. & Flashaw, J. R (1999), Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, Vol. 32, No. 1.
- 3- Hill, Charles W. & Jones, G.R (2001), Strategic Management Theory: An Integrated Approach ,5<sup>th</sup> ed ,Houghton Mifflin, Co.