

اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي

- دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية -

د. خالد مسعود الباروني*

د. أبو عجيبة علي ميرة**

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية من خلال التعرف على مستوى إدراكهم ووعيهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي: ما مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية؟ وقد أجابت هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي لها من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند القيادات الإدارية بجامعة الزاوية؟
3. ما مستوى وعي القيادات الإدارية بجامعة الزاوية بأهمية التخطيط الإستراتيجي؟
4. ما مستوى إدراك القيادات الإدارية بجامعة الزاوية بأهمية التخطيط الإستراتيجي؟
5. ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الزاوية للتخطيط الإستراتيجي؟

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

kbaruni2002@yahoo.com

** - أستاذ مساعد بقسم الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية.

- وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في قياس مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، والتي تم توزيعها على مفردات عينة الدراسة، وبعد إخضاع البيانات إلى التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الآتية:
1. أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون وعيهم وإدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزاوية عند ممارستها بالجامعة، وما يؤيد هذه النتيجة هو تكوين فريق مستمر للتخطيط الإستراتيجي بإدارة الجامعة يعمل على دراسة ووضع مقترح الخطة الإستراتيجية بالجامعة.
 2. أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وهذا ما يؤيد وجود وتحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية محددة ورسالة واضحة المعالم وأهداف معلنة وواضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع الجامعة.
 3. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة علي درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، مما جعل العديد من كليات الجامعة يشجعون في إجراء التحليل الإستراتيجي في أغلب كليات الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وإمكانية بذل الجهود في تحديد واكتشاف عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية، ورسالة، وأهداف إستراتيجية، وخطط وسياسات إستراتيجية.
 4. أثبتت الدراسة أن للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.

المقدمة:

أثبتت الدراسات الحديثة أن إدارة المنظمات العامة والخاصة على درجة عالية من التعقيد، والتشابك، والتداخل؛ نظراً لكثرة ما تتفاعل معه من متغيرات تتصف بالتطور والتغير المستمر، ولذلك لا بد لهذه المنظمات كي تتجح في تحقيق

مهامها من أن يتصف قياداتها الإدارية بالقدرة على الممارسة الإستراتيجية، والحكمة، والعمل الواعي الموجه، والحيوية، والتطور المستمر، وبالتالي برزت أهمية دراسة وفهم الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي، حيث تتشكل الاتجاهات الإستراتيجية من عدد من المتغيرات هي قيم القيادات الإدارية، ووعيهم بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وإدراكهم لأهميته وأدواته وأساليبه وتقنياته، وبما يحقق ممارسة أكثر فاعلية للتخطيط الإستراتيجي. وقد زادت أهمية التخطيط الإستراتيجي مع ازدياد أهمية استخدام الاساليب الحديثة في عصر العولمة والتغيرات المتسارعة والمنافسة الحالية، فأصبحت المؤسسات معنية أكثر من أي وقت مضى بإدراك وفهم كل ما يجري خارج حدودها، واستخدام الأدوات والأساليب الإستراتيجية لمواجهة التغير المستمر في بيئتها (McLarney, 2001:123-130).

مشكلة الدراسة:

إن الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات الإدارية تشكل الإطار الفكري للتخطيط الإستراتيجي وما يتطلبه من مستوى عال من المقدرة التحليلية، والمهارة الفكرية للتعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية، ويستوجب التخطيط الإستراتيجي الجيد خلق اتجاهات إستراتيجية تتضمن وعي وإدراك المديرين لأهمية تطبيق أدوات التخطيط الإستراتيجي، وتطوير روح الإبداع والابتكار، والمخاطرة، وقناعات الإدارة العليا والمرونة (O`Regan& Ghobadian, 2002: 416-429).

يذكر (العتيبي) متطلبات أخرى للتخطيط الإستراتيجي، وهي: وجود علاقات تنظيمية قوية، الاستقرار النسبي في الهياكل التنظيمية والكوادر الإدارية العليا، وتطوير الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بما تتضمنه من وعي وإدارات وفهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي وأدواته وأساليبه،

وبما يحقق وضوح أكبر لمفاهيم وأساليب التخطيط الإستراتيجي، و فاعلية أكبر عند ممارسة التخطيط الإستراتيجي (العنبي، 2005). بناءً على ما سبق أجرى الباحثان دراسة استطلاعية بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، حيث لاحظ الباحثان الخلط في المفاهيم الإستراتيجية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة، والتفاوت في مستويات إدراك ووعي أهمية التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة في محاولة منها للتعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزاوية. وقد تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: ما مستوى الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند القيادات الإدارية بجامعة الزاوية؟
 2. ما مستوى وعي القيادات الإدارية بجامعة الزاوية بأهمية التخطيط الإستراتيجي؟
 3. ما مستوى إدراك القيادات الإدارية بجامعة الزاوية لأهمية التخطيط الإستراتيجي؟
 4. ما مستوى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الزاوية للتخطيط الإستراتيجي؟
 5. ما مستوى الاتجاهات الإستراتيجية نحو التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية؟
- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة كونها تبحث في موضوع يعد من المواضيع المهمة في مجالات الإدارة الحديثة، وهو اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد مطلباً مهماً للمنظمات لإحداث التوازن فيما بينها من جهة، وبين محيطها الخارجي بما يحويه من متغيرات لضمان بقائها واستمرارها من جهةٍ أخرى، وكذلك

التعرف على مدى الوعي بمفهوم وفوائد التخطيط الإستراتيجي، وتأثير ذلك على درجة ممارستها من قبل القيادات الإدارية بجامعة الزاوية، والتي بدورها تلعب دوراً حيوياً في عملية رفد الاقتصاد القومي، وفي تحقيق التنمية الشاملة في ليبيا.

أهداف الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الإستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
1. التعرف على مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند القيادات الإدارية بجامعة الزاوية.
 2. التعرف على مستوى وعي القيادات الإدارية بجامعة الزاوية بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
 3. التعرف على مستوى إدراك القيادات الإدارية بجامعة الزاوية لأهمية التخطيط الإستراتيجي.
 4. التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية بجامعة الزاوية للتخطيط الإستراتيجي.
 5. التعرف على مستوى الاتجاهات الإستراتيجية نحو التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية.

فرضيات الدراسة:

بنيت الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

"يوجد اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية".

وبناءً على الفرضية الرئيسية تم صياغة أربع فرضيات فرعية هي:

- الفرضية الفرعية الأولى:

"يتسم مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالوضوح لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية".

- الفرضية الفرعية الثانية:

"القيادات الإدارية بجامعة الزاوية يعون مفهوم التخطيط الإستراتيجي".

- الفرضية الفرعية الثالثة:

"القيادات الإدارية بجامعة الزاوية يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي".

- الفرضية الفرعية الرابعة:

"القيادات الإدارية بجامعة الزاوية على درجة كافية بممارسة التخطيط

الإستراتيجي".

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في إطار محورين هما:

أ. الإطار النظري: حيث تم جمع المعلومات من خلال الاعتماد على المراجع العلمية والكتب والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تعميق الفهم للإطار النظري والمنهجي للدراسة.

ب. الإطار العملي: اعتمد الباحثان في هذا الجزء على البيانات الأولية المجمعة عبر صحيفة الاستبيان التي صممت حول متغيرات الدراسة، وتم تحليل البيانات الإحصائية باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والتحليلي.

مجتمع الدراسة:

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة في كافة العاملين بجامعة الزاوية وهم رئيس ووكلاء الجامعة وعمداء ووكلاء الكليات ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب

و الوحدات بالإدارة العامة للجامعة وكلياتها وموظفي الجامعة، وعددهم تقريبا (400) مفردة.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية (قصدية) من القيادات الإدارية بالإدارة العامة للجامعة، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة المستهدفة (40) مديراً في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، وذلك بحكم أهمية تلك الوظائف وحساسيتها، وعلاقتهم المباشرة بالتخطيط الإستراتيجي، ولسهولة الوصول إليهم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية للدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل والتعرف على مستوى الاتجاهات الإستراتيجية نحو التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية.

- الحدود المكانية للدراسة: أجريت هذه الدراسة بالإدارة العامة لجامعة الزاوية.

- الحدود البشرية للدراسة: استهدفت هذه الدراسة عينة قصدية (عمدية) من القيادات الإدارية بجامعة الزاوية.

- الحدود الزمنية للدراسة: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة أكتوبر 2015 إلى يناير 2016.

مصطلحات الدراسة:

أ. 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: 29).

ب. الإستراتيجية: هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا، وتقليل ما تعانيه من عيوب إلى أقل درجة ممكنة (السلمي، 2000: 76).

ج. القيادة الإدارية: "هي القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يتم حفزهم على أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"، ومن وجهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. (حنفي، 2007: 426).

د. الاتجاهات: هي درجة الاستعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة. (أبو خديجة، 2007: 118).

ح. الاتجاهات الإستراتيجية: تتشكل الاتجاهات الإستراتيجية بوعي وإدراك المفاهيم والقضايا الإستراتيجية، ومن خلال القيم والقناعات والمدارك والخبرات والمعارف الإستراتيجية التي يكتسبها القيادات الإدارية من خلال التدريب والممارسة وانخراطهم في العمليات والنظم الإستراتيجية. (Bonn, 2001: 41).

خ. اتجاهات القيادات الإدارية: هو ميل القائد أو المدير للاستجابة فكرياً وسلوكياً نحو المنهج العلمي والتوجه العالمي، وهو الاستعداد الذهني للمدراء لتبني فلسفة إدارية وتنظيمية وتطبيقها. (بواشري، 2005: 127).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (اللوح، 2007) بعنوان: "معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتحديد أهم المعوقات لدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها، وإيجاد الحلول لها، وكذلك تحديد مستوى العلاقة بين مستوى ثقافة التخطيط الإستراتيجي، والشعور بأهميته، ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. إن ما نسبته 67% من أفراد العينة توافق على أن متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى مناسب، ولكنها بحاجة إلى تطوير.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الثلاث (محل الدراسة) حول معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية، تليها جامعة الأزهر.

2- دراسة (غيث، 2008) بعنوان: "مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الإستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي: دراسة ميدانية على جهاز المراجعة المالية وفروعه في ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال للأداء الرقابي، وكذلك معرفة مدى إدراك الإدارة العليا لأهمية التخطيط الإستراتيجي، وأثره على فاعلية الأداء الرقابي، والتعرف على مدى مواكبة الأداء الرقابي لكل ما يستجد في بيئته ومحيطه.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:

1. قلة إدراك الإدارة العليا بالجهاز قيد الدراسة للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، الأمر الذي يؤثر سلباً على فاعلية الأداء الرقابي.

2. افتقار عمليات التخطيط الإستراتيجي بالجهاز لوضع البدائل الإستراتيجية؛ الأمر الذي أدى إلى انتشار ظاهرة المخالفات المالية.
 3. إن التخطيط الإستراتيجي المطبق حالياً بالجهاز (محل الدراسة) تشوبه العديد من أوجه الضعف والقصور، مثل ضعف مستوى نظام المعلومات الإستراتيجية، وغياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وضعف مستوى نظام الرقابة الإستراتيجية.
 4. يقتصر وضع الخطط والإستراتيجيات الرقابية على الإدارة العليا، وبعض القياديين بالإدارة العامة للجهاز.
 5. تفتقر الإدارة العليا بالجهاز إلى الرؤية الواضحة لمستقبل النظام الرقابي، والتطلع للتخطيط الإستراتيجي للأداء الرقابي للجهاز.
- 3- دراسة (المقرحي، 2014) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النواذ الإسلامية بالمصارف الليبية التقليدية".
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النواذ الإسلامية بمصرفي الجمهورية والتجاري الوطني بليبيا. حيث اعتمد الباحث في دراسته على تحليل أثر العوامل الأساسية للتخطيط الإستراتيجي في فاعلية أداء النواذ 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 والابتكار.

4- دراسة الباروني (2013) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين: (إطار نظري ومنهج دراسة الحالة من القطاع النفطي في ليبيا).

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية ودور التخطيط الإستراتيجي للتدريب، وتأثيره في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، واستهدفت هذه الدراسة القيادات الإدارية بمستوى الإدارة العليا، وعددهم (44) مديراً، لأنهم المسؤولين بصورة مباشرة عن إعداد ومتابعة الخطط الإستراتيجية، وذلك من منطلق أن التخطيط الإستراتيجي مهمة أو وظيفة أساسية للإدارة العليا في المنظمات المختلفة، وهي عينة قصدية اختيرت لأغراض الدراسة وإثبات فرضيتها الأساسية التي مفادها: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي للتدريب على مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط). وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وتم تحليل صحائف الاستبيان باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار Z.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.
2. هناك لامركزية مؤسسية في رسم السياسات والخطط الإستراتيجية المتعلقة بالتدريب في المؤسسة الوطنية للنفط.

3. عدم وجود إستراتيجية علمية للتدريب، الأمر الذي أدى إلى مشاكل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية المختلفة، بالتالي فإن عدم وجود إستراتيجية للتدريب أدى إلى ضعف مستوى التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي انخفاض مستوى أداء العاملين.

4. يحتاج التخطيط الإستراتيجي للتدريب إلى أهداف طويلة الأجل، ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في المؤسسة الوطنية للنفط، فإنه لا يمكن تحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة.

5- دراسة الباروني (2013) بعنوان: "دور المحددات الإدارية (الأهداف والمتطلبات) للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء الإداري".

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين محددات التخطيط الإستراتيجي في مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي: (وهي معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية ومستوى توفر متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي من معلومات وكفاءات إدارية وغيرها) وبين الأداء الإداري لعينة قصدية مختارة من قطاع الموائئ في ليبيا، حيث تحددت مشكلة الدراسة في أن هناك انخفاضاً في مستوى الأداء الإداري للشركة قيد الدراسة؛ سببه قد يكون انخفاض مستوى التخطيط الإستراتيجي راجعاً لانخفاض مستوى المحددات الإدارية للتخطيط الإستراتيجي موضوع هذه الدراسة، هذه الإشكالية تم إثباتها بعد استهداف عينة قصدية من القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي ومستوى الأداء الإداري، والعلاقة بين المعايير التي على أساسها تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية والأداء الإداري، وكذلك العلاقة بين مستوى توفر متطلبات عملية التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية

حول محاور أو متغيرات الدراسة، وتم تحليل صحائف الاستبيان باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار T. ومن نتائج الدراسة إثبات حقيقة أن هناك انخفاضاً في مستويات التخطيط الإستراتيجي، ومستوى الأداء الإداري، وضعف مستوى توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي الفعال، ضعف مستوى معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية، وكذلك إثبات العلاقة الطردية الموجبة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الإداري، أيضاً إثبات العلاقة العكسية السالبة بين كل من مستوى توفر متطلبات التخطيط الإستراتيجي ومستوى معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية ومستوى التخطيط الإستراتيجي بالشركة قيد الدراسة.

6- دراسة الباروني (2015) بعنوان: "أثر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على مستوى نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل بالدراسة)، أما المتغير التابع للدراسة فهو (التخطيط الإستراتيجي للتدريب). تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول متغيري الدراسة، وتم تحليل صحائف الاستبيان باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار Z. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية.

2. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب.
3. أثبتت الدراسة أن العلاقة بين توفر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف توفر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية زاد معها تدن في التخطيط الإستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).
4. أثبتت الدراسة أن توفر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في مستوى التخطيط الإستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا مستقبلاً.
- 7- دراسة الباروني (2015) بعنوان: "أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مجمع مليته للنفط والغاز".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة الإدارية لنظم معلومات التخطيط الإستراتيجي (التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية، وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي) في الميزة التنافسية، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بمجمع مليته للنفط والغاز. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبيان تضمنت عددا من المحاور تغطي متغيرات الدراسة، وبعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية بالمجمع قيد الدراسة، وتم تحليل صحائف الاستبيان باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار Z. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. ارتفاع مستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية ومستوى الميزة التنافسية بالمجمع قيد الدراسة.

2. انخفاض مستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي بالمجمع قيد الدراسة.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05) بين الميزة التنافسية وباقي المتغيرات المستقلة مجتمعة (مستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية، ومستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي).

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05) لمستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية على مستوى الميزة التنافسية للمجمع قيد الدراسة.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الميزة التنافسية.

8- دراسة الباروني (2015) بعنوان: " أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية 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 تبلورت في معرفة العلاقة التأثيرية 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 أن (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة). تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وتم تحليل صحائف الاستبيان باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار Z.

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.
- 9- دراسة الباروني (2015) بعنوان: "نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على مستوى إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية بليبيا، حيث تمثلت مشكلة الدراسة

في العبارة الآتية: "ما مدى تأثير نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالشركة قيد الدراسة"، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية نصت على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية".

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية بشركة الاتصالات النوعية بالإدارة الرئيسية في طرابلس، كما استخدمت الاستبيان لجمع البيانات اللازمة من مفردات مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث برنامج SPSS في تحليل بيانات الدراسة، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، بالإضافة للتوزيعات التكرارية واختبار Z.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية.
 2. وجود قصور في البنية التحتية لنظام تقنية المعلومات بشركة الاتصالات النوعية، وهذا القصور تمثل في انخفاض مستوى نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي بالشركة.
 3. وجود ضعف في نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي بشركة الاتصالات النوعية.
 4. وجود ضعف في مستوى إدارة الأزمات بشركة الاتصالات النوعية.
- 10- 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 في هذه المصارف، وتم تطوير منهجية الدراسة التي أفضت إلى صياغة (5) فرضيات رئيسية لقياس أثر مكونات التخطيط الإستراتيجي على عناصر الأداء التنظيمي.

وتم استخدام وسائل التحليل الإحصائي الوصفية (المتوسطات، النسب، الانحرافات المعيارية) بالإضافة إلى الإحصاء الاستدلالي (اختبار T واختبار F والانحدار البسيط والمتعدد والتباين الأحادي والثنائي)، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. وجود إدراك للمديرين العاملين بالمصارف التجارية للبيئة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بنسبة (77.4%) وبمتوسط حسابي (3.87) وهي نسبة جيدة إحصائياً.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية، وكانت العناصر الإستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الأهداف والخطط الإستراتيجية).
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى العمليات الداخلية، وكانت العناصر الإستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الرؤيا والرسالة وتحليل البيئة).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على التعلم والابتكار، وكانت العناصر الإستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الرؤيا والرسالة والأهداف والخطط الإستراتيجية).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإنتاجية، وكانت العناصر الإستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الأهداف والخطط الإستراتيجية وتحليل البيئة).

11- دراسة (مصباح، 2004) بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية وجود تخطيط إستراتيجي مدروس بعدد من الشركات الصناعية بليبيا، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا

بالشركات إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي 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.

12- دراسة (احميدة، 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. وكذلك اعتمدت الدراسة صحيفة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة طردية 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.

الإطار النظري للدراسة

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث يسعى للإجابة على سؤالين مهمين هما، أين نحن الآن؟ وماذا نريد أن نكون مستقبلاً؟، وذلك يمكن تفسيره في رسالة ورؤية المنظمة، حيث تتضمن الطموحات بشأن مستقبل المنظمة والقدرة على تحويلها إلى إستراتيجية بعيدة المدى، وتفعيلها على أرض الواقع في إطار خطط عمل واضحة تسهم في الوصول إلى الأهداف التي تطمح إليها المنظمة في إستراتيجيتها الشاملة، وقد تعددت التعريفات التي تبين معنى التخطيط الإستراتيجي، ومن بين هذه التعريفات ما قدمه (ماهر) حيث يرى أن التخطيط الإستراتيجي "هو التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها ومسارها الرئيسي، وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك (ماهر، 2005: 23). ويشير (الخفاجي) إلى التخطيط الإستراتيجي على أنه "العملية التي تتحدد من خلالها غايات المنظمة بعيدة الأمد وانتقاء الوسائل (الإستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات" (الخفاجي، 2004: 32). ويرى (المغربي) أن التخطيط الإستراتيجي "يهتم بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل كلمة نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين، ولكن الذي لا اختلاف عليه أنه مادام التخطيط استراتيجياً؛ فجد أن اهتمام المديرين يصبح متزايداً، وتصبح الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والإمكانات المطلوبة بكون الحجم والقيمة" (المغربي، 1999: 18). أما (توفيق) فيعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة بدءاً من الانتقال من مجرد

العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات، ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم" (توفيق، 2005: 14). في حين تم تعريفه من قبل (عبد الفتاح) 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 الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها". (عبد الفتاح، 2007: 138).

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي كونها عملية مهمة لكافة المنظمات، حيث تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الإستراتيجي، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات عند ممارستها، وتأتي أهمية التخطيط الإستراتيجي في الآتي: (مرسي، 2008: 5).

1. يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل وخارج بيئة المنظمة، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
2. يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم، وتدريبهم على التفكير الإستراتيجي، والتعامل مع المشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة.

3. يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة، وتحقيق درجة من الرضا لديهم.

4. يُسهم التخطيط إسهاماً ملموساً وفعالاً في زيادة قدرة الإدارة على استمرارية الرقابة على المنظمة، فترتيب وتسلسل خطوات العمل، والجدولة الزمنية، ومستويات الأداء، واختيار مواقع المراجعة والتقييم التي تتم في عملية التخطيط، تكون كلها جوانب رئيسية (معايير) لوظيفة الرقابة الإستراتيجية.

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

إن ازدياد حجم منظمات الأعمال وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط الاستراتيجي صعبة ومعقدة وتحتاج معرفة وفهم من خلال سلسلة من خصائص: (معروف، 2009: 26).

1- النظرة المستقبلية Future Insight: إن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات رؤية حقيقية، تعبر عن استغلال الأفكار الواردة بالخطوة وفق تصور مستقبلي وواضح، مهمة بتحديد الأهداف طويلة الأمد والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وهو معتمد على تنمية مجالات التميز والتنافس للمنظمة في المستقبل (ماهر، 1999: 24).

2- الشمولية Comprehensives: عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجمع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة، حيث تعمل شمولية النظام على زيادة الفاعلية لدى العاملين، وخلق مناخ الرغبة في تحسين الأداء والمستقبل لتلك المنظمات مما يولد الشعور بالشمولية اتجاه تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها (Higgins & Vinze, 1993:7).

3- العملية Process: التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منظمة تقوم بها الإدارة العليا وتتصف بالاستمرارية، وذلك نتيجة التغيرات المستمرة في البيئتين الخارجية أو الداخلية للمنظمة، وهذا يعني قيام المنظمة بإجراء التغيرات المناسبة عندما يكون ذلك ضرورياً. (الغالبى، إدريس، 2007: 25).

4- الهيكلية Structure: إن التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تسعى لتأسيس الأهداف الأساسية، والاستراتيجيات، والسياسات، وتطوير الخطط التشغيلية لتنفيذ تلك الاستراتيجيات وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، (Hunger & Wheelen, 2008:10).

5- المرونة Flexibility: هي قدرة المنظمة على التحول من إستراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية، والمرونة الإستراتيجية مهمة لتطوير الموارد المختلفة وتميئتها، وحتى تكون المنظمة متعلمة (David, 1993:78).

إن نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط إلى حد كبير بما يحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة الإستراتيجية بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها الخطة. (بن حمدان، إدريس، 2009: 15).

القيادة الإدارية وأهميتها:

تعود أهمية القيادة الإدارية إلى أهمية العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يمكن اختصار أهمية القيادة الإدارية في عدة نقاط:

1. الجانب الإنساني: العنصر البشري من أهم الموارد في منظمات الأعمال، ولكي تتحقق أهداف هذه المنظمات لابد من الاهتمام بهذه الموارد بالدرجة الأولى، وتوجيه

سلوكها نحو الأهداف والخطط، وعملية التوجيه تنصب أساساً على السلوك الإنساني لهؤلاء الأفراد بهدف تنمية روح التعاون بينهم عن طريق عملية الاتصال بين القائد الإداري والمرؤوسين. كما يتضح دور القيادة في هذا الجانب إذا استعرضنا مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الانسانية والمتمثلة في إشراك المرؤوسين في كل ما يمس شؤونهم وإكسابهم الشعور بالتقدير والاعتراف لما يبذله من مجهود وحفزهم على العمل بحماس. (المغربي، وآخرون، 1995: 193).

2. الجانب التنظيمي: يبرز دور القائد الإداري من خلال قدرته على ربط أقسام التنظيم الإداري بالمرؤوسين فيها وبالأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها، حيث يقوم بتنسيق نشاطات المرؤوسين وتوجيه جهودهم ويحفزهم ويحافظ على روحهم المعنوية عالية، ولا يقتصر دور القائد على التخطيط والتوجيه والتنسيق وتوزيع العمل والمتابعة، بل يسعى بالإضافة إلى ذلك لمواجهة الصراع والضغوط التي ربما تظهر داخل التنظيم. (المغربي، وآخرون، 1995: 194).

3. الدور الاجتماعي للقائد: لكي يحقق القائد النجاح أهدافه التنظيمية بكفاءة وفاعلية عليه أن لا تكون علاقته مع المرؤوسين داخل نطاق العمل فقط، بل تمتد علاقته معهم خارج نطاق العمل في شكل ممارسة بعض الأنشطة الرياضية أو الترفيهية أو غيرها من الأنشطة الاجتماعية، ويبرز دور القائد من خلال قدرته على توجيه النشاطات واستغلالها الاستغلال الجيد بما يحقق التعاون بين الجميع (كلادة، 2002: 29).

4. مسؤولية القائد عن تحقيق أهداف التنظيم: تتعدد الأهداف التنظيمية وتباين ورغم هذا تتركز وظيفة القائد ودوره في تحقيق هدف رئيسي في شتى المنظمات، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها للمرؤوسين، وربطها بأهداف

المجتمع ككل، وتعتبر القيادة نشاطاً ومسؤولية، ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصباً إدارياً فقط (أبو النصر، 2007: 319).

وظائف القيادة الإدارية: (حبيش، 1991: 101-102).

1. التخطيط: ويقصد به تحديد وبلورة الأهداف، وترجمة ذلك من خلال عملية التخطيط ورسم السياسات، وبناء البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية، ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق، وبُعد النظر، وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة.

2. التنظيم: ويعني إعداد الهياكل التنظيمية المناسبة للإدارة، وتحديد أنشطتها المختلفة، وتحديد المسؤوليات والسلطات بصورة دقيقة.

3. التنسيق: حيث يتم التنسيق بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، وتوجيه جميع الأنشطة الفردية والجماعية في التنظيم، نحو تحقيق أهداف التنظيم بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، والعمل بصفة مستمرة على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع.

4. التوجيه: يعتبر هو جوهر القيادة، وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتوضيح أهداف العمل وطرق إنجازها، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة. ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته.

5. الرقابة: والمقصود هنا أن يقوم القائد بالرقابة على تنظيمه ويعمل بسرعة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية، وتدارك الأخطاء إن وجدت.

خصائص الاتجاهات:

إن للاتجاهات مجموعة من الخصائص أهمها: (الصيرفي، 2007: 113).

* تتميز الاتجاهات بالثبات والاستمرارية النسبية.

* تعتبر الاتجاهات بمثابة استعدادات وجدانية مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.

* تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة، لأنها ذات أنواع متعددة وكثيرة تختلف حسب الموضوع أو الشيء الذي يتم توجه الرأي أو الاتجاه نحوه، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يظهر التعقيد نتيجة تداخل وتقاطع وتفاعل وارتباط الاتجاهات بالحالة النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

* إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.

* الاتجاهات قد تكون سلبية أو إيجابية ولكنها لا تكون محايدة.

أهمية الاتجاهات:

تحل دراسة الاتجاهات مكانة مرموقة في معظم المجالات التنظيمية في مختلف المنظمات المعاصرة، تربية، أو زراعية، أو صناعية، أو صحية، أو سياسية، أو غيرها، وإن جوهر العمل فيها يركز في محاولاتهم لتعزيز الاتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع مستلزمات وشروط تحقيق أهدافها، وإضعاف الاتجاهات السلبية والعمل على تعديلها. (العساف، 1999: 136).

وتظهر أهمية الاتجاهات في سببين هما:

1. الاتجاهات تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة، أهمها الغياب والتأخير، وترك العمل والرضا والانتماء للوظيفة أو المنظمة.

2. الاتجاهات هدف مطلوب تحقيقه بشكل إيجابي، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها اتجاه قضايا مختلفة واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك لأن العمل هو جزء كبير من حياة الفرد، وعلى كل منظمة أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته. (ماهر، 2006: 228).

وظائف الاتجاهات:

للاتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد يمكن إيجازها في ما يلي:

1. وظيفة التنبؤ بالسلوك: إن الهدف من وراء دراسة الاتجاهات هو تحديد طبيعة ونوعية الاتجاهات المكونة لدى الأفراد العاملين، هل هي اتجاهات إيجابية أم سلبية نحو قضية معينة تريد الإدارة العليا اتخاذ قراراً بشأنها، وعلى ضوء ذلك تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة حتى تضمن قبول الأفراد لذلك القرار وتتجنب المعارضة. (أغمري، 1996: 131).

2. وظيفة تنظيم المعارف والمدرجات: إن الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تنظيم المعارف والمدرجات والانفعالات بصورة أكثر تحديداً وتكاملاً واتساقاً، مما يجعل الفرد أكثر انسجاماً في أفكاره وأطروحاته وربما أكثر اقتناعاً بها. (العساف، 1998: 137).

3. وظيفة الدفاع عن الذات: إن الحياة سلسلة من الصراعات، سواء كانت داخل الفرد أو بين الفرد وغيره في البيئة المحيطة، وتبرز هذه الصراعات داخل الفرد حينما تتعارض قيمه ومعتقداته مع سلوكه وتصرفاته، والاتجاه يعتبر بمثابة نوع من الأسلحة التي يمكن أن يستخدمها الفرد في الدفاع عن ذاته ضد الصراع الداخلي أو الصراع الخارجي. (متولي، 1998: 141).

4. وظيفة التكيف: تعتبر الاتجاهات إحدى الوسائل والطرق التي تساعد الفرد في التكيف مع المحيط البيئي الذي يعيش فيه، فالفرد الذي يعمل مع الجماعة سيكيف نفسه

مع اتجاهات تلك الجماعة، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه كذلك، والفرد الذي يبحث على القبول الاجتماعي في مجتمع ما لابد من إن يكيف نفسه مع اتجاهات ذلك المجتمع من أجل تحقيق التجانس والتوافق بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه. (العميان، 2005: 96).

5. وظيفة إشباع الحاجات والرغبات: تعمل الاتجاهات على إشباع الكثير من حاجات الفرد النفسية والاجتماعية، فالفرد يسعى إلى إشباع حاجات التقدير الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى المشاركة الوجدانية وغيرها. (المغربي، 2004: 144).

6. وظيفة التعبير عن الثقافة والقيم: من المعروف أن الأفراد يحتفظون باتجاهاتهم التي تتوافق وتتسجم مع قيمهم وعاداتهم المنبثقة من البيئة الاجتماعية التي يعيشون فيها، فالأفراد يترجمون ثقافتهم وقيمهم من خلال اتجاهاتهم، فمن الصعوبة بإمكان وجود شخص يتمسك باتجاهات تتنافى أو تتعارض مع قيمه وعاداته، فالاتجاهات الفرد تجاه مواقف معينة تعبر عن قيمه ومعتقداته تجاه تلك المواقف. (العميان، 2005: 96).

أنواع الاتجاهات:

تتقسم الاتجاهات إلى الأنواع التالية:

* الاتجاهات الإيجابية والسلبية: عندما تتال الاتجاهات القبول من الفرد وتدفعه نحو شيء مفيد له فإنها تعتبر اتجاهات إيجابية. (حسن، 2004: 101).

وعندما تتال الرفض من الفرد باعتبارها لا تشبع حاجاته ورغباته فتعتبر اتجاهات سلبية. (العميان، 2005: 94).

* الاتجاهات العلنية والخفية: الاتجاهات العلنية هي التي لا يجد الفرد حرجاً من إعلانها، والسرية هي التي يحاول الفرد أن يخفيها. (حسن، 2004: 101).

الاتجاهات القوية والضعيفة: وهي الاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية

والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها (الصيرفي، 2007: 193). والاتجاهات الضعيفة هي التي تتمثل في الموقف الضعيف والمتهاون الذي يلجأ إليه الفرد حول موقف معين. (العميان، 2005: 94).

* الاتجاهات الجماعية والفردية: الاتجاهات الجماعية هي التي تكون على مستوى جميع أفراد المجتمع أو جميع العاملين في المنظمة حول موقف معين، والاتجاهات الفردية هي اتجاهات فرد معين بذاته نحو موضوع أو شخص آخر بخصوص قضية معينة. (الصيرفي، 2007: 193).

الإطار العملي للدراسة

تحليل البيانات الأولية للدراسة:

1. الجنس:

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكور	32	80.0
إناث	8	20.0
المجموع	40	100.0

الجدول رقم (1) يوضح أن الذكور بلغت نسبتهم 80% بين أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 20% من عينة الدراسة.

2. المؤهل العلمي:

جدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
مؤهل متوسط	4	10.0
دبلوم عال	6	15.0
مؤهل جامعي	8	20.0
ماجستير	10	25.0
دكتوراه	12	30.0
المجموع	40	100.0

الجدول رقم (2) يوضح أن غالبية أفراد العينة من حملة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم 30% بين أفراد العينة، يلي ذلك حملة الماجستير حيث بلغت نسبتهم 25% بين أفراد العينة، يلي ذلك الحاصلين على مؤهل جامعي، حيث بلغت نسبتهم 20% بين أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم العالي 15% بين أفراد العينة، وأخيراً نجد أن أقل نسبة بين أفراد العينة والتي بلغت 10% كانت للحاصلين على مؤهل متوسط.

3. الخبرة الوظيفية:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	العدد	%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	17.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	55.0
من 15 سنة فأكثر	11	27.5
المجموع	40	100.0

الجدول رقم (3) يوضح أن غالبية أفراد العينة لديهم سنوات خبرة وظيفية من 10 إلى أقل من 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 55% بين أفراد العينة، يلي ذلك أصحاب سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر، حيث بلغت نسبتهم 27.5% بين أفراد

العينة، وأخيرا نجد أن أقل نسبة بين أفراد العينة والتي بلغت 17.5% كانت لمن لديهم سنوات خبرة وظيفية من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

4. المستوى الإداري:

جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	العدد	%
الإدارة العليا	8	20.0
الإدارة الوسطى	19	47.5
الإدارة الدنيا	13	32.5
المجموع	40	100.0

الجدول رقم (4) يوضح أن غالبية أفراد العينة يعملون بالإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام، رؤساء مكاتب، بالجامعة) حيث بلغت نسبتهم 47.5% بين أفراد العينة، يلي ذلك من يعملون بالإدارة الدنيا (رؤساء وحدات ومشرفين) حيث بلغت نسبتهم 32.5% بين أفراد العينة، وأخيرا نجد أن أقل نسبة بين أفراد العينة والتي بلغت 20% كانت لمن ينتمون إلى الإدارة العليا (رئيس الجامعة، وكلاء الجامعة، مدراء عامون بالجامعة).

مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

الجدول رقم (5) يبين التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بمستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي محسوبة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف.

جدول رقم (5) التوصيف الإحصائي لل فقرات الخاصة بمستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
38.12	.648	1.70	هناك وضوح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدي القائمين بالعملية التخطيطية بالجامعة.
37.78	.699	1.85	هناك عملية اتصال وتواصل مستمر عن النشاط الإستراتيجي بين فريق التخطيط وكليات وإدارات الجامعة.
37.26	.790	2.12	هناك نشاط إستراتيجي معلن وواضح للجميع يدعم أهداف الجامعة وخططها الإستراتيجية.
42.63	.810	1.90	تضع الإدارة العليا خطط مستقبلية بمشاركة وتعاون كافة الأطراف المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي.
26.04	.638	2.45	هناك نظام معلومات كاف ومستمر يغطي كل المشاركين في النشاط الإستراتيجي بالجامعة.
26.90	.538	2.01	مستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي

من خلال نتائج الجدول رقم (5) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة (مجموعة من مديري الإدارات العليا والوسطى والدنيا بجامعة الزاوية) بلغ (2.01)، حيث يدل على مستوى الإجابة (محايد) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري قدره (0.538)، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (26.90%) تقريبا، مما يشير إلى أن هناك تجانساً بنسبة (73.10%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يتفقون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وبدرجة تصل نسبتها إلى (66.7%).

كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (2.45) عن العبارة التي تشير إلى (هناك نظام معلومات كاف ومستمر يغطي كل

المشاركين في النشاط الإستراتيجي بالجامعة)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارة التي تشير إلى (هناك وضوح لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى القائمين بالعملية التخطيطية بالجامعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (1.70).

أما الجدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم على درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم، وذلك من خلال دمج استجابات عينة الدراسة لجميع الفقرات المعبرة عن محور درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

جدول (6) توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم

على درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي

مستويات الموافقة	درجة القياس	العدد	%
غير موافق	1.66 – 1.00	13	32.5
محايد	2.33 – 1.67	16	40
موافق	3.00 – 2.34	11	27.5
المجموع			100.0

تشير بيانات الجدول رقم (6) إلى النتائج الآتية:

1. أن (32.5%) من عينة الدراسة لا يوافقون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
2. أن (40%) من عينة الدراسة محايدون في درجة موافقتهم على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
3. أن (27.5%) من عينة الدراسة يوافقون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

مستوى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي:

جدول رقم (7) التوصيف الإحصائي لل فقرات الخاصة بمستوى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
32.38	.777	2.40	يضع الفريق خططاً لمستقبل الفرص تتعلق بمساعدة الجامعة على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
37.09	.853	2.30	يتم تطوير خطط مستقبلية ثابتة يوماً بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد.
32.38	.777	2.40	يوجد نظام لرسم الإستراتيجيات وتدابير الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية.
32.91	.757	2.30	المخططون يأخذون في الاعتبار الفرص والمخاطر البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة.
31.36	.784	2.50	وضع خطط للتنبؤ المستقبلي ومعرفة ما يجب عمله لتحقيق التنبؤ.
29.45	.701	2.38	مستوى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي

من خلال نتائج الجدول رقم (7) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمدى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بلغ (2.38) حيث يدل على مستوى الإجابة (نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري قدره (0.701)، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (29.45%) تقريباً، مما يشير إلى أن هناك تجانساً بنسبة (70.55%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة على وعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وبدرجة تصل نسبتها إلى (79.3%) من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو: (2.50) عن العبارة التي تشير إلى (وضع خطط للتنبؤ المستقبلي ومعرفة ما يجب

عمله لتحقيق التنبؤ)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارات التي تشير إلى (يتم تطوير خطط مستقبلية ثابتة يوما بعد يوم إلى الأمد المتوسط والبعيد، المخططون يأخذون في الاعتبار الفرص والمخاطر البيئية الخارجية والداخلية ذات العلاقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.30)، أما الجدول رقم (8) فيبين توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم على مدى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي عند إعداد الخطة الإستراتيجية طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم، وذلك من خلال دمج استجابات عينة الدراسة لجميع الفقرات المعبرة عن محور مستوى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

جدول (8) توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم

على مدى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي

مستويات الموافقة	درجة القياس	العدد	%
غير موافق	1.00 – 1.66	7	17.5
محايد	1.67 – 2.33	6	15
موافق	2.34 – 3.00	27	67.5
المجموع			100.0

تشير بيانات الجدول رقم (8) إلى النتائج الآتية:

1. أن (17.5%) من عينة الدراسة لا يوافقون على توافر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
2. أن (15%) من عينة الدراسة محايدون في درجة موافقتهم على توافر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.
3. أن (67.5%) من عينة الدراسة يوافقون على توافر الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

مستوى إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي:

جدول رقم (9) التوصيف الإحصائي للفقرات الخاصة بإدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
13.62	.384	2.82	يحقق التخطيط الإستراتيجي في الجامعة أهدافاً بعيدة المدى.
21.68	.607	2.80	يمكن التخطيط الإستراتيجي الجامعة من تحديد احتياجاتها وقدراتها الحالية والمستقبلية.
21.38	.588	2.75	يساهم التخطيط الإستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارة العليا والوسطى في الجامعة.
10.45	.303	2.90	يعمل التخطيط الإستراتيجي على تطوير وتنمية قدرات مؤسسية لدى الإدارة العليا.
00.0	.000	3.00	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.
5.26	.150	2.85	إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي

من خلال نتائج الجدول رقم (9) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لإدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بلغ (2.85)، حيث يدل على مستوى الإجابة (نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وبانحراف معياري قدره (0.150)، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (5.26%) تقريباً، مما يشير إلى أن هناك تجانساً بنسبة (94.74%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة يدركون مزايا وفوائد التخطيط الإستراتيجي، وبدرجة تصل نسبتها إلى (95%) من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة. كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (3.00) عن العبارة التي تشير إلى (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارة التي تشير إلى (يسهم

التخطيط الإستراتيجي في تطوير التفكير المؤسسي لدى الإدارة العليا والوسطى في الجامعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.75).

جدول (10) توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات إدراكهم لأهمية التخطيط الإستراتيجي

مستويات الموافقة	درجة القياس	العدد	%
غير موافق	1.66 – 1.00	0	0.0
محايد	2.33 – 1.67	0	0.0
موافق	3.00 – 2.34	40	100.0
المجموع			
		40	100.0

تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى النتائج الآتية:

1. لا يوجد أحد من أفراد عينة الدراسة لا يوافق على إدراك أهمية الإستراتيجي عند إعداد الخطة الإستراتيجية في الجامعة.
 2. لا يوجد أحد من أفراد عينة الدراسة محايد في درجة موافقته على إدراك أهمية التخطيط الإستراتيجي.
 3. أن (100%) من عينة الدراسة يوافقون على إدراك لأهمية التخطيط الإستراتيجي.
- مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي:

جدول رقم (11) التوصيف الإحصائي لل فقرات الخاصة

بمستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
32.91	.757	2.30	يوجد لدى الجامعة رؤية تعبر عن طموحاتها المستقبلية.
27.45	.678	2.47	للجامعة رسالة معلنة ومحددة تعبر عن مجال عملها الحالي.
28.14	.667	2.37	تقوم الجامعة بإعداد خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي فترة زمنية مستقبلية
34.42	.747	2.17	تتضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة أهدافاً محددة قابلة للقياس.
31.95	.671	2.10	يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة مستقبلا

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
28.14	.667	2.37	يتم تحليل البيئة الداخلية للجامعة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
32.86	.723	2.20	يتم صياغة أهداف إستراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
28.14	.667	2.37	يتم صياغة إستراتيجيات لتحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية.
20.45	.505	2.47	تقوم الخطة الإستراتيجية على اختيار البدائل الأفضل لتحقيق الأهداف.
23.55	.544	2.31	مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بلغ (2.31)، حيث يدل على مستوى الإجابة (محايد) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، وانحراف معياري قدره (0.544)، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (23.55%) تقريبا، مما يشير إلى أن هناك تجانساً بنسبة (76.45%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وبدرجة تصل نسبتها إلى (77%) من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة.

كما يلاحظ أن أعلى متوسط حسابي للفقرات الواردة ضمن هذا المحور هو (2.47) عن العبارات التي تشير إلى (للجامعة رسالة معلنة ومحددة تعبر عن مجال عملها الحالي، تقوم الخطة الإستراتيجية على اختيار البدائل الأفضل لتحقيق الأهداف)، في حين كان أقل متوسط حسابي عند العبارة التي تشير إلى (يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها الجامعة مستقبلاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.10).

أما الجدول رقم (12) يبين توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم على أنهم على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، طبقاً لمقياس

ليكرت الثلاثي المستخدم، وذلك من خلال دمج استجابات عينة الدراسة لجميع الفقرات المعبرة عن محور مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي.

جدول (12) توزيع عينة الدراسة بحسب مستويات موافقتهم

على ممارسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية

مستويات الموافقة	درجة القياس	العدد	%
غير موافق	1.00 – 1.66	7	17.5
محايد	1.67 – 2.33	14	35
موافق	2.34 – 3.00	19	47.5
المجموع			100.0

تشير بيانات الجدول رقم (12) إلى النتائج الآتية:

1. أن (17.5%) من عينة الدراسة لا يوافق على الوصول لدرجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي.
2. أن (35%) من عينة الدراسة محايدون في درجة موافقتهم على الوصول لدرجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزاوية.
3. أن (47.5%) من عينة الدراسة يوافقون على الوصول لدرجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وهذا ما يفسر اهتمام المسؤولين بتكوين لجنة خاصة بوضع الخطة الاستراتيجية بالجامعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على "يوجد اتجاهات إيجابية نحو

التخطيط الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية"، تم استخدام اختبار T

للعينة الأحادية One Sample Test بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي"، فأظهرت نتيجة التحليل الجدول الآتي:

جدول (13) اختبار T بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري
لمدى اتجاهات عينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي ($\mu=2$)

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية Df	مستوى المعنوية P-value
40	2	2.39	0.399	6.16	39	0.000

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لمدى اتجاهات القيادات الإدارية بعينة الدراسة نحو التخطيط الإستراتيجي (2.39) وبانحراف معياري (0.399)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوى (6.16) وهي معنوية ودالة إحصائياً، وذلك بدرجات حرية (39)، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص "يتسم مفهوم التخطيط الإستراتيجي بالوضوح لدى القيادات الإدارية بجامعة الزاوية"، تم استخدام اختبار T للعينة الأحادية One Sample Test بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي" فأظهرت نتيجة التحليل الجدول الآتي:

جدول (14) اختبار T بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمستوى وضوح مفهوم

التخطيط الاستراتيجي عند القيادات الإدارية بعينة الدراسة ($\mu=2$)

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية Df	مستوى المعنوية P-value
40	2	2.01	0.538	0.059	39	0.953

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لمستوى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند القيادات الإدارية بعينة الدراسة (2.01) وبانحراف معياري (0.538)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي (0.059)، وهي غير معنوية وليست دالة إحصائياً وذلك بدرجات حرية (39)؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value} = 0.953$ ، وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي عند القيادات الإدارية بعينة الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "القيادات الإدارية بجامعة الزاوية يعون أهمية التخطيط الإستراتيجي"، فقد تم استخدام اختبار T للعينة الأحادية One Sample Test بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي" فأظهرت نتيجة التحليل الجدول الآتي:

جدول (15) اختبار T بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمستوى وعي القيادات الإدارية بعينة الدراسة لأهمية التخطيط الإستراتيجي ($\mu=2$)

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى المعنوية
40	2	2.38	0.701	3.43	Df	P-value
					39	0.001

الجدول رقم (15) يوضح أن المتوسط الحسابي لمستوى وعي القيادات الإدارية بعينة الدراسة لأهمية التخطيط الإستراتيجي (2.38) وبانحراف معياري (0.701)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي (3.43) وهي معنوية ودالة إحصائياً وذلك بدرجات حرية (39)، لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value} = 0.001$ ، وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة على وعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "القيادات الإدارية بجامعة الزاوية يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي"، فقد تم استخدام اختبار T للعينة الأحادية One Sample Test بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي" فأظهرت نتيجة التحليل الجدول الآتي:

جدول (16) اختبار T بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمستوى

إدراك القيادات الإدارية لأهمية التخطيط الإستراتيجي ($\mu=2$)

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية Df	مستوى المعنوية P-value
40	2	2.85	0.150	36.02	39	0.000

من الجدول رقم (16) يتضح أن المتوسط الحسابي لمستوى إدراك القيادات الإدارية بعينة الدراسة لأهمية التخطيط الإستراتيجي (2.85) وبانحراف معياري (0.150)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي (36.02)، وهي معنوية ودالة إحصائياً، وذلك بدرجات حرية (39)؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد $P\text{-value} = 0.000$ وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على "القيادات الإدارية بجامعة الزاوية على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي"، فقد تم استخدام اختبار T للعينة الأحادية One Sample Test بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري "الفرضي" فأظهرت نتيجة التحليل الجدول الآتي:

جدول (17) اختبار T بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لمستوى ممارسة القيادات الإدارية بعينة الدراسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية ($\mu=2$)

حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية Df	مستوى المعنوية P-value
40	2	2.32	0.545	3.68	39	0.001

الجدول رقم (17) يوضح أن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة القيادات الإدارية بعينة الدراسة التخطيط الإستراتيجي بدرجة كافية (2.32) وبانحراف معياري (0.545)، حيث كانت قيمة T المحسوبة تساوي (3.68) وهي معنوية ودالة إحصائياً، وذلك بدرجات حرية (39)؛ لأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد $P = 0.001$ value وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة موافقون على توافر مستوى الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي، وما يؤدي هذه النتيجة هو تكوين فريق التخطيط الإستراتيجي بإدارة الجامعة يعمل على دراسة ووضع مقترح الخطة الإستراتيجية بالجامعة.
2. أن جميع القيادات الإدارية بعينة الدراسة موافقون على وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما يؤدي وجود عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية ورسالة محددة وأهداف معلنة وواضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع الجامعة.
3. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة يدركون أهمية التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما يشير إلى تشكيل العديد من اللجان والفرق المختصة بوضع الخطة الإستراتيجية في أغلب كليات الجامعة.

4. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة على درجة كافية بممارسة التخطيط الإستراتيجي عند إعداد الخطة الإستراتيجية في الجامعة، مما جعل كليات الجامعة تشرع في إجراء التحليل الإستراتيجي في كليات الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وإمكانية توظيفها في اكتشاف عناصر التخطيط الإستراتيجي من رؤية ورسالة، أهداف، خطط وسياسات إستراتيجية.

5. أن للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي.

6. أن نظام المعلومات بالجامعة جيد ويمد كل الأطراف التي لها علاقة بالتخطيط الإستراتيجي بالمعلومات اللازمة لبناء الخطط والإستراتيجيات.

7. هناك ضعف في مستوى ربط الأهداف الإستراتيجية بالمعطيات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على تصميم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية بالجامعة.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في كافة إدارات الجامعة وإعطائه الأهمية التي تستحقها حتى تستطيع مواكبة التطورات الحديثة والمتسارعة في هذا المجال.

2. ضرورة دعم وإسناد الإدارة العليا في الجامعة لعملية ترسيخ اتجاهات إستراتيجية إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي من خلال ترسيخ ونشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي، وتدعيم قنوات القيادات الإدارية بأهمية بمنهج التخطيط الإستراتيجي، وتشجيع مشاركة كافة المستويات الإدارية، وتدريبهم على استخدام نشاط وفكر وفلسفة التخطيط الإستراتيجي وبشكل شامل ومستمر.

3. وضع خطة للتدريب وللارتقاء بمستوى كفاءة مديري الإدارة العليا، وتطوير مهارتهم وإمكاناتهم، وخبراتهم، بما يخدم فاعلية نشاط التخطيط الإستراتيجي.
4. العمل على تطوير أنظمة معلومات الإدارة وتحديثها باستمرار للإسهام في توفير البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالجودة المناسبة.
5. الاستفادة من نظام المعلومات بالجامعة بنشر قيم وأفكار ومبادئ التخطيط الإستراتيجي وترسيخ مفاهيمها وتطبيقاتها في أذهان القيادات الإدارية بالجامعة بما يخلق اتجاهات إستراتيجية أكثر إيجابية نحو التخطيط الإستراتيجي.
6. تشجيع روح المبادرة والتعاون بين القيادات الإدارية بما يشجع على تبادل ونشر قيم وأفكار ومبادئ التخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
7. التركيز على الدراسات البيئية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات واتخاذها كمنطلقات للتخطيط الإستراتيجي بالجامعة.
8. تكثيف البرامج التدريبية وورش العمل والندوات في مجالات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وذلك لدعم وتطوير الاتجاهات الإستراتيجية للقيادات الإدارية بالجامعة.

المراجع

أولاً: الكتب العلمية:

1. أبوبكر، مصطفى محمود (2000)، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (الدار الجامعية، مصر).
2. أبوبكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد عبد الله (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، (الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر).
3. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى (2001)، الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى، دار زهران، عمان: الأردن).
4. أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، (ب. ت، مجموعة النيل العربية، القاهرة: مصر).
5. السلمي، علي (2000)، الإدارة المعاصرة، (دار غريب للطباعة، القاهرة: مصر).
6. العتيبي، صبحي جبر (2005) تطور الفكر والأساليب في الإدارة، (الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان: الأردن).
7. العساف، صالح بن حمد (1998)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية).
8. العميان، سليمان محمود (2005)، السلوك التنظيمي، (ب. ت، دار الرياض، الرياض: السعودية).
9. الغمري، إبراهيم (1996)، السلوك التنظيمي، (ب. ت، دار الجامعة، مصر).
10. الغالبي، الطاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، (ب. ت، دار وائل للنشر، عمان: الأردن).

11. الصيرفي، محمد (2007)، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية (ب.ت، دار حمدان، الإسكندرية: مصر).
12. المغربي، عبد الفتاح (1999) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي عشر، (الطبعة الأولى، مجموعة النيل للنشر، مصر).
13. المغربي، كامل وآخرون (1995)، أساسيات في الإدارة، (الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن).
14. المغربي، كامل محمد (2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، (الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان: الأردن).
15. بن حمدان، خالد، إدريس، وائل (2007)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، (الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن).
16. بن حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد (2009)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، (الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن).
17. بواشري، أمينة (2005)، توجيه القيادات الإدارية، (ب.ت، دار الجامعي، القاهرة: مصر).
18. توفيق، عبد الرحمن (2005) التخطيط الإستراتيجي هل يخلو من المخاطر؟ (الطبعة الثانية، سلسلة إصدارات بيمك بمركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة: مصر).
19. حنفي، عبد الغفار (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (بدون طبعة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: مصر).
20. حبيش، فوزي (1991)، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، (الطبعة الثانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: لبنان).

21. حسن، محمد عبدالغني (2004)، مهارات السلوك، (ب.ت، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر).
22. خفاجي، نعمة عباس (2004)، الإدارة الإستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، (الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر، عمان: الأردن).
23. عبد الفتاح، إيمان صالح (2007)، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، (الطبعة الأولى، إيبسس كوم للنشر، القاهرة: مصر).
24. كلادة، ظاهر (2002)، القيادة الإدارية، (ب.ت، دار زهران للنشر، عمان: الأردن).
25. ماهر، أحمد (2005)، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية: مصر).
26. ماهر، أحمد (2006)، مداخل بناء المهارات، (الطبعة السابعة، دار الجامعية، مصر).
27. ماهر، احمد (1999)، الإدارة الإستراتيجية، (ب.ت، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر).
28. معروف، هوشيار (2009)، التخطيط الإستراتيجي، (الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن).
29. مرسى، نبيل حامد (2008) التخطيط الإستراتيجي، (الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث للطباعة، الإسكندرية: مصر).
30. متولي، علي كامل (1998)، مقدمة في العلوم السلوكية، (ب.ت، مركز التعليم المفتوح، القاهرة: مصر).

ثانياً: المجلات العلمية والدوريات:

1. الباروني، خالد مسعود (2013)، التخطيط الإستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين، (مجلة المكتبات والمعلومات (علمية محكمة)، دار النخلة للنشر، العدد السابع، طرابلس: ليبيا).
2. الباروني، خالد مسعود (2013)، دور المحددات الإدارية (الأهداف والمتطلبات) للتخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء الإداري، (مجلة جامعة الزيتونة (علمية محكمة)، منشورات جامعة الزيتونة، العدد الثامن، ترونة: ليبيا).
3. الباروني، خالد مسعود (2015)، أثر نظام معلومات الرقابة الإستراتيجية على التخطيط الإستراتيجي للتدريب: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، (مجلة المكتبات والمعلومات (علمية محكمة)، دار النخلة للنشر، العدد الرابع عشر، طرابلس: ليبيا).
4. الباروني، خالد مسعود (2015)، أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مجمع مليتة للنفط والغاز، (مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية محكمة)، منشورات الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الثاني، تاجوراء: ليبيا).
5. الباروني، خالد مسعود (2015)، نظام معلومات التخطيط الإستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات، (مجلة المعرفة للتنمية والتطوير (علمية محكمة)، منشورات مركز البحوث والتطوير بجامعة أفريقية المتحدة، العدد الثالث، الزاوية: ليبيا).
6. الباروني، خالد مسعود (2015)، أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الإستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الإستراتيجي للتدريب، (مجلة العلوم الاقتصادية

والسياسية (علمية محكمة)، منشورات كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، العدد الخامس، زلوتين: ليبيا).

7. 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).

ثالثاً: الرسائل العلمية:

1. أحيدة، كوثر علي (2010)، متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.

2. أبو خديجة، هيثم عبدالله (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

3. المقرحي، وليد امحمد (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.

4. اللوح، عادل منصور (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

5. غيث، محمد سالم (2008)، مدى إدراك الإدارة العليا لأثر التخطيط الإستراتيجي على فاعلية الأداء الرقابي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.

6. مصباح، أحمد خلف (2004)، التخطيط الإستراتيجي وفاعلية المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا.
المراجع الأجنبية:

1. Glaister, K. W. & Flashaw, J. R (1999), Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, Vol. 32, No. 1.
2. Bonn, L (2001), Developing Strategic Thinking as a Core of Competency, Management Decision, MCB University Press, vol. 39, No 4.
3. O'Regan, Nicholas & Ghobadian, Abby (2002), "Formal strategic Planning: The Key To Effective Business Process Management", Business Process Management Journal ,MCB University Press, USA, Volume 8, Number 5.
4. McLarney, Carolan (2001), "Strategic Planning-Effectiveness-Environment Linkage: A case Study" ,Management Decision, MCB University Press, USA, Volume 39, Number 10.
4. Higgins. M. & W. Vincze, (1993) "Strategic Management, and Organization Policy: text and cases", 3 ed. Chicago, Dryden..
5. Wheelen, Thomas L & Hunger J. David (2008). "Strategic Management and Business Policy: Concepts & Cases", 11ed, New Jersey PEARSON prentice Hall.
6. David, Graven, (1993) "Building a learning orientation", Harvard Business Review.