

واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية

سهام إبراهيم البخنوق نجاح محمد المحمدي مروى مصباح الشوشان

المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

sehaming@yahoo.com

مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا، وتم تحديد مشكلة الدراسة في أن واقع الإدارة الاستراتيجية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية يشير إلى وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي اثر على أدائه بشكل سلبي بسبب عدم وجود استقرار نسبي في البيئة المحيطة. وتنبثق أهمية الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي تقدمها إلى الجهود السابقة في هذا المجال، وفي استفادة المؤسسات التقنية المختلفة من معرفة أسباب القصور، والحد منها، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه عملية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التقنية، واعتمدت الباحثات في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

ABSTRACT

This study addressed the issue of the strategic management in the technical education institutions in Libya. The problem of the study was identified in the fact that the reality of strategic management at the Higher Institute of Science and Technology

indicates that there is a shortcoming in the senior management ability to implement strategic management method, which negatively affect its performance because of absence of relative stability in the surrounding environment.

The importance of study derive to the enrichment of scientific research through the addendum provided by the earlier efforts in this area, and to make the technical institutions realize the causes of shortcoming and to overcome it by emphasizing on the importance of the role that strategic management process plays in the technical institutions.

The researchers in this Study to analyze the descriptive and quantitative Study of the phenomenon, using a questionnaire tool to collect data and then distributed to the research sample, after subjecting the data obtained for analysis to test the hypotheses that were formulated , the study concluded with a set of results

1 : المقدمة:

تُعد الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر، والتطبيق، حيث تهتم بالحاضر، والمستقبل في أن واحد وتهدف إلي الإبداع، ورفع الكفاءة، كما تعني تكوين البصيرة، والقدرة على التفكير، والتحليل الإستراتيجي، وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر، والمستقبل، ، أو التأثير فيه، وذلك للتأكد من فرص البقاء، أو النمو، والتوسع في ميدان الأعمال، (ياسين، 2002، ص 33-34). فالإدارة العليا الواعية تستوعب أساسيات الممارسة الإستراتيجية، وتحاول الاستفادة من تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في عملياتها، بحيث تكون قادرة على استخدام موارد المنظمة سواء لتوليد قاعدة عامة تساهم في منحها خصائص مميزة تستخدمها للحصول على ميزات تتعكس إيجابياً على الأداء الشامل لها (الغالبى، 2009 : 296).

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي التي أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان الإداريين نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء،

وتشخيص جوانب القوة، والضعف في المؤسسة، وإذا ما تم تطبيقها بشكل جيد فسوف تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى المحلي والدولي (حنا، 2012، ص 28).

1-2: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن واقع الإدارة الإستراتيجية يشير إلى وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الصحيح الأمر الذي اثر علي أدائه بشكل سلبي بسبب عدم وجود استقرار نسبي في البيئة المحيطة، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

ما هو واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية ؟

1-3: فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:-
الفرضية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين المتطلبات المتوفرة للقيام بها.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي.

1-4: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ - تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني من خلال دراسة حالة المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية.
- ب - أبرز دور، وأهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا.
- ج - رصد المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في المعاهد التقنية، وأسبابها الحقيقية، وسبل مواجهتها.
- د - محاولة الوقوف علي أسباب القصور في أداء الإدارة، وتطبيقها للمفهوم العلمي لها، والاستفادة منها في معرفة الآثار المترتبة علي ذلك فيما يتعلق بخدمات قطاع التعليم التقني لتحقيق التنمية علي مستوى المؤسسة، والمجتمع.

1-5: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية ممارسة أساليب الإدارة الإستراتيجية، وكيفية تطبيقها، ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها أثر التطبيق السليم لمراحلها المختلفة في قطاع التعليم التقني العالي المناطق به إنجاح الكثير من المشروعات التقنية المختلفة من خلال تخريج كوادر فنية شابة، وعلى درجة عالية من الأهمية، والكفاءة، كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي لها علاقة بأداء المعهد بما يساهم من الرفع من مستوى تقديم خدماته داخل المجتمع.

1 الإطار النظري للدراسة:

2-1: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:-

تعددت المفاهيم التي تناولت تعريف الإدارة الإستراتيجية، وتشابهت فقد عرفها بعض الكتاب في مجال الإدارة بأنها "خطط، وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة، وأهدافها، وبين هذه الرسالة، والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية"

(السيد، 2012، ص2). وعُرفت بأنها "خطة موحدة شاملة، ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة، وتحديد البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة، من خلال المزايا والبيئة المتغيرة المواجهة لها، ودور واضعو الإستراتيجية في التوفيق بينها" (الصيرفي، 2009، ص11).
وأنها "مجموعة من الخطوات، والمراحل المترابطة، والتي تشمل علي تحديد، وصياغة رسالة المنشأة، ورؤيتها، والقيم المؤسسية الحاكمة لأعمالها، ووضع مجموعة من الغايات، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ظل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها الداخلية، والخارجية."
(المرسي، 2007، ص120).

2-2 : ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:-

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في كيفية مقدار الفائدة المتحقق من استخدامها وهي (أبو بكر، والنعيم، 2008، ص40):-
أ - تنمية القدرة لدي المؤسسة علي أحداث التغيير، والتطوير من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية ذات الفكر الايجابي، والقدرة علي مواجهة التحديات، والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلي الأفضل لتحقيق الأهداف من اجل بناء، وتنمية القدرة الذاتية في التعامل مع المشكلات، والقيود، والأزمات التي تواجهها.

ب - تقليل، أو إزالة أسباب مقاومة التطوير، والتغيير بحيث تساهم المشاركة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وفي إعداد الخطة الإستراتيجية علي تحقيق الفهم، والافتتاح لدي أعضاء المؤسسة، وبناء الالتزامات الأخلاقية لديهم، والتعهد بالتنفيذ يساعد في تأييد عمليات التغيير، وتيسير مداخل، وأنظمة عمل جديدة للمساهمة في بناء العلاقة بين الإنتاجية، والحافز لدي العاملين بما ينير دافعتهم للعمل، والانجاز.

- ج - تعميق منهج، أو سياسة التمكين، وتفاعيل القرارات الجماعية بما تساهم في تحقيق اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية بجودة، وفعالية الخطط الإستراتيجية، والتفاعل الجماعي الذي يولد بدائل إستراتيجية جيدة، ويحسن فرص الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة، وتوجيه مواردها بطريقة فعالة، واستغلال نواحي القوة، والتغلب علي نواحي الضعف في الإدارة الإستراتيجية لتوليد المزيد من الفرص، والتعامل الفعال مع القيود، أو التهديدات .
- د - تنمية قدرة المؤسسة علي تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل يساعد منظمات الأعمال علي تحقيق التأثير الملموس في ظل المتغيرات البيئية سواء كانت سياسية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو ثقافية من خلال القرارات الإستراتيجية السليمة التي تساعدها علي استغلال الفرص المتاحة، وخلق فرص جديدة.

2-3 : أهداف الإدارة الإستراتيجية :- يتمثل الهدف العام للإدارة الإستراتيجية في معرفة، وإدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط الضعف والقوة بالشكل السليم، والذي من خلاله تستطيع المنظمة تحقيق النجاح الاستراتيجي، والأداء المتميز، إلا أنه يوجد العديد من الأهداف الفرعية الأخرى لها والتي تسعى إلي تحقيقها نذكر منها الآتي (الناظوري، 2009، ص24) :-

- أ - تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة، وفعالية .
- ب - تحديد الأولويات، والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- ج - إيجاد المعيار الموضوعي للحكم علي كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية، وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف، وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

د - إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات، وخطوات معينة يُشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي الحديث في التعامل مع المشكلات بعيداً عن أساليب الإدارة التقليدية.

2-4 : مراحل الإدارة الإستراتيجية:-

تتمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية في الخطوات التالية

(أحميدة، 2010، ص 12-14) :-

أولاً: التحليل والرصد البيئي : وهو استعراض، وتقييم، وتوزيع المعلومات التي

تم الحصول عليها من البيئة الخارجية، والداخلية إلي المديرين الإستراتيجيين

في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الإستراتيجي في التعرف علي العوامل

الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا

التحليل هو تحليل "SWOT"، وذلك لتحديد الفرص، والتهديدات في البيئة

الخارجية للمنظمة، لتحديد عوامل القوة، والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية: ويقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن

الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف بأسلوب

فعال، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل المجالات

الآتية:

- تحديد رسالــة المنظمة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- وضع الإستراتيجيات، وتطويرها.
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف، والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية: وهي العملية التي بواسطتها يتم وضع

الإستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج، والميزانيات،

والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطي، والإشرافية،

ولكنها تُراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي،

وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد، وقد تتضمن هذه العملية تغييراً في ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة .
رابعاً: **التقييم الاستراتيجي**: ويقصد بها عملية مراقبة يحدد فيها مدير الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم لأهداف المنظمة، وغاياتهم، ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقييم علي مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وحل المشكلات، وبالرغم من أن التقييم، والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يخدمان الإدارة الإستراتيجية في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة علي عملية التصحيح.

2 - الدراسة التطبيقية:

3-1: منهجية الدراسة:-

3 1 1: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل بيئة الدراسة في المعهد العالي للعلوم، والتقنية بالزاوية، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مديري المكاتب، ورؤساء الأقسام الإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية بالمعهد العالي للعلوم، والتقنية بالزاوية، وتتمثل عينة الدراسة في عينة قصديه حكمية لكل المديرين العاملين بالمعهد، ورؤساء الأقسام العلمية لكونهم يمثلون صناع الإستراتيجية، والقرارات المختلفة في المعهد، إضافة إلي قيامهم بتنفيذها، وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات الحاصلة عنها.

3-1-2: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أ - **الحدود الموضوعية**: يقتصر البحث على دراسة، وتحليل الأساليب العلمية المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية، وتشخيص مدى الممارسة الفعلية لها.

ب الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على حالة المعهد العالي للعلوم،
والتقنية بالزاوية.

ج - الحدود الزمنية: تقتصر علي دراسة الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع
استمارات الاستبيان وهي سنة 2017 م.
3-1-3: مصادر جمع البيانات:

تم تغطية هذه الدراسة من خلال البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من
الكتب، والدوريات العلمية، والمراجع، والمنشورات المتاحة، وكذلك من مجتمع
الدراسة، والمتمثلة في إعداد صحائف الاستبيان، أو الاستقصاء، والمقابلات
الشخصية مع المسؤولين في مجتمع الدراسة لتغطية بعض الاستفسارات التي
لا توجد إجابات عليها في صحائف الاستبيان، والتي من شأنها إثراء مجال
البحث.

3-1-4: قياس المتغيرات: مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم بناء مؤشرات مقياس الدراسة، وبعتماد تصميم الاستبيان لجمع البيانات
الضرورية لمعالجة مشكلة الدراسة، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق الأداة
المستخدمة تم استخدام اختبار (ألفا كرنباخ) للوصول إلى معامل الثبات الكلي
للاستبيان، وتم اعتماد أسلوب ليكارت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين،
وإجاباتهم، واشتمل الاستبيان على أربعة أقسام رئيسة كما يلي:

أ - القسم الأول يتضمن (4) أسئلة حول الخصائص العامة لمفردات العينة،
وتتمثل هذه الخصائص في (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات
الخبرة).

ب - القسم الثاني من الاستبيان يتضمن (11) فقرة تتعلق بمدى ممارسة
عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة.

ج - القسم الثالث من الاستبيان يتضمن (11) فقرة تتعلق بمدى توفر المتطلبات الأساسية لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، و نجاحها بالجهاز محل الدراسة.

د - القسم الرابع من الاستبيان يتضمن (10) فقرة تتعلق بمؤشرات أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة.

3-1-5 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية بعد إدخال البيانات للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) .

3 ± 6 : اختبار الفرضيات وتحليل درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أولاً: مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:
الجدول رقم (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات ممارسة الإدارة الإستراتيجية

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب التوفر
1-	يمتلك المعهد إستراتيجية واضحة المعالم	2.81	0.58	7
2-	لدى المعهد رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها	2.66	0.64	9
3-	تعتبر الرسالة المرشد والإطار العام لأعضاء الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات	2.79	0.61	8
4-	يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في توقيت محدد مسبقاً	2.52	0.66	10
5-	تتمثل نقاط ضعف وقوة المعهد في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإمكانات المتوفرة	3.18	0.42	1

6	0.55	2.92	تقوم الإدارة الإستراتيجية بوضع خطوات محدده لتطبيق الإستراتيجية	-6
11	0.71	2.19	تقوم الإدارة الإستراتيجية بالمعهد بمتابعة الخطوات -التطبيقية للإستراتيجية	-7
5	0.52	2.97	تستخدم إدارة المعهد أساليب فعالة في تحقيق الرقابة والتقييم الإستراتيجي وبصورة مستمرة	-8
2	0.44	3.14	تهتم الإدارة الإستراتيجية بتغيير إستراتيجيتها عند التأكد من عدم جدوى تنفيذها	-9
3	0.47	3.11	تراعي الإدارة الإستراتيجية الثقافة التنظيمية بالجهاز عند وضع الإستراتيجية	10 -
4	0.51	2.98	نظام الإدارة الإستراتيجية المتبع بالمعهد يستخدم نماذج كثيرة متعلقة بإجراءات العمل	11 -

يوضح الجدول رقم (1) ترتيب فقرات ممارسة الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حسب درجة الممارسة حيث تبين أن أكثر الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تتمثل نقاط ضعف وقوة المعهد في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإمكانات المتوفرة " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.18 مما يدل على درجة ممارسة كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة الإستراتيجية بتغيير إستراتيجيتها عند التأكد من عدم جدوى تنفيذها " بمتوسط حسابي بلغ 3.14 مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة ممارسة كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة ، والفقرة ذات الترتيب الثالث في مدى الممارسة كانت الفقرة التي تنص على " تراعي الإدارة الإستراتيجية الثقافة التنظيمية بالجهاز عند وضع الإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره 3.11 مما يدل أيضا على ممارستها بشكل كبير حسب المقياس الخماسي المستخدم . أما الفقرة التي كانت في المرتبة الرابعة كانت للفقرة التي

تنص على " نظام الإدارة الإستراتيجية المتبع بالمعهد يستخدم نماذج كثيرة متعلقة بإجراءات العمل " بمتوسط حسابي قدره 2.98 وكانت درجة ممارستها متوسطة ، أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تقوم الإدارة الإستراتيجية بالمعهد بمتابعة الخطوات التطبيقية للإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره 2.19 مما يدل على أن درجة ممارستها متوسطة حسب المقياس المستخدم ، وتليها في قلة الممارسة الفقرة التي تنص على " يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في توقيت محدد مسبقا " بمتوسط حسابي بلغ 2.52 حيث كانت درجة ممارستها متوسطة أيضا.

ثانياً: مستوى متطلبات ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:

الجدول رقم (2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات

متطلبات الإدارة الإستراتيجية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب التوفر
1-	الإمكانات المادية والإدارية اللازمة للقيام بعملية تقييم الإستراتيجية	2.75	0.59	9
2-	تستعين الإدارة العليا في بعض الأحيان ببعض الخبرات اللازمة للقيام بالمهام التخطيطية الإستراتيجي من خارج المعهد	3.42	0.35	3
3-	يملك الجهاز الخبرات والكفاءات اللازمة للقيام بعملية التقييم	3.45	0.32	2
4-	العاملون بالجهاز مؤهلون وذوو خبرات عالية وعلي درجة عالية من التخصص	3.11	0.47	5
5-	يتوفر لدى الإدارة بالمعهد الالتزام الذاتي	3.24	0.39	4

			لانجاز الأهداف المرجوة	
7	0.55	2.92	يسعى المعهد إلى تطوير أداء العاملين بصورة مستمرة	-6
10	0.59	2.75	رجال الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام بأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المطلوب الوصول إليها	-7
5	0.63	2.67	قواعد العمل موضوع بطريقة تساعد علي سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة المحيط	-8
8	0.57	2.89	لدي الإدارة الإستراتيجية القدرة علي المبادرة والإبداع في وضع تطوير أنشطتها	-9
6	0.54	2.94	تعتمد الإدارة الإستراتيجية أسلوب البحث والتطوير المستمر لاكتشاف مفاهيم جديدة من شأنها تحقيق ميزة تنافسية	-10
1	0.27	3.69	يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بعملية صياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة أداء المنظمة وقياسه	-11

يوضح الجدول (2) ترتيب فقرات متطلبات الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حسب درجة توفرها حيث تبين أن أكثر الفقرات توفرا من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة من اجل القيام بعملية صياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة أداء المنظمة وقياسه " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.69 مما يدل على درجة توفر كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على " يمتلك الجهاز الخبرات والكفاءات اللازمة للقيام بعملية التقييم " بمتوسط حسابي بلغ 3.45 مما يدل

أيضا على امتلاكها لدرجة توفر كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة. أما أقل الفقرات توفرا من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " رجال الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام بأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المطلوب الوصول إليها " بمتوسط حسابي قدره 2.75 مما يدل على أن درجة توفرها متوسطة حسب المقياس المستخدم، وتليها في قلة الممارسة الفقرة التي تنص على " الإمكانات المادية والإدارية اللازمة للقيام بعملية تقييم الإستراتيجية " بمتوسط حسابي مساويا للفقرة السابقة بلغ 2.75 حيث كانت درجة توفرها متوسطة أيضا.

ثالثاً: مستوى أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:

الجدول رقم (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات أداء

الإدارة الإستراتيجية

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب التوفر
1-	توجد مؤشرات نستخدمها الإدارة الإستراتيجية في قياس فاعلية المعهد	2.33	0.62	8
2-	توجد إدارة خاصة لتوثيق المعلومات المتعلقة بمؤشرات الإدارة للمعهد ونشرها لدوي الشأن من العاملين والجهات ذات المصالح المشتركة	2.21	0.74	10
3-	توجد صعوبات تؤثر علي تطبيق خطوات الإستراتيجية بالمعهد ومن ثم علي أدائه	2.84	0.61	5
4-	يفتقر الجهاز إلي الكفاءات الفنية لمتابعة تقييم أداء المعهد	3.42	0.43	3
5-	يفتقر المعهد إلي وجود الآليات اللازمة للاستخدام في عمليات تقييم الأداء	2.46	0.52	6
6-	ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم	2.42	0.69	7

			العلمي سبب مباشر في زيادة المستوى الأداء وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي للمعهد	
1	0.40	3.49	ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي سبب مباشر في انخفاض مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الفشل في النجاح الاستراتيجي للمعهد	-7
4	0.46	3.23	مؤشرات أداء المعهد مرتفعة وبصورة مستمرة	-8
2	0.41	3.46	الظروف البيئة المحيطة سبب مباشر في انخفاض مستو أداء المعهد	-9
9	0.72	2.23	نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جدا علي جميع الأصعدة	-10

يوضح الجدول رقم (3) ترتيب فقرات أداء الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حيث تبين أن أكثر الفقرات التي تؤثر على أداء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي سبب مباشر في انخفاض مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الفشل في النجاح الاستراتيجي للمعهد " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.49 مما يدل على درجة موافقة كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على " الظروف البيئة المحيطة سبب مباشر في انخفاض مستو أداء المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 3.46 مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة موافقة كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة، أما أقل الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " توجد إدارة خاصة لتوثيق المعلومات المتعلقة بمؤشرات الإدارة للمعهد ونشرها لدوي الشأن من العاملين والجهات ذات المصالح المشتركة " بمتوسط حسابي قدره 2.21 مما يدل على أن درجة موافقة متوسطه حسب المقياس المستخدم ، وتليها في قلة الموافقة أداء الفقرة التي تنص على "

نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جدا علي جميع الأصعدة " بمتوسط حسابي مساويا للفقرة السابقة بلغ 2.23 حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطه أيضا.

7-1-3: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسة:-

أولاً- العلاقة بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها بمفهومها العلمي:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين مستوى الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها بمفهومها العلمي، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الأولى والتي تنص على : "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها"، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4) يوضح إختبار t-test (لمدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي بالمعهد)

المتغير	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
مدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية	11	2.96	0.51	12.25	0.000	0.87	lower	Upper
							0	4

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.96 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطه كما مبين بالترج الخماسي

، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .

ثانياً- العلاقة بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها ، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية والتي تنص على : "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها " فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5) يوضح إختبار t-test (المتطلبات المتوفرة لممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد)

المحور	N	MEAN	S.TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
							Lower	upper
المتطلبات المتوفرة لممارسة الإدارة الإستراتيجية	11	2.64	0.68	14.27	0.000	0.93	1.21	1.53

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.64 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطة كما مبين بالترج الخماسي ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

ثالثاً- العلاقة بين مستوى الإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمعهد:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمعهد، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي " ، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (6) يوضح إختبار t-test (الأداء الإستراتيجي للمعهد)

المحور	N	MEAN	S.TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mea difference	%95 confidence	
							lower	upper
أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد	10	2.32	0.71	15.93	0.000	0.89	1.16	1.32

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.32 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة "متوسطة" كما مبين بالتدرج الخماسي ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية. ومما سبق يتضح أن هناك تتطابق بين نتائج اختبار T ونتائج تحليل المتوسطات والانحراف المعياري لمحاور الدراسة حيث بينت الجداول أن غالبية الفقرات لكل محور كانت المتوسطات تتراوح من 2 إلى أقل من 3 وهي درجة موافقة متوسطة حسب المقياس الخماسي المعتمد لهذه الدراسة

النتائج:-

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت الدراسة إلى :

1 وجود علاقة طردية (سالبة) بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، بحيث أن الإدارة العليا لا تقوم بمتابعة خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعهد وفق المفهوم العلمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة حيث كان ترتيب هذه الفقرة (11) عن باقي فقرات المحور.

2 وجود علاقة طردية (سالبة) بين مستوى الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي أي: كلما قلّ مستوى استخدام عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد قلّ أدائه الإستراتيجي، حيث أن المبحوثين من عينة الدراسة لا يرون أن نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جداً فكانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة. *Human and Community Studies Journal*

3 وجود علاقة طردية (موجبة) بين مستوى المتطلبات الواجب توفيرها لممارسة سياسات الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي، ومستوى المتطلبات المتوفرة لممارسة سياسات الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، بحيث كلما زاد مستوى المتطلبات في المعهد زاد مستوى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية فيه، فمن وجهة نظر عينة الدراسة أن نقاط الضعف، والقوة في المعهد تتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والإمكانات المتوفرة حيث كان ترتيب هذه الفقرة (1) حسب رأي عينة الدراسة وكانت درجة الموافقة " كبيرة " حسب التدرج الخماسي المستخدم.

4 يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة من اجل القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية وصياغة وتنفيذ وتقييم والرقابة على الأداء وقياسه.

التوصيات:-

بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- 1 ضرورة إدراك القيادات الإدارية في المعهد أن تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية في المعهد بمفهومها العلمي ذات تأثير إيجابي كبير عليه على المستوى المحلي والدولي.
- 2 إخضاع جميع المديرين على مستوى المعهد، وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة وتحديد سياسات الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها ومراحلها الأمر الذي يستوجب استقطاب خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.
- 3 - ضرورة توفير الكوادر البشرية المدربة من أجل القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية والمتعلقة بصياغة وتنفيذ وتقييم والرقابة على الأداء المؤسسي وقياسه.
- 4 زيادة كفاءة نظام المعلومات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة من خلال تفعيل مكتب التوثيق والمعلومات مهمته توفير المعلومات المهمة في الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرارات على أفضل وجه.

المراجع :-

أولاً: الكتب العلمية:-

- 1 - أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله، 2008 م، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، (ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر).
- 2 - سيد، إسماعيل محمد، 2012 م، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر).

- 3 - صيرفي، محمد، 2009 م، الإدارة الإستراتيجية تكوين استراتيجي ، (ط 2، دار المناهج، عمان، الأردن).
- 4 - غالبي، طاهر محسن منصور، 2009 م ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، (ط 1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن).
- 5 - مرسى، نبيل حامد، 2007 م، التخطيط الإستراتيجي ، (الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر).
- 6 - ناظوري، موسى، 2009 م، الإدارة الإستراتيجية، (ط 4، دار وائل، عمان ، الأردن).
- 7 - ياسين، سعد الدين غالب ، 2002 م، الإدارة الإستراتيجية ، (ط 1، دار اليازوري ،عمان، الأردن).
- ثانياً: المجالات العلمية:-
- 1 - البخناق، سهام إبراهيم، 2014 م، عملية تقييم الإستراتيجية ودورها في تعزيز أداء المنظمة ، (العدد 9، السنة 3، مجلة جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا).
- 2 - حنا، فاضل، 2012 م متطلبات تطبيق الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة العلمية في كلية التربية ، (العدد 4، المجلد 28 والعشرون، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا).
- 3 - ميا، على ، زاهر، بسام ، وسليطن، سوما، 2007 م ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، (العدد 1، المجلد 29، مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية).
- ثالثاً: الرسائل العلمية:-
- 1 - أحميدة، كوثر على، 2010 م، متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة، (رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا).