

مدى تطبيق كليات التعليم التقني الليبية للتخطيط  
الاستراتيجي وأثره في تفعيل محاور الجودة الشاملة فيها  
-دراسة ميدانية على كليات التعليم التقني بمدينة طرابلس-

د. مصطفى عبدالله محمود  
قسم الإدارة والتنظيم - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة - ليبيا

## مدى تطبيق كليات التعليم التقني الليبية للتخطيط الاستراتيجي وأثره في تفعيل محاور الجودة الشاملة فيها – دراسة ميدانية على كليات التعليم التقني بمدينة طرابلس –

د. مصطفى عبد الله محمود

### الملخص

هدفت هذه الورقة إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التعليم التقني، كما هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق محاور الجودة الشاملة بكليات التعليم التقني كما يراها أعضاء هيئة التدريس فيها، وذلك التركيز على محاور (توصيف المناهج، النظم واللوائح، الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، أعضاء هيئة التدريس). كما هدفت هذه الورقة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي على محاور الجودة الشاملة .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار عينة عشوائية، كما تم توزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة، عدد (90) استبانة، وتم استرداد (58) من مجموع الاستبانات الموزعة، ولقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتفريغ الاستبيانات وتحليلها . ومن بين عناصر التحليل الإحصائي التي استخدمت في هذه الدراسة التكرارات والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات محاور الدراسة، بالإضافة إلى اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لفحص الأثر واختبار ( t ) للعينة الواحدة بهدف اختبار ومعرفة أثر هذا التطبيق على محاور الجودة الشاملة . ومن خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية، أهمها :

- 1 - أن كليات التعليم التقني تطبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومحاور إدارة الجودة الشاملة الخاضعة للاختبار والتحقق والمتمثلة في (توصيف المناهج، النظم واللوائح، الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، أعضاء هيئة التدريس)، حيث كانت نتيجة التطبيق بدرجة متوسطة .
- 2 - أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على محاور الجودة الشاملة قيد الدراسة .
- 3 - كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات .

### الكلمات المفتاحية :

التخطيط الاستراتيجي، محاور إدارة الجودة الشاملة، الاستبانة، برنامج الحزمة الإحصائية spss ، ليبيا .

## The Extent of the Application of the Libyan Technical Education Faculties for Strategic Planning and its Impact on the Activation Axes of the Total Quality: An Empirical Study on the Technical Education Faculties in the City of Tripoli

### Abstract:

This paper has aimed to identify the extent of the application of strategic planning with the teaching staff members in the faculties of technical education, it has also aimed to identify the extent of applying the total quality axes in the technical education faculties as it has perceived by the teaching staff members. The focus was on the axes such as (characterization of the curriculum, rules and regulations, educational media and information technology, teaching staff members). In addition, this paper has also aimed to identify the impact of the application of the concept of strategic planning on the total quality axes.

The population of this study has included all teaching staff members, and a random sample was chosen. A number of (90) questionnaires have distributed, and a number of (58) was recovered of the total questionnaires distributed, and has utilized the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) in order to analyze the questionnaires. Among the elements of the statistical analysis used in this study duplicates and arithmetical averages, standard deviations, and coefficient alpha Cronbach to check the stability of the axes of the study, in addition to testing simple and multi regression analysis to examine the impact. Using the (t) test for one sample to test and see the impact of this application on the total quality axes. Through the analysis of the data, the study has reached the following findings:

- 1- The technical education faculties are applying the concept of strategic planning, as well as the axes of total quality management which have subjected to testing and verification including (characterization curriculum, rules and regulations, educational media and information technology, faculty members), where the result of the application was moderately.
- 2- The study showed the presence of a statistically significant impact of strategic planning on the total quality axes under study.
- 3- The study also presented no statistically significant effect of the concept of strategic planning on the application of educational media and Information Technology.

### Keywords:

Strategic Planning, Axes of Total Quality Management, Questionnaire, Statistical Package for Social Sciences (SPSS), Libya.

## مقدمة

تزايد الاهتمام عالمياً ومحلياً في السنوات الأخيرة بجودة التعليم، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظراً للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم، حيث تشير التقارير العالمية إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية، وانخفاض مستويات الجودة يتضح في انخفاض مستوى المنتج التعليمي، وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية والمجتمع (الربيعي، 2006، ص48).

ومن هنا أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل من أهم الأسباب التي أدت لانتشاره هو نسبة الفشل في الجامعات التي لا تستخدمه مقارنة بتلك التي تستخدمه، وأشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم هذا الأسلوب تعد أكثر نجاحاً وفعالية من المنظمات التي لا تتبع منهج التخطيط الاستراتيجي، وأن تبني مفاهيم حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يعني تغييراً وتطويراً في ثقافة المنظمة وإعادة هيكليتها وتطوير مناهجها التعليمية، وضبط النظم واللوائح، والتنسيق مع المجتمع واحتياجاته لبريحي هذه الجامعات. مما يستدعي استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة المستويات الإدارية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمهد الطريق أمام إدارة الجامعة أو المؤسسة التعليمية لبناء هيكل وعمليات وسلوكيات قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين (محمود، صالحين، 2012، ص161).

وتعد ليبيا من الدول التي تسعى حالياً إلى النهوض بمستوى الجامعات والمؤسسات العلمية والتعليمية إلى مستويات متميزة من الأداء والجودة لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير مؤسسات الدولة وتنميتها في جميع المجالات. حيث برزت أصوات كثيرة تنادي بضرورة تطوير هذا القطاع المهم، وضبط جودته. وكانت القيادات الليبية قد دعت إلى ضرورة إعادة النظر في مسيرة التعليم العالي وتطويره.

### مشكلة الدراسة

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة. وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب العمل، والمجتمع وغيرهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ومتطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم.

على الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي في العديد من الدول قد حقق نجاحاً ملحوظاً، سواء في التغلب على مشكلات التعليم، أو في الوفاء بمتطلبات المجتمع منه، إلا أنه يلاحظ هناك فجوة بين ما تقدمه المؤسسات التعليمية العربية، والمؤسسات التعليمية العالمية في مجال تقديم العملية التعليمية، إضافة إلى ضعف الجودة التي تقدم بها هذه الخدمات وهي لا تتناسب مع ما تواجهه الجامعات من تحديات في كافة مجالات العمل بالقطاع التعليمي. ومن هنا تظهر المشكلة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي في كليات التعليم التقني، والتعرف على أثر هذا التطبيق على محاور إدارة الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني، ويمكن صياغة المشكلة في التساؤلات الآتية :

- إلى أي مدى تطبق كليات التعليم التقني مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟
- إلى أي مدى تطبق كليات التعليم التقني مفهوم محاور إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في محور توصيف المناهج، ومحور النظم واللوائح، ومحور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، ومحور أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يوجد أثر لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محاور إدارة الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني؟

## أهمية الدراسة

- 1 - تنبع الغاية من هذه الدراسة إلى الحاجة الماسة لإدارة مؤسسات التعليم العالي الليبي العام و الهيئة الوطنية للتعليم التقني بشكل خاص لمثل هذه الدراسات التي ستسهم في تطوير أداء هذه المؤسسات وتحسينها.
- 2 - أهمية التخطيط الاستراتيجي في كليات التعليم التقني ودوره في تقديم الحلول للمشاكل في مؤسسات التعليم العالي.
- 3 - المساهمة في موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتنا العلمية والتعليمية.

## أهداف الدراسة

- 1 - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كليات التعليم التقني.
- 2 - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق محاور الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني، والمتمثلة في محور توصيف المناهج، ومحور النظم واللوائح، ومحور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، ومحور أعضاء هيئة التدريس.
- 3 - تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على محاور الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني.

## حدود الدراسة

- الحدود الزمنية : تم إجراء هذه الورقة البحثية أو الدراسة خلال الفصل الدراسي الخريف 2012 - 2013 .
- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على الكليات التابعة للهيئة الوطنية للتعليم التقني.
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات التعليم التقني.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى : تطبق كليات التعليم التقني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية : تطبق كليات التعليم التقني محاور إدارة الجودة الشاملة، حيث يمكننا تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية :
- أ - تطبق كليات التعليم التقني محور توصيف المناهج .
  - ب - تطبق كليات التعليم التقني محور النظم واللوائح.
  - ج - تطبق كليات التعليم التقني محور الدعم التعليمية والمتمثلة في ( الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات).
  - د - تطبق كليات التعليم التقني محور أعضاء هيئة التدريس.
- الفرضية الثالثة : - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محاور الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني. حيث يتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :
- أ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور توصيف المناهج.
  - ب - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور النظم واللوائح.
  - ج - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات
  - د - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور أعضاء هيئة التدريس.

## الجانب النظري :

### التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد الأكاديمي

إن التخطيط الاستراتيجي الفعال يعد أمراً حتمياً لإنتاج مخرج جودة، كما أنه يمكن من تحديد الأولويات، والعلاء، وأنواع المخرجات.

وفيما يلي توضيح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده، ومتطلباته، وشروط نجاحه (الطائي، العبادي) :

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعد التعريف الذي قدمه « مارفن بيترسون » - إلى حد كبير- تعريفاً شاملاً وبداية جديدة لفهم التخطيط الاستراتيجي؛ فهو ينظر إليه على أساس أنه « عملية مدركة يستطيع من خلالها المعهد أو المؤسسة أن يتعرف على وضعه الحالي ومستقبله المحتمل، ثم يطور بعد ذلك الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات، بهدف اختيار وتنفيذ إحداها أو بعضها » ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينظر إلى التخطيط على أنه عملية جوهرية مرتبطة بالمؤسسة قد تتطور، أو لا تتطور، كجزء من الوظيفة الأوسع للإدارة في المؤسسة، كما أنه يفترض :

- 1 - أن المؤسسة وأعضائها مهتمون بأوضاعها الحالية والمستقبلية والوسائل التي تؤثر فيها.
- 2 - أنهم متفقون على تطوير عملية التخطيط؛ بهدف الوقوف على هذه الأوضاع بدلاً من الاعتماد على الاجتهادات الضمنية أو الاستجابات العشوائية للأحداث التي يصعب التنبؤ بها.
- 3 - أن بعض المحاولات الخاصة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، وكذا دراسة الفرص والقيود المتعلقة بالبيئة من الممكن أن تؤدي إلى تغيرات مضيئة لحيوية المؤسسة ونشاطها .

وبشيء من التركيز يمكن أن نستنتج أن هذا التعريف يركز على أربعة جوانب، يمكن إجمالها على النحو التالي :

- 1 - التعامل مع المستقبل.
- 2 - فهم البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة.
- 3 - تحديد مواطن القوة والضعف الحالية بالمؤسسة.
- 4 - القدرة على استخدام المعلومات المجمعة في النقاط الثلاث السابقة لاتخاذ قرارات مناسبة ، تؤدي إلى رفاهية المؤسسة.

أما روبرت كوب « فينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أساس أنه « عملية تتصف بالمشاركة والمسح المستقبلي الواسع ينتج عنها ممارسات من قبل المؤسسة التعليمية تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع». ويذهب « كوب» إلى أبعد من ذلك؛ حيث يؤكد أن : « هذا الأسلوب يؤدي بالمؤسسة التعليمية إلى تحطيم حدودها، والانفتاح على البيئة، والتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع».

#### ثانياً : مسوغات التخطيط الاستراتيجي :

ويمكن تحديد ستة أنماط من التحديات البيئية التي يمكنها أن تؤثر بالسلب على مؤسسات التعليم وتجعل هذه المؤسسات في حاجة ماسة إلى تبني مدخل التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغير والديناميكية التي تحدثها تلك التحديات ، وذلك على النحو التالي :

- 1 - البيئة السكانية؛ و ما تتضمنه من تغير سواء بالتزايد أم التراجع في شرائح العمر على مستوى المناطق داخل الدولة الواحدة و بين الدول في شرائح العمر .
- 2 - البيئة الاقتصادية؛ وما تتضمنه من تغيير في تكاليف الإنتاج ومعدلاته وتكاليف الطاقة وحالة الأسواق والعمالة.
- 3 - البيئة السياسية؛ وما تتضمنه من اهتمام المسؤولين والقادة السياسيين بالحسابية وكيفية إنفاق الأموال ومدى المردود الذي يتحقق.

- 4 - بيئة المؤسسات؛ وما تتضمنه من تنافس بين المؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية حول مصادر التمويل والطلاب.
- 5 - البيئة الاجتماعية؛ حيث إن انتشار مفاهيم ديمقراطية القبول، وازدياد التنافس بين الطلاب في السنوات الأخيرة على الالتحاق قد جعل البيئة الاجتماعية أكثر تعقيداً.
- 6 - البيئة التكنولوجية؛ حيث إن التحدي التكنولوجي يكون ذا تأثير كبير على الأسلوب الذي تتبعه المؤسسات التعليمية في عملية التعليم، فالتكنولوجيات الجديدة كأقراص الليزر ونظم الاتصال كالكابلات والأقمار الصناعية وأجهزة الحاسب الآلي قد تساعد على تغيير طبيعة التعليم من الشكل التقليدي للفصول الدراسية التي تعتمد على الاتصال المباشر بين المعلم والمتعلم إلى أشكال أخرى من التعليم.

#### ثالثاً: أنشطة التخطيط الاستراتيجي:

في ضوء ما سبق يمكن إجمال الأنشطة المرتبطة بتطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم فيما يلي:

- 1 - تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال عمليات القياس والتقويم الدورية.
- 2 - فحص البيئة الخارجية، ويتضمن ذلك دراسة البيئة الخارجية من حيث تأثيرها أو إمكانية تأثيرها في المؤسسة.
- 3 - وضع أهداف واضحة، وتعد هذه العملية من القضايا الاستراتيجية الأولية المهمة التي تواجه المؤسسات التعليمية، كما أن تطوير هذه الأهداف في ضوء القضايا التي تواجه المؤسسات يعد من الأمور المهمة أيضاً.
- 4 - تطوير عدة سيناريوهات تمثل عدة بدائل للمستقبل يمكن اختبارها.
- 5 - الاستفادة من البيانات ونتائج البحث الميداني في تحليل القرار وصناعاته، وذلك من خلال جمع البيانات الخاصة وتحليلها بالاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والاستفادة بها في بناء عملية التخطيط.
- 6 - تضمين عملية التخطيط أعضاء من كل قطاعات المؤسسة التعليمية وعدم اقتصر العملية على مدير المؤسسة فقط.
- 7 - تسهيل التفكير الاستراتيجي في كل قطاعات المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال اللقاءات والمؤتمرات التي تقدم من خلالها البيانات المتعلقة والاتجاهات الخارجية والواقع الداخلي المرتبط بهذه الاتجاهات، والتوجيه باتباع أساليب مناسبة من الأداء.
- 8 - وجود مساحة لعملية التخطيط لإجراء التعديلات المطلوبة.
- 9 - وجود قناعة لدى مدير المؤسسة التعليمية بضرورة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، فوجود هذه القناعة يجعله يتبنى عملية التنفيذ دون جدل طويل حول مزاياه.
- 10 - تقويم الأهداف والنتائج.
- 11 - التغذية الراجعة لعملية التخطيط وتنفيذها.

#### رابعاً: الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة:

لوضع الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة أو بالكلية يلزم اتباع ما يلي:

##### (أ) إنشاء نظام الجودة:

- 1 - إنشاء مركز ضمان الجودة بالجامعة وتحديد الهيكل التنظيمي له وأهدافه والتي تشمل على ما يلي:
  - أ - نشر ثقافة الجودة بالجامعة ( أعضاء هيئة التدريس - العاملين - الطلاب ...).
  - ب - تدعيم إنشاء وحدات ضمان الجودة بالكلية.

- ج - تنظيم برامج إعداد المدربين (TOT) في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- د - التعاون مع المراكز المشابهة محليا وإقليميا وعالميا.
- هـ - وضع نظام للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- و - العمل على تكوين رأي عام مجتمعي يؤكد توافق البرامج التعليمية المختلفة مع المعايير العالمية والإقليمية والقومية.
- ز - إنشاء قاعدة بيانات للجامعة وربطها بجميع وحدات ضمان الجودة والاعتماد بالكليات.
- 2 - وضع خطة استراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة وهي عبارة عن خطة عامة شاملة (طويلة الأجل 5 سنوات أو أكثر) وهي تمثل الأداة التي تحدد مسار الجامعة في مجال ضمان الجودة في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجدول زمنية متفق عليها. وهي تمثل الإطار الذي تتبلور فيه رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها في مجال ضمان الجودة. أي أنها عملية مستمرة تستشرف المستقبل وقائمة على القيم المشتركة وتعمل على تنظيم المؤسسة وأعضائها وذلك بتحديد الأعمال الاستراتيجية الضرورية لإنجاز رسالتها في ظل بيئة متغيرة باستمرار.
- ولعمل الخطة الاستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة يجب اتباع الخطوات الآتية (صالحين، 2013):
- 1 - مراجعة رسالة الجامعة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية .
  - 2 - توصيف الوضع الحالي وتشخيصه بالنسبة للجودة والاعتماد للتعرف على نقاط القوة strengths والضعف weakness والفرص opportunities والتهديدات threats .
  - 3 - بلورة الرؤية الاستراتيجية ورسالة الجامعة .
  - 4 - صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية .
  - 5 - تصميم البرامج والمشروعات المقترحة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية .
  - 6 - تحديد متطلبات تنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية ( مالية - بشرية .. إلخ).
  - 7 - تطبيق الاستراتيجية بعد تحديد الأولويات.
  - 8 - متابعة نتائج التطبيق وتقييمه.
  - 9 - وضع خطة مستقبلية للتحسين.
  - 10 - متابعة عمل مركز ضمان الجودة وأدائه، وكذلك جميع وحدات ضمان الجودة بالكليات .
  - 11 - توفير الدعم المعنوي والمادي لجميع الكليات لتنفيذ النظام وضمان استمراريته .
  - 12 - كتابة تقارير المراجعة السنوية للجامعة Annual Review Report .
- (ب) دور الكلية في إنشاء نظام الجودة:

يجب على كل كلية إنشاء نظام داخلي للجودة بإنشاء وحدة ضمان الجودة بالكلية وتحديد الهيكل التنظيمي لها ومجالات عملياتها والذي يشمل على الآتي :

- 1 - وضع رؤية الكلية Vision وهي تعبر عن التطلعات الكلية في المستقبل من خلال مجموعة القيم التي تتبناها ولذلك فالرؤية تعكس الغايات والأمال المطلوب تحقيقها والتميز الواجب إحداثة في الأجل الطويل .
- 2 - وضع رسالة الكلية Mission وهي تمثل الغرض الرئيس للكلية وسبب وجودها في المجتمع واختصاصاتها الرئيسية، وتوضح الإسهام الذي تقدمه المؤسسة لهذا المجتمع .
- 3 - وضع أهداف الكلية من خلال ترجمة رسالة الكلية ورؤيتها إلى مجموعة من الأهداف العامة Goals والأهداف المحددة Objectives .
- 4 - وضع نظام للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم .
- 5 - إنشاء قاعدة بيانات للكلية .

- 6 - نشر ثقافة الجودة بالكلية .
- 7 - تنظيم برامج إعداد المدربين (TOT) في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- 8 - تقييم أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
- 9 - تقييم أداء الطلاب .
- 10 - تقييم الأنشطة الطلابية .
- 11 - تقييم الأنشطة المجتمعية .
- 12 - تقييم الخدمات العلمية والبحثية .
- 13 - إنشاء نظام لمتابعة الخريجين .
- 14 - وضع المعايير القياسية المرجعية (Benchmarks) .
- 15 - كتابة مواصفات البرنامج التعليمي Program Specifications بكل دقة ووضوح ويقدمه منسق البرنامج أو رئيس القسم .
- 16 - كتابة مواصفات المقرر الدراسي Course Specifications بكل دقة ووضوح من خلال عضو هيئة التدريس المنوط به تدريس المقرر .
- 17 - كتابة تقرير المقرر الدراسي Course Report ويقوم بعمله منسق المقرر أو أستاذ المادة بعد الانتهاء من تدريس المقرر الدراسي .
- 18 - كتابة تقرير البرنامج الدراسي Program Report ويقدمه منسق البرنامج أو رئيس القسم بعد انتهاء البرنامج العلمي ويشتمل على تقارير جميع المقررات الدراسية الخاصة بالبرنامج .
- 19 - كتابة تقرير الكلية السنوي للتقييم الذاتي Annual faculty self - evaluation report وهو تقرير سنوي تعده الكلية ويشتمل على عرض التقارير السنوية وتحليلها لكل من المقررات الدراسية والبرامج الأكاديمية برؤية شاملة لأداء الكلية وضبط خطة التحسين لكي تستجيب للاحتياجات الطارئة بالمؤسسة ، ويشتمل على عشرة عناصر هي:
  - أ - رسالة الكلية The Institution Mission .
  - ب - القيادة والإدارة Governance and Administration .
  - ج - الموارد البشرية Human Resources .
  - د - البرامج التعليمية Educational Programs .
  - هـ - المعايير الأكاديمية Academic Standards .
  - و - جودة فرص التعلم Quality of Learning Opportunities .
  - ز - إدارة الجودة Quality Management .
  - ح - الأبحاث والأنشطة العلمية الأخرى - Research and other Scholastic Activities
  - ط - المشاركة المجتمعية Community Involvement .
  - ي - الخطة المقترحة للتحسين Action Plan .
  - (ج) شروط نجاح النظام Requirements of Success .
- 1 - أن يفرز مخرجات تعليمية يمكن مراجعتها وتوثيقها بكل دقة .
- 2 - أن يخدم أهدافا واضحة ومحددة .
- 3 - أن يشتمل النظام على خطط عمل واضحة وفق خطوات ومراحل محددة وضمن جدول زمني دقيق .
- 4 - أن تكون عملية ذات شفافية ووضوح وأن يتم تقبل النقد والمرونة في تعديل الأخطاء التي تظهر وتقويمها مع الاستمرار في البحث الدائم أساليب التحسين والتطوير .

- 5 - أن يتم التنسيق إداريا بين المسؤولين المباشرين عن التنفيذ والمتابعة للجودة التعليمية وإدارة الكلية ممثلة في عميد الكلية و الوكلاء ورؤساء الأقسام.
- 6 - التركيز على هياكل اللجان والعلاقات المتبادلة بين اللجان بالإضافة إلى بعض العضوية المشتركة بينها للتجديد من تحسين الجودة والوصول إلى ممارسة جيدة.
- 7 - أن تتفق عمليات الجودة الداخلية مع تأكيد الجودة الخارجية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.
- 8 - نشر واتخاذ أفضل التجارب الحالية للاسترشاد بها.
- 9 - أن تكون الخطة تحت المراجعة المستمرة وبالتالي تواكب الاتجاهات والمفاهيم الجديدة.
- 10 - ضرورة وضع نظام فعال للاستفادة من آراء الطلاب والخريجين وأصحاب الأعمال.
- 11 - أن يكون لدى جميع العاملين بنظام الجودة الكفاءة والنية والقناعة الكاملة بضرورة تقديم خدمة جيدة.
- 12 - أن يتخذ العاملون في النظام ما يلزم من خطوات وإجراءات لترجمة قناعاتهم نحو تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة .
- 13 - الاعتراف وتوقع أخطاء البشر . فأي أداء لأي عامل أو موظف لا بد وأن يحتوي على بعض الأخطاء .
- 14 - يجب أن يتصف جميع العاملين بالنظام بالآتي:
  - أ - العمل بروح الفريق.
  - ب - العمل تحت الضغط.
  - ج - القدرة على حل المشكلات.
  - د - القدرة على تعديل المسار إذا لزم الأمر.
  - هـ - سعة الصدر لتقبل الانتقادات ودراساتها.
  - و - تطبيق المقترحات لتحسين الأداء وتحقيق أهداف النظام.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

- تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في النقاط الآتية (عبد المنعم، والمبيضين، 2012، ص322) :-
- 1 - وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.
  - 2 - تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.
  - 3 - وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
  - 4 - فتح مجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية .
  - 5 - رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
  - 6 - يساعد في ابتكار طرق عمل جديدة وآليات لتحسن من مستوى الأداء.
  - 7 - تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

#### محاور الجودة الشاملة من خلال المنظور الجامعي

- يعد معرفة محاور الجودة الشاملة وفهمها أولى الخطوات الرئيسية في تحقيق تطبيق هذه المحاور، ورغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها بالآتي :- (عليما، 2004 ص 113)
- 1 - عضو هيئة التدريس : ليس هناك خلاف حول الدور المهم الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في

إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يساهم حتماً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها المجتمع.

2 - الطالب : الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أُسِّسَتْ، ونقصد بها : مدى تأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علمياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفاة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.

3 - البرامج التعليمية وطرق التدريس : ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرورتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

4 - المباني التعليمية وتجهيزاتها : المبنى التعليمي وتجهيزاته محور مهم من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، وبشكل إحدى علاماتها البارزة. ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

5 - الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح : من الطبيعي أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعدّ أمراً حتمياً، وجودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة الجامعة، وعليها مواكبة كافة التغييرات والتحويلات من حولها، بوصفها موجودة في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

6 - الكتاب التعليمي : ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغييرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يساهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

7 - التمويل والإنفاق التعليمي : يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية والمخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمناً إلى تغيير خطط التعليم وبرامجه، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم، تكون مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

8 - تقييم الأداء التعليمي : يتطلب رفع كفاءة التعليم وجودته، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمتمثلة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج

التعليمية، وطرق تدريسها، والتمويل، وإدارة الجامعة، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

#### الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني في ليبيا:

بناء على قرار اللجنة الشعبية العامة (مجلس الوزراء) رقم (519) تم إنشاء الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني، وبموجب هذا القرار تكون للهيئة الشخصية الاعتبارية والمالية المستقلة، وتتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويكون المقر الرئيس لها في مدينة طرابلس، ويجوز إنشاء فروع أو مكاتب لها بقرار من وزارة التعليم.

تتولى الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني تنظيم مجالات التعليم التقني والفني، ولها على الأخص ما يلي :-

- الإشراف على كافة مؤسسات التعليم التقني والفني وتحديد الاحتياجات والمطلوبات المادية والبشرية وتنفيذ الخطط الكفيلة بإعداد أعضاء هيئة التدريس والفنيين والمدربين للكليات التقنية.
- اقتراح أسس وضوابط تنسيب الطلاب وقبولهم بالكليات التقنية والمعاهد العليا الفنية والمتوسطة.
- إعداد المقترحات الكفيلة بتطوير مؤسسات التعليم التقني والفني، بما في ذلك تطوير التشريعات المنظمة للدراسة والامتحانات والتدريب في المؤسسات والاستعانة بالمؤسسات الدولية المتخصصة.
- الإشراف على إعداد المناهج وتطويرها بمؤسسات التعليم التقني والفني وفقاً لأسس الجودة ومطلوبات المعايير المهنية لتلبية احتياجات سوق العمل. والجدول التالي يوضح الكليات التابعة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني على مستوى ليبيا.

مكان الكلية	اسم الكلية	ر.م
طرابلس	كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية	1
طرابلس	كلية التقنية الإلكترونية	2
طرابلس	كلية تقنية الحاسوب	3
طرابلس	كلية الفنادق والسياحة	4
زواة	كلية المهن الميكانيكية	5
مسلاطة	كلية المهن والتشيد	6
الزاوية	كلية تقنية الحاسوب	7
جنزور	كلية المهن الميكانيكية	8
بنغازي	كلية المهن الميكانيكية	9
بنغازي	كلية المهن الكهربائية	10

11	كلية الهندسة	هون
12	كلية الإلكترونيات	بني وليد
13	كلية الصناعة	مصراة
14	كلية تقنية الطبية	مصراة
15	كلية تقنية الطبية	درنة
16	كلية الطيران	اسبعة

### الدراسات السابقة

- 1 - دراسة حلس (2012) بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة في فلسطين، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية، ومن خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية متوفرة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 2 - دراسة الجراحشة (2012) بعنوان ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة السعودية، وأظهرت النتائج أن ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة جاءت بدرجة متوسطة، وكما أظهرت بوجود فروقات في درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة.
- 3 - دراسة الحارتي (2011) بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكانت نتائج الدراسة أظهرت أن كليات البنات تتبنى منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم وخاصة بما يتعلق بالشفافية، والإبداع، والتركيز على مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة والتركيز على التحسين والتدريب المستمر.
- 4 - دراسة حسين (2002) بعنوان: «تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري» هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التعليم الجامعي المصري، وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تضمنها التصور المقترح من أهمها:
 

إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي. إجراء التحليل البيئي لمؤسسات التعليم الجامعي، تحديد الفئات المستهدفة من قبل مؤسسات التعليم الجامعي، التعريف بسبل تطبيق الاستراتيجيات داخل المؤسسة نفسها تحقيق المتابعة المستمرة والتنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند لحظة تحديد رسالة هذه المؤسسات ونظريتها وحتى مراحل التنفيذ.

## ملخص الدراسات السابقة :

- يتضح من الدراسات السابقة أهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته في المؤسسات التعليمية، حيث يشكل التخطيط الاستراتيجي عنصراً مهماً ومحوراً رئيساً من محاور الجودة الواجب تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وحيث تعد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها محورياً لهويتها .
- أكدت معظم الدراسات النتائج الإيجابية للتطبيق الناتج عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإبراز أهميته في البيئة أو المجتمع ويحاول أن يطبق هذا المفهوم وأهميته في القطاع التعليمي الليبي.
- إن أغلب الدراسات تناولت مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، أما هذه الدراسة فتناولت أثر هذا المفهوم على تطبيق محاور الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

## أداة الدراسة :

الاستبانة : لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة للدراسة، وهي عبارة عن استبانة، واعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي تم توزيع الاستبانة على المحوثن مباشرة وأخذوا الوقت الكافي للإجابة عليها ثم أعيد استطلاعها منهم مباشرة حيث تمت استعادة (58) استبانة من أصل (90) تم توزيعها.

متغيرات الدراسة : تحتوي هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات وهما :

- أ- المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي قد اشتمل الجزء الأول من الاستبانة على أسئلة هذا المتغير.
- ب- المتغير التابع والمتمثل في محاور الجودة الشاملة، وقد اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على أسئلة هذا المتغير.

## الصدق والثبات :

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على هيئة محكمين من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء الذين يعملون في كافة الجامعات الليبية، وقد تم تعديلها على حسب المقترحات المقدمة من قبلهم.

أما ثبات الأداة (Reliability) فيقصد به مدى الحصول على النتائج نفسها لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداها باستخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach Alpha. حيث بلغت قيمة ألفا للاستبانة ككل 0.967 % وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة.

## مجتمع الدراسة وعينته :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات التعليم التقني بالهيئة الوطنية للتعليم التقني. والجدول رقم (1) التالي يبين أسماء جميع الكليات المشمولة في مجتمع الدراسة وذلك حتى تاريخ 31 - 10 - 2012 .

جدول رقم ( 1 ) أسماء كليات تعليم التقني بالهيئة الوطنية للتعليم التقني-طرابلس

اسم الكلية
كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية
كلية التقنية الإلكترونية
كلية تقنية الحاسوب
كلية الفنادق والسياحة

### العينة :

شملت عينة الدراسة كافة أعضاء هيئة التدريس بمختلف الدرجة العلمية من (مساعد محاضر، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك). وكان من مبررات اختيار تلك الكليات بناءً على سنة تأسيس الكلية، وعدد أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس المبحوثين في الكليات المدروسة ( 90 ) عضواً، موزعين حسب الجدول رقم (2) المبين أدناه :

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب الكليات المبحوثة

الكلية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الصالحة	النسبة المئوية
كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية	45	30	0.517
كلية التقنية الإلكترونية	45	28	0.483
الإجمالي	90	58	%100

جدول رقم (3) معامل الاتساق الداخلي

متغيرات الدراسة	معامل الاتساق الداخلي
التخطيط الاستراتيجي	0.65
محور توصيف المناهج	0.72
محور النظم واللوائح	0.69
محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات	0.73
محور أعضاء هيئة التدريس	0.66

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة %	التكرار	الخصائص الشخصية	
87.9	51	ذكر	الجنس
12.1	7	أنثى	
100	58	المجموع	
82.8	48	ماجستير	المؤهل
17.2	10	دكتوراه	
100	58	المجموع	
82.8	48	مساعد محاضر	الدرجة الوظيفية
13.8	8	محاضر	
3.4	2	أستاذ مساعد	
0	0	أستاذ مشارك	
100	58	المجموع	

يتضح من الجدول (4) أن النسب المئوية للجنس في فئة الذكور بنسبة (87.9 %) أكثر من فئة الإناث (12.1 %). وهذا مؤشر على قلة مشاركة الأناث في التوظيف بالكليات التقنية مقارنة بالذكور. أما المؤهل العلمي فالحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (82.2 %) أكثر من الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (17.2 %) أما على مستوى الدرجات العلمية فكانت النسبة المئوية الأكثر هي لمساعد محاضر بنسبة (82.8 %) يليها محاضر بنسبة (13.8 %) ثم أستاذ مساعد بنسبة (3.4 %) أما أستاذ لا يوجد من ضمن أفراد العينة .

جدول رقم (5) يوضح درجة المدى المعتمد لدرجة التطبيق

التطبيق	الدرجة
درجة التطبيق منخفضة	من 1 إلى 2.33
درجة التطبيق متوسطة	من 2.33 إلى 3.66
درجة التطبيق مرتفعة	من 3.66 إلى 5

جدول رقم (6) يوضح التوصيف الإحصائي الوسط الحسابي الانحراف المعياري معامل الالتواء أقل وأكبر قيمة لمحاو الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	أقل قيمة	أكبر قيمة
التخطيط الاستراتيجي ( الرؤية والرسالة والأهداف للكلية )	2.8724	1.2593	.1900	1.00	5.00
توصيف المناهج	3.6207	1.1072	-.0362	1.00	5.00
النظم واللوائح	2.8276	1.0740	.2300	1.00	5.00
الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات	2.9300	1.1409	0.220	1.00	5.00
أعضاء هيئة التدريس	2.9103	1.2721	0.098	1.00	5.00
الدرجة الكلية للاستثمار	3.0383	1.2139	0.058	1.00	5.00

$$(\times) \text{متوسط أداة القياس} = \frac{4}{3} - \frac{5}{3} = 1.33$$

أكبر مدى - أقل مدى مقسمة على عدد الفئات

ومن ثم إضافة الناتج على نهاية كل فئة كما يلي:  $1 + 1.33 = 2.33$  فأقل منخفض.

$$3.66 = 2.33 + 1.33$$

$$5 = 3.66 + 1.33 \text{ فأقل مرتفع}$$

يتضح من الجدول (6) أن جميع متغيرات الدراسة كانت في الحدود الطبيعية وهذا ما أكدته نتائج معاملات الالتواء والتي جاءت ما بين (- 0.36 إلى 0.23) حيث إن الحدود الطبيعية لمعامل الالتواء ممتدة ما بين (+ 3) وأن نسبة التشتت كانت كبيرة في إجابات الأفراد وهذا ما يؤكد معامل الانحراف المعياري، والذي يزيد عن الواحد الصحيح. وسوف يتم توضيح مدى قبول الفرضيات أو رفضها في الفقرة القادمة (اختبار الفرضيات).

### اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا تطبق كليات التعليم التقني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

Ha: تطبق كليات التعليم التقني مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقدير أفراد عينة الدراسة على التخطيط الاستراتيجي

رقم	العناصر	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	توفر وثيقة واضحة تعبر عن رؤية المؤسسة وأهدافها التربوية العامة.	4	3.0000	1.4203	متوسط

متوسط	1.3318	3.0000	3	تعد رسالة الكلية أهم أسباب وجودها ورؤيتها الاستراتيجية .	2
منخفض	1.2299	2.0000	5	تقوم الإدارة بنشر رسالة الكلية وتعميمها بين الأفراد والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخططة.	3
متوسط	1.1287	3.0000	2	تتميز أهداف الكلية بالواقعية والقابلية للقياس والوضوح والتعبير عنها بشكل كمي.	4
متوسط	1.0431	3.0000	1	تتبع إدارة الكلية خطط استراتيجية واضحة ومرونة مما يساعد في تنفيذ الأهداف المرسومة.	5
متوسط	1.2593	2.8724		جميع العناصر	

يتضح من الجدول (7) بعد إجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات التخطيط الاستراتيجي ما يلي: - جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى، والتي تنص على "تتبع إدارة الكلية خطط استراتيجية واضحة ومرنة مما يساعد في تنفيذ الأهداف المرسومة"، بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة تطبيق (متوسط) ويمكن تفسير ذلك أن إدارة الكلية تدرك أهمية انسجام الخطط الاستراتيجية التي تضعها الكلية مع أهدافها المرسومة.

- جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الخامسة، التي تنص على "تقوم الإدارة بنشر رسالة الكلية وتعميمها بين الأفراد والعاملين وأعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخططة" بمتوسط حسابي (2) وانحراف معياري (1.22) وبدرجة تطبيق (منخفض) ويمكن تفسير ذلك أن إدارة الكلية لا تدرك أهمية نشر رسالة الكلية وتعميمها بين أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين. كما بلغ المتوسط العام لهذا المتغير 2.8724 وبدرجة تطبيق (متوسط) ويمكن تفسير ذلك أن إدارة الكلية لا تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد المنعم، 2012) والتي هدفت إلى معرفة مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها، وكانت نتائج الدراسة قد بينت عدم وجود وضوح في استخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وعناصره في الجامعات الأردنية للوصول للجودة التعليمية.

كما تم إجراء اختبار (ت) (one sample t-test) على عنصر التخطيط الاستراتيجي، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول رقم (8) نتائج اختبار (ت) one sample t-test على التخطيط الاستراتيجي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة T	Sig T	نتيجة الفرضية
2.8724	1.2593	38.960	.000	مقبول

ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

عند استخدام اختبار One sample t-test ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق

أن قيمة (T المحسوبة = 38.960) أكبر من قيمتها الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني أن كليات التعليم التقني تطبق عنصر التخطيط الاستراتيجي بدرجة منخفضة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية :

H0: لا تطبق كليات التعليم التقني محاور إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في (محور توصيف المناهج، محور النظم واللوائح، محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، محور أعضاء هيئة التدريس).

Ha: تطبق كليات التعليم التقني محاور إدارة الجودة الشاملة، المتمثلة في (محور توصيف المناهج، محور النظم واللوائح، محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، محور أعضاء هيئة التدريس).

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ونتائج اختبار (ت) (one sample t-test) على محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحسوبة T	Sig T	درجة التطبيق	كا 2	نتيجة الفرضية
محور توصيف المناهج	3.6207	1.1072	36.320	.000	1	78.862a	مقبول
محور النظم واللوائح	2.8276	1.0740	44.833	.000	4	84.069a	مقبول
محور الوسائط التعليمية	2.9300	1.1409	55.689	.000	2	48.250b	مقبول
محور أعضاء هيئة التدريس	2.9103	1.2721	38.845	.000	3	16.621a	مقبول

- جاء محور توصيف المناهج في الترتيب الأول من حيث التطبيق بدرجة (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (1.10) وبلغت قيمة ت المحسوبة (36.32) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: «تطبق كليات التعليم التقني محاور البرامج التعليمية والمتمثلة في توصيف المناهج بدرجة متوسطة».

- جاء محور الوسائط التعليمية في الترتيب الثاني من حيث التطبيق بدرجة (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) بانحراف معياري (1.14) وبلغت قيمة ت المحسوبة (55.96) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: «تطبق كليات التعليم التقني محاور البرامج التعليمية والمتمثلة في الوسائط التعليمية بدرجة متوسطة».

- جاء محور أعضاء هيئة التدريس في الترتيب الثالث من حيث التطبيق بدرجة (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82) بانحراف معياري (1.27) وبلغت قيمة ت المحسوبة (38.84) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: «تطبق كليات التعليم التقني محاور أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة».

- جاء محور النظم واللوائح في الترتيب الرابع من حيث التطبيق بدرجة (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91) بانحراف معياري (1.07) وبلغت قيمة ت المحسوبة (44.83) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك نرفض الفرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على: "تطبق كليات التعليم التقني محور النظم واللوائح بدرجة متوسطة".

#### الفرضية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محاور الجودة الشاملة في كليات التعليم التقني. حيث يتم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات الفرعية التالية:  
Ha : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور توصيف المناهج.  
H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور توصيف المناهج  
جدوا رقم (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على متغير توصيف المناهج

المحسوب F	Sig	R2	T المحسوبة	Sig	الحد الثابت	المعامل
33.4	000	0.14	5.1	000	0.28	0.32

- بالنظر إلى الجدول (10) فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (0.14) (R2) وهذا ما يدل على أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبة 14% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع والمتمثل في (توصيف المناهج).  
- وعند النظر إلى قيمة F التي كانت (33.4) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا ما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط .  
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا قيمة (5.1) (T) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، الذي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على توصيف المناهج.  
- وبهذا يمكن صياغة معادلة التنبؤ على الشكل التالي:

$$Y = a + b1x1$$

$$Y = 0.28 + 0.32x1$$

- وتوضح معادلة التنبؤ أن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة، يؤدي إلى تحسن في متغير توصيف الوظائف ب 0.006 وحدة  
Ha : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور النظم واللوائح.  
Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور النظم واللوائح  
جدول (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على متغير النظم واللوائح

المحسوب F	Sig	R2	T المحسوبة	Sig	الحد الثابت	المعامل
47.9	000	0.104	6.9	000	1.9	0.047

- بالنظر إلى الجدول (11) فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (0.104) (R2) وهذا ما يدل على أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبة 10.4% من التباين الذي يحدث في المتغير التابع والمتمثل في (النظم واللوائح).

- وعند النظر إلى قيمة F التي كانت (47.9) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا قيمة (T 6.9) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) ، وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، ونقبل الفرض البديل (Ha)، الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على النظم واللوائح.
- وبهذا يمكن صياغة معادلة التنبؤ على الشكل التالي:
- $$Y = a + b1x1$$
- $$Y = 1.9 + 0.47x2$$
- وتوضح معادلة التنبؤ أن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة، يؤدي إلى تحسن في متغير النظم واللوائح ب 0.0047 وحدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على متغير الوسائط التعليمية

المعامل	الحد الثابت	Sig	T المحسوبة	R2	Sig	F المحسوب
0.59	2.9	0.737	0.363	0.001	0.737	0.117

- بالنظر إلى الجدول (12) فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.001) وهذا ما يدل على أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبة 0.01 % من التباين الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في (الوسائط التعليمية).
- وعند النظر إلى قيمة F التي كانت (0.117) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا ما يدل على عدم معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا قيمة (T 0.363) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) ، وبهذا فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على (الوسائط التعليمية)
- Ha : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور أعضاء هيئة التدريس.
- Ho : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور أعضاء هيئة التدريس.
- بالنظر إلى الجدول (13) فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  (0.085) وهذا ما يدل على أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبة 8.5 % من التباين الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في (أعضاء هيئة التدريس).

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي على متغير أعضاء هيئة التدريس

المعامل	الحد الثابت	Sig	T المحسوبة	R2	Sig	F المحسوب
0.57	2.06	000	6.9	0.085	000	26

- وعند النظر إلى قيمة F التي كانت (26) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا ما يدل على معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط .
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً قيمة (T 6.9) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) ، وبهذا فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، ونقبل الفرض البديل ((Ha)، الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أعضاء هيئة التدريس.
  - وبهذا يمكن صياغة معادلة التنبؤ على الشكل التالي :
  - $Y = a + b1x1$
  - $Y = 2.06 + 0.57x4$
  - وتوضح معادلة التنبؤ أن الزيادة في التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة، يؤدي إلى تحسن في متغير أعضاء هيئة التدريس ب 0.0206 وحدة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج :

- 1 - أظهرت نتائج الدراسة أن كليات التعليم التقني تطبق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره التي خضعت للدراسة بدرجة منخفضة ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (38.960) أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.87) وبانحراف معياري (1.25).
- 2 - تبين من خلال تحليل آراء المبحوثين أن أهم فقرة مؤثرة هي الفقرة رقم (5) ، والتي تنص على ” تتبع إدارة الكلية خطط استراتيجية واضحة ومرنة مما يساعد في تنفيذ الأهداف المرسومة“ ، بمتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (1.04)، وبدرجة تطبيق (متوسط) ويمكن تفسير ذلك أن إدارة الكلية تدرك أهمية انسجام الخطط الاستراتيجية التي تضعها الكلية مع أهدافها المرسومة.
- 3 - أظهرت نتائج الدراسة أن كليات التعليم التقني تطبق محاور إدارة الجودة الشاملة بجميع محاورها التي خضعت للدراسة والمتمثلة في (محور توصيف المناهج، محور النظم واللوائح، محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، محور أعضاء هيئة التدريس). حيث جاء محور توصيف المناهج في الترتيب الأول من حيث بلغت قيمة T المحسوبة (36.320)، والمتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (1.10). وجاء محور النظم واللوائح في الترتيب الرابع من حيث التطبيق بدرجة (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.91) بانحراف معياري (1.07) .
- 4 - أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على محاور الجودة الشاملة قيد الدراسة بدلالة قيمة معامل التحديد (R2)، المتمثلة في المحاور الثلاثة هي: (محور توصيف المناهج، محور النظم واللوائح، محور أعضاء هيئة التدريس).
- 5 - كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على تطبيق محور الوسائط التعليمية وتقنية المعلومات، وأن قيمة معامل التحديد (R2 (0.001) وهذا ما يدل على أن المتغير المستقل المتمثل في (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبة 0.01 % من التباين الذي يحدث في المتغير التابع المتمثل في (الوسائط التعليمية)، كما أن قيمة F التي كانت (0.117) وهي ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) وهذا ما يدل على عدم معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط.

## التوصيات :

- 1 - زيادة الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى كليات التعليم التقني بشكل خاص، ووزارة التعليم العالي الليبي بشكل عام حتى تكون هناك وضوح للرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- 2 - إجراء تغييرات جوهرية في محور البرامج التعليمية والمتمثلة في ( النظم واللوائح ) لكي تتفق مع متطلبات محاور الجودة الشاملة.
- 3 - اهتمام الإدارة العليا بتصميم البرامج التعليمية وتوصيفها وفقاً لمتطلبات سوق العمل المستهدفة في قطاع التعليم.
- 4 - إنشاء إدارة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات والكليات التابعة للهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني لضمان نجاح التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي، وربطها بإدارة ضمان الجودة وتقييم الأداء على العمل معا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة .
- 5 - زيادة اهتمام الباحثين بموضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطبيق محاور الجودة الشاملة في القطاع التعليم بشكل عام، وفي الجامعات الليبية بشكل خاص.

## المراجع

- 1 - حسين ،حسن مختار ( 2002). تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الجمعية المصرية للتربية - الجامعي المصري ، مجلة التربية، عدد خاص، ص - 160 210 المقارنة والإدارة التعليمية : مصر
- 2 - حلس، سالم عبدالله (2012). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، ص795
- 3 - الحارتي، سعاد فهد، (2011). مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الأميرة نورة، مجلة بحوث التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ص15.
- 4 - محمد، عبود الحراشنة، ياسين عبد الوهاب، (20012). ممارسة أعضاء هيئة التدريس للكفايات التدريسية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة كلية التربية بجامعة الباحة في المملكة السعودية. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، ص376.
- 5 - محمود والصالحين، مصطفى عبدالله، عيسى فرج (2012). مدى تطبيق محاور الجودة الشاملة في الأكاديمية الليبية بعد حصولها على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من وجهه نظر الطلبة، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، مصر، القاهرة، ص161 - 163.
- 6 - عليمات، ناصر (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص98 - 113.
- 7 - الربيعي، سعيد بن حمد (2006). مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان، مسقط، وزارة التعليم العالي، ص48 - 49.
- 8 - عبدالمنعم، ومبيضين، أسامة، طارق حماد (2012).. مدى استخدام الجامعات الأردنية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للوصول للجودة التعليمية فيها، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، ص322.
- 9 - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء، شبكة الإنترنت، بدون سنة نشر.