

## معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية وأثرها في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب

أ. د. خالد مسعود يحي

د. طارق رمضان زنبو\*

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب بصفقتها متغيراً مستقلاً بالدراسة، أما المتغير التابع للدراسة فهو (فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب) ، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في معرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما فرضية الدراسة فقد نصت على أنه (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة). شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وبلغ حجم المجتمع المستهدف (40) مفردة، واستخدمت صحيفة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وخضعت (34) صحيفة استبانة للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، بعد أن استبعد منها (02) صحيفة استبانة لعدم استكمال الإجابات بها. وقد استخدمت صحيفة استبانة قسمت إلى محاور عدة، المحور الأول يتعلق بالبيانات العامة للمجيبين، أما المحور الثاني فيقيس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، والمحور الثالث يقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

---

\* د. طارق رمضان زنبو، مدير المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، رئيس اللجنة العلمية بالمركز.  
\* أ. د. خالد مسعود يحي، مستشار شؤون دراسات وأبحاث الأمن، عضو ومقرر اللجنة العلمية بالمركز القومي للبحوث والدراسات العلمية.

1. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب.
2. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
3. أثبتت الدراسة أن العلاقة بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب زاد معها انخفاض في مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).
4. أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره مستقبلاً في التغير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

**Abstract:** This study aimed at investigating the effect of the Implementation of Criteria of Training Strategic Goals Formulation (ICTSGF) upon the Efficiency of Training Strategic Planning (ETSP), understanding the elements that impact ICTSGF and ETSP in a case study from Libya' security environment. This study identified the strong positive relationship and effect between ICTSGF and ETSP of the case study organisation. The case study organisation of this study was Libyan Interior Ministry. The study' sample were targeted sample which is all managerial leaderships of the General Department of Training of Libyan Interior Ministry. The total of questioners distributed were (40) questioners, and (34) questioners were analyzed. Questioners used as a main data collection tool for this study, and data gathered were analyzed using SPSS package to approve or disapprove study' hypothesis. The study' hypothesis is (There is a significant relationship and effect between the Implementation of Criteria of Training Strategic Goals Formulation (ICTSGF), and the Efficiency of Training Strategic Planning (ETSP) in the case study department. Descriptive and analytical methodology was adopted in this study. The considered hypothesis was statistically approved. This study results that: 1) The efficiency of Training Strategic Planning (ETSP) is low, 2) The level of the Implementation of Criteria of Training Strategic Goals Formulation (ICTSGF) is low, and 3) the

Implementation of Criteria of Training Strategic Goals Formulation (ICTSGF) has strong ability impact and forecast upon efficiency of Training Strategic Planning (ETSP) of the case study department. Recommendations for developing better understanding of study' factors were given as outcomes of this study.

**Keywords:** The Implementation of Criteria of Training Strategic Goals Formulation (ICTSGF), Training Strategic Planning (TSP), Efficiency of Training Strategic Planning (ETSP), Descriptive and Analytical Methodology, Managerial Leaderships, Strategy Data Base, Training Needs, Strategic Goals.

#### المقدمة:

تُعد الأهداف الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي إحدى الجوانب المهمة في دورة حياة المنظمات لتأثيرها المباشر فيها، حيث إنه لا تخلو أية منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس لصياغة الأهداف الاستراتيجية، وذلك لمساعدة المنظمة على تقديم أفضل ما لديها من خدمات، ما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. يعد نظام صياغة الأهداف الاستراتيجية ومعاييرها عنصراً حيوياً في عملية التخطيط الاستراتيجي بأنواعه وأشكاله المختلفة، كونها تمد القيادات الإدارية العليا بمؤشرات الأداء الرقابي والعملياتي، ومن ثم الاستفادة بها في بناء وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات، ومنها الخطط الاستراتيجية للتدريب، التي تعد من الأساليب العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في استثمار الطاقات البشرية والمادية المتاحة، ما يجعل الأداء الرقابي والعملياتي يتصف بفاعلية وكفاءة أكبر.

#### ❖ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية، لوحظ ضعف مستوى الخطط الاستراتيجية لنشاط التدريب، وكذلك ضعف إسهام قاعدة البيانات الاستراتيجية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية، بالإضافة إلى غياب برامج التقييم الاستراتيجي للأداء التدريبي الذي يعد مركزاً لتطوير الخطط الاستراتيجية التدريبية، وكذلك ضعف تطبيق معايير واضحة عند صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب. ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تتبلور

في معرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا. وقد صيغت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل هناك علاقة تأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟
2. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟
3. ما مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب بالإدارة قيد الدراسة؟

#### ❖ فرضية الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على الفرضية البحثية الآتية:

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

#### ❖ أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:

1. هذه الدراسة أجريت بالتطبيق على إدارة من أهم إدارات وزارة الداخلية بليبيا، حيث يقع على هذه الإدارة دور تأهيل وإعداد كوادر هيئة الشرطة في كل المستويات، الأمر الذي سيسهم في خلق درجة من الاستقرار الأمني والاجتماعي والاقتصادي بليبيا.
2. هذه الدراسة ركزت على تحليل أثر متغيرين، هما من المتغيرات المهمة لتطوير الأداء التنظيمي والأمني للإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا (تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب).
3. نتائج هذه الدراسة ستسهم في إثارة وتوجيه انتباه القيادات الإدارية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية نحو الاهتمام بتطوير الخطط الاستراتيجية للتدريب لتحسين الأداء الأمني في المدى المتوسط والبعيد.

4. هذه الدراسة يمكن تطويرها من قبل الباحثين والأكاديميين، وذلك بإجراء دراسات متقدمة حول متغيرات هذه الدراسة بالتطبيق على كل إدارات وزارة الداخلية بليبيا، لتصبح دراسة في مستوى الماجستير أو الدكتوراه.

#### ❖ أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. فهم وتحليل العلاقة التأثيرية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.
2. قياس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.
3. قياس مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.
4. الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها تحسين أساليب ومستوى صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، ومن ثم تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

#### ❖ منهجية الدراسة:

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

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

### ❖ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

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

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

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

### ❖ أداة الدراسة:

جمعت البيانات الأولية للدراسة باستخدام صحائف الاستبانة، وقسمت صحيفة الاستبانة إلى محاور عدة تغطي فرضية الدراسة ومتغيراتها، كالتالي: -

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

**المحور الثاني:** يقيس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب.

**المحور الثالث:** يقيس مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

### ❖ تحليل البيانات الأولية للدراسة:

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

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

1. دراسة (أبو عائشة، 2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء". وهي دراسة وصفية تحليلية عن الإدارة العامة وإدارة تشغيل فرع الشركة لميناء طرابلس البحري خلال الفترة من 2005 إلى 2010. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين بالشركة، واتباع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لإثبات الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة معتمداً على صحيفة الاستبانة في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وبين الأداء بالشركة، وكذلك وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين تطبيق المعايير التي على أساسها صيغت الأهداف الاستراتيجية والأداء بالشركة قيد الدراسة.

2. دراسة (احميدة، 2010) بعنوان "متطلبات استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، دراسة وصفية على صندوق موازنة الأسعار بليبيا". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى متطلبات استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي بصندوق موازنة الأسعار، وتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في إثبات فرضياتها. اعتمدت الدراسة صحيفة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية وتوصلت إلى نتائج عدة أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين مستوى استخدام التخطيط الاستراتيجي ومدى توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، وكذلك وجود علاقة عكسية سالبة ذات دلالة معنوية بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى المعوقات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

3. دراسة (عبد اللطيف، والتركان، 2005) بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية أداء المنظمات- دراسة تحليلية مقارنة لأنظمة الرقابة في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في مدينة اللاذقية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة بمزاياها في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي، والمشفى الوطني في اللاذقية، وأسباب عدم تطبيقها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة الاستراتيجية المستخدم، وازدياد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب

الرقابة الاستراتيجية، وأن هناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء، وأخيراً أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الاستراتيجية، وعدم استخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية بشكل فعال في المشفيين قيد الدراسة.

**4. دراسة (مصباح، 2004) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي مدروس بعدد من الشركات الصناعية بليبيا، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفته مدخلاً لتحسين الفاعلية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، هي: وجود وعي بالشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي ما أسهم في تحقيق فعالية المنظمات قيد الدراسة، كما أن وعي القيادات الإدارية أسهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات قيد الدراسة، وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمات قيد الدراسة.

**5. دراسة (اللوح، 2007) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".** تبلورت أهداف هذه الدراسة في التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتحديد أهم المعوقات في تطبيقها، كذلك التعرف إلى مستوى ثقافة التخطيط الاستراتيجي والشعور بأهميته، والتعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في دراسته، واعتمد صحيفة الاستبانة أداة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المسح الشامل لأفراد العينة القصدية (عينة عمدية). وتوصلت الدراسة إلى أن ما نسبته 67% من أفراد العينة يوافقون على أن متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية متوافرة بمستوى مناسب، ولكنها بحاجة إلى تطوير، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات المدروسة حول معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية لصالح الجامعة الإسلامية تليها فرع جامعة الأزهر.

**6. دراسة (المقري، 2014) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء النواظ الإسلامية بالمصارف الليبية التقليدية".** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء النواظ الإسلامية بمصرفي الجمهورية والتجاري الوطني بليبيا، إذ اعتمد الباحث في دراسته على تحليل



أثر العوامل الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في أداء النواظف الإسلامية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وعناصر الأداء، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى العمليات الإنتاجية، وأخيراً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الإبداع والابتكار.

7. دراسة (ميرة، 2013) بعنوان "أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إدراك المديرين في المصارف التجارية الليبية وعدها (12 مصرفاً)، أهمية نشاط التخطيط الاستراتيجي بهذا القطاع، وقياس أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي في عناصر الأداء التنظيمي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: (1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الاستراتيجي مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية، وكانت العناصر الاستراتيجية الأكثر تأثيراً هي: (الخطط الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.303)، (الأهداف الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.150)، (2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى العمليات الداخلية، وكانت أكثر العناصر الاستراتيجية تأثيراً في العمليات الداخلية (الرؤيا والرسالة) بمعامل انحدار (0.308)، (وتحليل البيئة) بمعامل انحدار (0.346)، (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الاستراتيجي في مستوى التعلم والابتكار، وكان أكثر العناصر الاستراتيجية تأثيراً في مستوى التعلم والابتكار هي (الرؤيا والرسالة) بمعامل انحدار (0.233)، (الأهداف الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.175)، (والخطط الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.258)، (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات التخطيط الاستراتيجي في مستوى الإنتاجية، وكان من أكثر العناصر الاستراتيجية تأثيراً في الإنتاجية هي (الأهداف الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.236)، (والخطط الاستراتيجية) بمعامل انحدار (0.244)، (وتحليل البيئي) بمعامل انحدار (0.198)، ويعد هذا الأثر مقبولاً إحصائياً، (5) عناصر ومكونات الخطط الاستراتيجية من عناصر ومكونات الإدارة الاستراتيجية تميزت بأثرها في معظم عناصر المتغيرات التابعة (الميزة

التنافسية، التعلم والابتكار، مستوى الإنتاجية)، وهذا يفسر أهمية الخطط الاستراتيجية بصفتها عنصراً استراتيجياً مهماً في إدارة المصارف التجارية الليبية وتطوير أدائها التنظيمي.

**8. دراسة (الباروني، 2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين".** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مكونات التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثرها في أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: (1) القصور في المهارات الإدارية للقيادات بالمنظمة قيد الدراسة يعد من أهم العوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للتدريب، (2) هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط، (3) يحتاج التخطيط الاستراتيجي للتدريب إلى وضع أهداف طويلة الأجل، ونظراً لعدم استقرار الظروف البيئية في المؤسسة الوطنية للنفط فإنه لا يمكن تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة، (4) عدم وجود استراتيجية علمية للتدريب، الأمر الذي أدى إلى مشاكل في تنفيذ الخطط الاستراتيجية المختلفة بالمنظمة قيد الدراسة.

**9. دراسة (شطح، 2014) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية الأداء بالمستشفيات العامة بليبيا".** هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء بمستشفى الهضبة العام بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء بالمستشفى قيد الدراسة.

#### ❖ ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها:

هذه الدراسة تعد الأولى من نوعها التي تجرى بالتطبيق على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية في ليبيا، ومن ثم نتائج هذه الدراسة قد تثري المكتبة الليبية والعربية بحقائق ومؤشرات سيستفيد بها الباحثون في تصميم أبحاثهم، وستستفيد بها القيادات الإدارية في اتخاذ قراراتها بشأن السياسات والاستراتيجيات في مجال التخطيط الاستراتيجي للتدريب والمجالات المرتبطة به، ومنها أنماط وأساليب ومعايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، كما أن هذه الدراسة هي الأولى على حد علم الباحث تجرى لتحليل العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية

للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بإدارة عامة، هي من أكبر الإدارات بوزارة الداخلية، وهي الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

#### ❖ مصطلحات الدراسة:

**الاستراتيجية:** هي قرارات مهمة ومؤثرة تتخذها المنظمة لدعم قدرتها في الاستفادة مما تتبحه البيئة من الفرص، ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتبنى الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف. (القطمين، 2003: 99).

**التخطيط الاستراتيجي:** هو العملية التي تحدد فيها رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتخصيصها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (Glaister & Flashaw, 1999: 107).

**التخطيط الاستراتيجي للتدريب:** هو عملية تحديد المتدربين والاحتياجات التدريبية للمدى المستقبلي المتوسط والبعيد، التي يعبر عنها بالأهداف الاستراتيجية للتدريب، وتحديد البرامج والسياسات والموارد اللازمة لبلوغ أهداف التدريب بأقل وقت وجهد وتكلفة. (الباروني، 2012).

**الأهداف الاستراتيجية:** هي نتائج تحويل الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة إلى مستويات مرغوبة للأداء، فالأهداف الاستراتيجية هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الاستراتيجيات المطبقة، التي تحدد ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ ويعبر عنها في صورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يعبر عنها كمياً. (أوبكر، 2000: 54 - 55).

**معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية:** هي مجموعة القواعد والمؤشرات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تنظيمية، مالية.... إلخ) المعتمدة من قبل الإدارة العليا للمنظمة، التي على أساسها تتخذ القرارات بشأن اعتماد الأهداف الاستراتيجية للعمليات والوظائف المختلفة بالمنظمة. (الباروني، 2012).

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

❖ **عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة:**

❖ **تصميم أداة الدراسة:**

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

❖ **اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:**

❖ **صدق أداة الدراسة:**

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

وأعدّ الباحثان الصورة المبدئية لعبارات صحيفة الاستبانة بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية، والدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة الحالية، وبعد عرض صحيفة الاستبانة على بعض الزملاء الأكاديميين ومناقشتهم، أجريت بعض التعديلات عليها والتوصل إلى الصورة الأولية لها، قام الباحث بعرضها على عدد من المحكمين مرة أخرى، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة عبارات صحيفة الاستبانة لخصائص مفردات مجتمع الدراسة، وأن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، وتجيب عن تساؤلات الدراسة، بالإضافة إلى مدى ملاءمة معيار الإجابات المستخدمة للأسئلة الواردة في صحيفة الاستبانة.

### ❖ ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات فقرات محاور الدراسة استخدم الباحثان اختبار (كرونباخ ألفا)، وهذا الاختبار يقيس درجة تناسق إجابات المستقصي منهم على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، ويقاس المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، وتكون قيمة معامل كرونباخ ألفا ما بين (0,1)، ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، فعندما تكون قيمة معامل (كرونباخ ألفا) صفراً، دل ذلك على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل (كرونباخ ألفا) واحداً صحيحاً، فهذا يدل على أن هناك ارتباطاً تاماً بين إجابات مفردات مجتمع الدراسة، ومن المعروف أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل (كرونباخ ألفا) هي (0,6)، وأفضل قيمة تتراوح بين (0,7 إلى 0,8)، وكلما زادت قيمته عن (0,8) كان ذلك أفضل (أبو النصر، 2004، مرجع سابق: 184).

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

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

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

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

### ❖ مجتمع الدراسة:

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

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

نسبة الاسترجاع	صحائف الاستبانة التي حللت	صحائف الاستبانة المستبعدة	صحائف الاستبانة غير المعادة (غير الراجعة)	صحائف الاستبانة المعادة	صحائف الاستبانة الموزعة
85.0%	34	02	04	36	40

### ❖ ترميز بيانات الدراسة:

بعد تجميع صحائف الاستبانة استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، حيث يقابل كل عبارة من عبارات محاور المتغيرات الأساسية لصحيفة الاستبانة اختيارات وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي: (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، وأعطى كل من الاختيارات السابقة درجات لتعالج إحصائياً على النحو الآتي: موافق (3) ثلاث درجات، موافق إلى حد ما (2) درجتان، غير موافق (1) درجة واحدة، وعدّ الوسط الحسابي المرجح بالأوزان مساوياً للرقم (2) باعتبار أن  $(2+3+1)/3 = 2$ ، ومن ثم فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية (غير موافق)، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة (موافق إلى حد ما)، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة (موافق).

❖ تحليل البيانات الأولية واختبار فرضية الدراسة:

❖ عرض البيانات الشخصية:

• الوظيفة:

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

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير إدارة	3	8.8%
رئيس قسم	6	17.6%
رئيس مكتب	5	14.7%
رئيس وحدة	20	58.8%
المجموع	34	100%

يتبين من الجدول رقم (3) أن نسبة كبيرة من القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة هم رؤساء أقسام في المستوى الإداري القيادي، حيث كانت نسبتهم 17.6%، وهذا يعطي مصداقية للإجابات المجمعة، حيث البيانات مصدرها قيادات في الخط القيادي المشرف مباشرة على وضع وتنفيذ الخطط والسياسات بالوزارة، وهم الفئة التي تلامس مباشرة الانحرافات عن الأهداف والخطط الموضوعية، ولديهم مقترحات بشأن أفضل طرق أداء الأعمال من خلال عامل الخبرة لديهم ومجال مهامهم وأعمالهم (المجال التنفيذي)، وجاءت نسبة رؤساء الوحدات 58%، 14.7% للمكاتب وهي النسبة الأكبر.

• العمر:

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

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	8	23.5%
من 35 إلى 45 سنة	7	20.5%
من 46 إلى 55 سنة	9	26.5%

من 56 إلى 60 سنة	10	%29.4
المجموع	34	%100

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

#### • المؤهل العلمي:

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

المؤهل	التكرار	النسبة %
ماجستير فما فوق	5	%14.7
بكالوريوس	14	%41.2
دبلوم عالٍ	7	%20.6
دبلوم متوسط	3	%8.8
ثانوية عامة	5	%14.7
المجموع	34	%100

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



• التخصص:

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

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

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

• سنوات الخدمة:

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

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
17.6%	6	1 سنة إلى أقل 5 سنوات
26.5%	9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
55.9%	19	من 10 سنوات فما فوق
100%	34	المجموع

يتضح من الجدول (7) أن أغلب القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة، ونسبتهم 55.9% هم ممن يعملون بالإدارة العامة للتدريب لفترة من 10 سنوات فما فوق، وهذا طبعاً مؤشر جيد؛ لأن الخبرة

التراكمية بالعمل من العوامل التي تساعد على فهم النظم والعمليات الخاصة بالعمل وطرق أدائه، وكذلك تُعد الخبرة في العمل من العوامل التي تساعد على فهم وتشخيص المشكلات وإمكانية التعامل مع النظم الحديثة والإسهام في وضع الخطط والاستراتيجيات بشكل إيجابي.

• تلقى دورات تدريبية وتعليم في مجال التخطيط الاستراتيجي:

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

وتلقيهم دورات في مجال التخطيط الاستراتيجي

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

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

### ❖ تحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

\* المحور الأول في الدراسة: مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب.

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

الترتيب	الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15	0.684	1.68	44.1	15	44.1	15	11.8	04	الاحتياجات التدريبية تعد الأساس في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
18	0.884	1.65	61.8	21	11.8	04	26.5	09	مقياس كفاءة وتخصص القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
11	0.857	1.85	44.1	15	26.5	09	29.4	10	مقياس جودة ومستوى الوسائل التعليمية المتوفرة يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
12	0.673	1.82	32.4	11	52.9	18	14.7	05	مقياس مرونة الهيكل التنظيمي يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
1	0.783	2.41	17.6	06	23.5	08	58.8	20	مقياس دقة وجودة المعلومات عن أداء العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
16	0.727	1.68	47.1	16	38.2	13	14.7	05	مقياس جودة ودقة المعلومات

									عن مهارات ومؤهلات وخبرات العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
5	0.834	1.97	35.3	12	32.4	11	32.4	11	معيار إمكانية تطبيق وتنفيذ الخطط الاستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
7	0.769	1.88	35.3	12	41.2	14	23.5	08	معيار التزام القيادات الإدارية باستراتيجية التدريب يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
22	0.748	1.47	67.6	23	17.6	06	14.7	05	معيار عدم تعارض الأهداف الاستراتيجية للتدريب مع أهداف العاملين يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
25	0.743	1.41	73.5	25	11.8	04	14.7	05	معيار إمكانية الرقابة على مراحل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
26	0.654	1.24	88.2	30	00.0	00	11.8	04	معيار ضمان جودة مخرجات العملية التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
24	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	معيار ملاءمة أهداف الخطة الاستراتيجية للتدريب لاحتياجات الدولة يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.

2	0.797	2.18	23.5	08	35.3	12	41.2	14	معيار تماشي أهداف استراتيجية التدريب مع المعايير والمقاييس الدولية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
17	0.843	1.68	55.9	19	20.6	07	23.5	08	معيار توافر قدرات وكفاءات قادرة على إدارة وتنفيذ استراتيجية التدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
3	0.758	2.03	26.5	09	44.1	15	29.4	10	معيار عدم معارضة القيادات الإدارية لأهداف الخطة الاستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
14	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	معيار المرونة وإمكانية تعديل الخطة الاستراتيجية للتدريب لتتناسب التغيرات في الظروف الداخلية والخارجية يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
20	0.701	1.59	52.9	18	35.3	12	11.8	04	معيار خلق فرص تدريبية عادلة لكل العاملين يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
13	0.797	1.82	41.2	14	35.3	12	23.5	08	معيار إمكانية التقييم المرحلي لنتائج تنفيذ الخطة

									الاستراتيجية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
19	0.657	1.59	50.0	17	41.2	14	8.8	03	معيار فهم القيادات الإدارية للجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية لمستهدفات الخطة الاستراتيجية للتدريب يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
23	0.609	1.41	64.7	22	29.4	10	5.9	02	معيار قدرات واحتياجات المتدربين يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب.
8	0.744	1.85	35.3	12	44.1	15	20.6	07	وجود رؤية استراتيجية واضحة للتدريب الداخلية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
21	0.615	1.50	55.9	19	38.2	13	5.9	02	معيار توافر الإمكانيات التقنية والمعلوماتية للتخطيط والرقابة يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
6	0.776	1.94	32.4	11	41.2	14	26.5	09	معيار التكامل والترابط بين استراتيجية التدريب والاستراتيجيات الأخرى يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
9	0.784	1.85	38.2	13	38.2	13	23.5	08	معيار خلق فرص للعمل

									ودمج الثوار بوزارة الداخلية يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
10	0.784	1.85	38.2	13	38.2	13	23.5	08	معيار توافر الإمكانيات المالية وميزانية للتدريب يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.
4	0.816	2.00	32.4	11	35.3	12	32.4	11	معيار إمكانية الاستفادة بمخبرات وتجارب الدول والمؤسسات الرائدة في التدريب الأمني يعد أساساً في وضع أهداف الخطط الاستراتيجية للتدريب.

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

وجاءت عبارة (معيار ضمان جودة مخرجات العملية التدريبية يعد أساساً في وضع الخطط الاستراتيجية للتدريب) في المرتبة الأخيرة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (غير موافق) وتساوي (88.2%)، وأن متوسط إجابات مفردات مجتمع الدراسة يساوي (1.24) بانحراف معياري (0.654). ولأجل تحديد درجة الموافقة لإجابات مفردات مجتمع الدراسة على إجمالي العبارات المتعلقة بمحور مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، استخدم اختبار (Z) حول المتوسط

العام للعبارة المتعلقة بمحور مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، والجدول رقم (10) يبين ذلك.

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

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

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

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



\* المحور الثاني في الدراسة: مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

الجدول رقم (11) آراء مفردات مجتمع الدراسة حول مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب

الترتيب	الانحراف المعياري للمجتمع	متوسط المجتمع	غير موافق		موافق إلى حد ما		موافق		العبارات
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1	0.790	2.26	20.6	07	32.4	11	47.1	16	لم تتحصل على ترشيح للتدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
15	0.727	1.68	47.1	16	38.2	13	14.7	05	هناك ربط مع مؤسسات متخصصة في مجال التطوير الإداري والتدريب.
23	0.663	1.50	58.8	20	32.4	11	8.8	03	يستفاد بخلاصة نتائج البحث العلمي في مجال التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
24	0.705	1.44	67.6	23	20.6	07	11.8	04	يستفاد بالخبراء والمتخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي بالإدارة.
22	0.615	1.50	55.9	19	38.2	13	5.9	02	تعقد اجتماعات نوعية مع قيادات الوزارة لوضع ملامح استراتيجية التدريب.
19	0.849	1.65	58.8	20	17.6	06	23.5	08	هناك رؤية وأهداف استراتيجية واضحة ومحددة لاستراتيجية التدريب بالوزارة.
16	0.768	1.68	50.0	17	32.4	11	17.6	06	تنتشر تقارير دورية حول

									الأوضاع الأمنية وأداء الوزارة.
25	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	تشكل لجان متخصصة لتحليل تقارير الأداء والأوضاع الأمنية والخروج بمؤشرات يستفاد لها في التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
18	0.812	1.65	55.9	19	23.5	08	20.6	07	تلقيت دورات تدريبية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للتدريب.
29	0.479	1.21	82.4	28	14.7	05	2.9	01	هناك بيانات دقيقة حول العاملين بالوزارة وأدائهم ومؤهلاتهم.
27	0.604	1.38	67.6	23	26.5	09	5.9	02	هناك نوع من التنسيق مع القطاعات الأخرى بالدولة لمعرفة الاحتياجات الأمنية للدولة ومن ثم الاحتياجات التدريبية والأهداف الاستراتيجية بالوزارة.
5	0.870	2.03	35.3	12	26.5	09	38.2	13	هناك بيانات دقيقة حول بيوت الخبرة والمستشارين في مجال التخطيط الاستراتيجي والتطوير.
6	0.808	1.88	38.2	13	35.3	12	26.5	09	تحلل نقاط القوة والضعف في الأداء التنظيمي للشركة بناءً على معلومات وبيانات يوفرها نظام المعلومات الاستراتيجية بالوزارة.
3	0.880	2.12	32.4	11	23.5	08	44.1	15	تسعى الوزارة إلى تحقيق

									استراتيجية النمو وذلك من خلال زيادة قدراتها الإدارية والخدمية من أجل التوسع ومقابلة احتياجات المجتمع.
9	0.808	1.79	44.1	15	32.4	11	23.5	08	هناك برامج تعليمية في مؤسسات التعليم والتدريب الأمني بالوزارة لإعداد كوادر واعية ومتخصصة في مجالات التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
12	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	يوجد بالوزارة قسم أو مكتب مختص بالتخطيط والتخطيط الاستراتيجي للتدريب.
20	0.817	1.62	58.8	20	20.6	07	20.6	07	يوجد بالوزارة أهداف استراتيجية واضحة ومحدد زمن تحقيقها.
13	0.828	1.74	50.0	17	26.5	09	23.5	08	تشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
11	0.699	1.76	38.2	13	47.1	16	14.7	05	تتكامل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي للتدريب في الوزارة بين الكثير من الإدارات المعنية.
2	0.808	2.21	23.5	08	32.4	11	44.1	15	يوجد بالوزارة نظام معلومات يفيد في عملية التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
8	0.869	1.82	47.1	16	23.5	08	29.4	10	تقود الاستراتيجية الحالية بالوزارة إلى تحقيق

									الأهداف المطلوبة بفاعلية.
10	0.808	1.79	44.1	15	32.4	11	23.5	08	هناك غياب للتخطيط الاستراتيجي للتدريب أساساً.
14	0.799	1.71	50.0	17	29.4	10	20.6	07	الأهداف الاستراتيجية للتدريب غير واضحة وغير محددة بوقت معين للإنجاز.
21	0.824	1.56	64.7	22	14.7	05	20.6	07	استقرار بيئة الوزارة قد يقود إلى التفكير بأنه لا داعي لصياغة أهداف وخطط استراتيجية للتدريب.
26	0.701	1.41	70.6	24	17.6	06	11.8	04	الأهداف الاستراتيجية الموضوعية غير قابلة للقياس والمراجعة للتأكد من مدى ملاءمتها لحاجة الوزارة والدولة والتقدم الحاصل في النتائج النهائية.
28	0.629	1.29	79.4	27	11.8	04	8.8	03	الأهداف الاستراتيجية للوزارة لا تشمل جميع الأنشطة ولترتبط بالهدف الكلي للوزارة.
17	0.843	1.68	55.9	19	20.6	07	23.5	08	صعوبة الخروج برؤية مشتركة عن الخطة الاستراتيجية للتدريب بين القيادات المعنية.
4	0.793	2.09	26.5	09	38.2	13	35.3	12	يوجد نظام أو إجراءات لدراسة وتقييم البيئة الخارجية (المتغيرات الاقتصادية والسياسية

									والاجتماعية والقانونية) للوزارة لمعرفة تأثيرها في الاستراتيجيات المختلفة.
7	0.958	1.85	52.9	18	8.8	03	38.2	13	يوجد بالوزارة نظام معايير (آلية أو سياسة أو إجراءات أو منظومة أو تشريع) للتخطيط الاستراتيجي للتدريب.

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

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

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

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

#### ❖ اختبار فرضية الدراسة:

قبل الخوض في اختبار فرضية الدراسة، وجب تحديد القواعد التي اتبعت، المتمثلة في الآتي:

1. أن درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95%.
  2. مستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
  3. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05 وقيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value).
  4. يتخذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي 0.05.
- وتنص فرضية الدراسة على أن: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة).
- ولاختبار هذه الفرضية فقد تم صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:
- الفرضية الصفرية: ( $H_0$ ): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.

الفرضية البديلة: ( $H_1$ ): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة. ولمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (لتطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب) بصفته متغيراً مستقلاً على (فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب) بصفته متغيراً تابعاً، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول رقم (13) يبين ذلك:

**الجدول رقم (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب**

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

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

وحيث إن قيمة (F) المحسوبة تساوي (15.106)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (5%) ودرجات حرية (01) (32) التي تساوي (4.17)، وبما أن مستوى المعنوية المشاهد يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، فإنه رفضت الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ما يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وذلك يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسة، أي أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب ( بصفته متغيراً مستقلاً) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره في التغير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا (المتغير التابع) مستقبلاً.

❖ نتائج وتوصيات الدراسة:

❖ نتائج الدراسة:

أسفرت عملية تحليل البيانات الأولية للدراسة عن النتائج الآتية:

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



6. إن غالبية مفردات مجتمع الدراسة هم من القيادات الإدارية من الفئة العمرية من 45-60 سنة.
  7. إن غالبية القيادات الإدارية التي استهدفت بالدراسة هم من حملة المؤهلات العالية، حيث ما نسبته 41.2% منهم من حملة البكالوريوس، ونسبة 20.6% من حملة شهادات الدبلوم العالي، ونسبة 14.7% من حملة الماجستير، بمعنى أن نسبة 76% من أفراد مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات عالية.
  8. إن حوالي 61% من مفردات مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات في تخصصات إدارية وعلوم اقتصادية.
  9. إن أغلب القيادات الإدارية بمجتمع الدراسة ونسبتهم 55.9% هم ممن يعملون بالإدارة العامة للتدريب لفترة من 10 سنوات فما فوق.
- ❖ توصيات الدراسة:
1. دعم وحدات تجميع ومعالجة البيانات الاستراتيجية بالإمكانات المادية والبشرية اللازمة لضمان توفير معلومات بال جودة والتوقيت المناسبين، لدعم عمليات التخطيط والرقابة الاستراتيجية بالإدارة قيد الدراسة.
  2. الاستعانة بخبراء ومستشارين في مجال التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية وضع وصياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب.
  3. تطوير الخطط التدريبية لتدريب القائمين على التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة.
  4. تطوير نظام تقارير الأداء بالإدارة قيد الدراسة، وبالشكل الذي يتيح تطوير خطط استراتيجية للتدريب أكثر فاعلية.
  5. عقد ندوات وورش عمل دورية للقيادات الإدارية للتعريف بأساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي، لتحسين أدائهم في هذا المجال وضمان تعاونهم والتزامهم المستمرين.
  6. استحداث وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالإدارة قيد الدراسة، وتحديد اختصاصاتها وصلاحياتها بدقة وتوفير الحوافز المشجعة للقائمين عليها.

7. تطوير السياسات والمعايير الاستراتيجية التدريبية، بحيث تصبح واضحة ومعلنة، وبحيث تشكل إطاراً لضوابط ومعايير اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف والخطط الاستراتيجية للتدريب.
8. الالتزام من قبل القيادات الإدارية بالإدارة قيد الدراسة بتطبيق المعايير العلمية في صياغة ووضع الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب، وعدّها الأساس لعمليات الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء الاستراتيجي.

## قائمة المراجع:

أولاً/ الكتب:

1. أبوبكر، مصطفى محمود (2000)، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية: دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
2. أبو النصر، مدحت (2004)، قواعد ومراحل البحث العلمي: دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، دون طبعة، مجموعة النيل، القاهرة: مصر.
3. بن عنتر، عبد الرحمن (2010)، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان: الأردن.
4. البياتي، محمود مهدي (2005)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، بدون طبعة، دار حامد، عمان: الأردن.
5. تشاو، لنكون (2004)، الإحصاء الإداري، دون طبعة، تعريب عبد المرضي حامد عزام، دار المريخ، الرياض: السعودية.
6. جودة، محفوظ (2008)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، بدون طبعة، دار وائل، عمان: الأردن.
7. الحسين، فلاح حسن (2006)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
8. خطاب، عائدة سيد (2009)، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، بدون طبعة، منشورات جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
9. صبحي، وائل محمد، الغالبية، طاهر محسن (2009)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
10. العزاوي، نجم عبد الله، وآخرون (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
11. العماري، علي عبد السلام، والعجيلي، علي حسين (2000)، الإحصاء والاحتمالات: النظرية والتطبيق، بدون طبعة، منشورات ELGA، فاليتا: مالطا.
12. القطيمين، أحمد (2003)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات، الطبعة الأولى، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
13. المغربي، كامل، وآخرون (1995)، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، منشورات دار الفكر، عمان: الأردن.
14. هلال، حسين مصطفى، وآخرون (2009) التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، بدون طبعة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

ثانياً/ المجلات والدوريات والرسائل العلمية:

1. أبو عائشة، طارق علي (2012)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
2. أحميدة، كوثر علي (2010) متطلبات استخدام التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.

3. اللوح، عادل منصور (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
4. الباروني، خالد مسعود (2012)، التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره على أداء العاملين، مجلة المكتبات والمعلومات (علمية محكمة)، دار النخلة للنشر، العدد السابع، طرابلس: ليبيا.
5. الغالي، ادریس (2009)، علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الأردنية، دراسات في الاستراتيجية ويطاقة التقييم المتوازن، الأردن: عمان.
6. المقرحي، وليد محمد (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية أداء النوافذ الإسلامية- دراسة تطبيقية على مصرفي الجمهورية والتجاري الوطني بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
7. حيدر، يونس إبراهيم (1999)، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق: سوريا.
8. عبد اللطيف، عبد اللطيف، التركمان، حنان (2005)، الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية (علمية محكمة)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4)، دمشق: سوريا.
9. شطح، عبد الرحمن إبراهيم (2014)، التخطيط الاستراتيجي وأثره على فاعلية الأداء بالمستشفيات- دراسة تطبيقية على مستشفى الهضبة الخضراء العام بليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس: ليبيا.
10. ميرة، أبو عجيلة على (2013)، أثر مكونات التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي للمصارف التجارية، مجلة المعرفة للتنمية والتطوير (علمية محكمة)، جامعة أفريقيا المتحدة، العدد الأول، الزاوية: ليبيا.
11. مصباح، أحمد خلف (2004)، التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.

#### ثالثاً/ المراجع الأجنبية:

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