

## قائمة المراجع

القرآن الكريم

المراجع والمصادر العربية

الكتب:

- أبو شححة، نادر أحمد . 2001. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الصفاء .
- أبو عايدة، محمود . 2006. اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. الأردن: دار الأمل .
- أبو طاحون، أمل لطفي . 2010. التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- البوهي، فاروق شوقي . 2001. التخطيط التعليمي. القاهرة: دار قباء .
- الحاج، أحمد علي . 2011. التخطيط التربوي الإستراتيجي الفكر والتطبيق. الأردن: دار المسيرة .
- العبادي، هشام فوزي والطائي، يوسف حليم . 2011. التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث. الأردن: دار اليازوري العلمية.
- بارو، جوزيف إل . 1997. فن الإدارة قراءات مختارة . (ترجمة) أسعد أبو لبدة عمان: دار البشير.
- ديمان ربرت جي ، رويتر ماتياس ، ماجيرل ريناته . 2011. التخطيط الإستراتيجي كيف تحصل على أقصى قيمة باتباع إستراتيجية أعمال فعالة. ترجمة بسمة ياسين . مصر: مجموعة النيل.
- ستراك ، رياض بدري . 2008. تخطيط التعليم واقتصادياته . إثراء للنشر والتوزيع.
- سويدان، طارق والعدلوني، محمد . 1425هـ. كيف تكتب خطة استراتيجية؟! . الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، الابداع الخليجي .
- عبود، عبدالغني وحجي، أحمد والصغير، محمد وغانم، أحمد والبهاوشي، السيد . 1992. إدارة المدرسة الابتدائية. مصر: مكتبة النهضة المصرية.

- على، أسامة محمد . 2009 . التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده . مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- كشواي، باري . 2006 . إدارة الموارد البشرية . مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع . ط 2.
- ماتوس، روبرت وحاكسون، جوهن . 2009 . إدارة الموارد البشرية . (ترجمة) . محمود فتوح . سوريا : شعاع للنشر والعلوم .
- ماكين، شارلي دي . 2008 . التخطيط الإستراتيجي في التعليم ( دليل التربويين ) . (ترجمة) فهد بن إبراهيم الحبيب . الرياض : مكتبة العبيكان.
- محمود عبداللطيف . 2010 . التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري في ضوء خبرات الغرب . مصر: دار السعادة للطباعة
- مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز . 2010 . التخطيط الإستراتيجي للدول . الإصدار التاسع والعشرين، المملكة العربية السعودية.
- مصطفى، أحمد السيد . 2010 . إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة . مصر: مطابع دار الهندسية . ط 3
- مطواع، إبراهيم عصمت . 2002 . التنمية البشرية بالتعليم والتعلم في الوطن العربي . مصر: دار الفكر العربي مصر .
- الرسائل العلمية :
- أبوزيد، ذياب محمد . 2003 . التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص - دراسة ميدانية مقارنة . (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- الأشقر، إبراهيم يوسف . 2002 . واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة . (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة . فلسطين.
- الدجني، إياد على . 2006 . واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة . (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

- الرفاعي، محمد. 2009. الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. (رسالة دكتوراه). (النسخة العربية). جامعة كليمانس العالمية.
- القاضي، زياد مفيد . 2012 . علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات " دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن " .
- السلامي، حنان بنت عبد الرحمن . 1433هـ . رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية . (رسالة ماجستير). جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- الساهلي، فيحان فهد . 2011. متطلبات التخطيط الإستراتيجي، ودورها في الحد من الكوارث . (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشويخ، وعاطف عبد الحميد. 2007. واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة. (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- الضمور وموفق محمد . 2008. واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية في القطاع العام الأردن . ( أطروحة دكتوراه) . الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- القرشي، زين بنت عبد الكريم . 2008 . التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية. (رسالة ماجستير)، جامعة ام القرى.
- اللوح، عادل سليمان. 2007. معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة . (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- المضمور، محمد إبراهيم . 2007. واقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في جامعة غزة. (رسالة ماجستير) الجامعة الإسلامية غزة.
- الناصر، ناصر بن فهد . 2003. التخطيط الإستراتيجي، ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية. (رسالة ماجستير) . أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- النجار، فايز جمعة صالح. 2011. التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصغيرة . (رسالة ماجستير) جامعة اليرموك أربد، الأردن.

- اليعقوبي، على بن راشد . 2011. واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان . (رسالة ماجستير). الأكاديمية العربية للتعليم العالي.
- جرعون، ايهاب . 2009 . واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي . (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- جوهر، العبيدي . 2013. أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت . (رسالة ماجستير) . قسم إدارة اعمال . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط .
- حز الله، أشرف رياض . 2007. مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي . (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- حمرون، ضيف الله . 1428هـ . نموذج مقترح لتطوير إدارات التدريب التربوي بإدارات التربية والتعليم . (رسالة دكتوراه) . جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- صيام، أمال نمر . 2010. تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة . (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- معتوق، سالم على . 2011 . مؤشرات جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلاب الدراسات العليا في جامعة قاريونس من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا . (رسالة ماجستير). كلية الآداب ، قسم التخطيط والإدارة التعليمية، جامعة بنغازي، ليبيا.
- المجلات العلمية والدوريات:**
- أحرشواو، الغالي . 2009 . " السياسة التعليمية وخطط التنمية العربية " . مجلة الجامعة المغاربية . العدد الثامن . السنة الرابعة.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت . 2012. التخطيط الإستراتيجي للتنمية. جسر التنمية". سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية العدد المائة والرابع عشر - يونيو السنة الحادية عشر.
- القاطمين، أحمد . 2002. " التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام : دراسة تحليلية تطبيقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثامن عشر ، العدد الثاني، ديسمبر، ص (37-75).

الكثم، حمد وبدرانة، حازم علي . 2012 . " معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي . العدد . العاشر، ص (187-202).

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني . 1429هـ. الموارد البشرية . المملكة العربية السعودية . الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج .

مجلس التخطيط الوطني، مركز البحوث، والإستشارات جامعة قاريونس - ليبيا 2025 رؤية إستشرافية - ثقافة وُحوض وتنمية مستدامة - التقارير القطاعية ، مطبعة هدية للدعاية والأعلان .

رضوان، محمد . 2010 . دراسة مقارنة لمعوقات التخطيط الإستراتيجي في الأتحادات الرياضية في الأردن واليمن . مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية . مجلد 24، العدد 3 ، ص 885-212.

زوييف، انعام حسن . 5 مايو 2014 . " دور التحليل الإستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرار المنظمة وتحمل الازمات المالية " . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني.

صابر، يونس . 2006 . التخطيط الإستراتيجي . دليل المتدرب . شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية .

#### الندوات العلمية والمؤتمرات :

صلواتشي، هشام وبودلة، يوسف . ب . ت . تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق . الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

عبدالوهاب، علي محمد . 2003 . "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة" . الأمم المتحدة . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا . اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة . بيروت 1-3 تموز / يوليو .

عبدربه، سليمان . ب . ت . "دراسة مقارنة للتخطيط الإستراتيجي في بعض الجامعات وإمكانية الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي في مصر" . (ورقة عمل) . المؤتمر العربي الأول لضمان جودة التعليم العالي

فتححي، عبدالحفيظ . 2010 . جودة التعليم العالي في ليبيا ملاحظات أولية حول المستوى والمحددات ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر جودة الأداء الجامعي في ليبيا - إمكانيات التطبيق وتحديات الواقع - بنغازي 4-6 / 2010 / 12 .

## المراجع والمصادر الأجنبية :

Al Ghamdi, S. M. 2005. The use of strategic planning tools and techniques in Saudi Arabia: An empirical study. *International Journal of Management*, 22(3), 376.

Aldejwi, S. F. 2014. Theory and practice: Compliance with best practices in Saudi Arabian public universities' strategic planning (Order No. 3648366).

Augustyniak, L. J. 2015. An exploration of strategic planning perspectives and processes within community colleges identified as being distinctive in their strategic planning practices. Western Michigan University.

Chang, G. C. 2008. Strategic planning in Education: Some concepts and methods. In *Directions in Educational Planning: Symposium to Honour the Work of Francoise Caillods*.

Chevalier, J. J. 2010. Planning for excellence: A case study of the execution of strategic planning practices on a California community college campus (Doctoral dissertation, Capella University).

City University Strategic Plan 2010-2015. Retrieved on 8/5/2014 from [http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic\\_plan/doc/CityU\\_SP.pdf](http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/doc/CityU_SP.pdf).

Cornell University at its Sesquicentennial. A Strategic Plan 2010-2015. Retrieved on 8/5/2014 from <https://www.cornell.edu/strategicplan/docs/060410-strategic-plan-final.pdf>

Crompton, A. E. 2016. Strategic planning as a means of communication and control in the Afghan education sector from 2005-2014 (Doctoral dissertation, Teachers College, Columbia University).

David, F., & David, F. R. 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*.

Downey, J. 2007. *Strategic Analysis Tools: Topic Gateway Series No. 34. The Chartered Institute of Management Accounting*.

Elkatawneh, H. H. 2014. *Strategic Planning Guidelines*. Available at SSRN 2399744.

Gates, L. P. 2010. Strategic planning with critical success factors and future scenarios: An integrated strategic planning framework. Carnegie-Mellon Univ Pittsburgh Pa Software Engineering Inst.

Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J., & Johnson, J. E. 2003. *A guide to strategic planning for African higher education institutions*. Chet.

Heckman, C. 2015. *Who are we? organizational identity at three Midwestern tuition driven private institutions* (Doctoral dissertation, University of Kansas).

Hinton, K. E. 2012. *A practical guide to strategic planning in higher education*. Society for College and University Planning.

Jim & Patty Rous.1999. Effective Strategic Planning, Getting Your Organization Focused and Directed, Community Development Library™, Copyright, The Enterprise Foundation, Inc.

Kathleen, A. 2003. Strategic Planning in The University. Copyright © University of Wisconsin System Board of Regents.

Kish, D. L. R. 2016. Understanding excellence through an examination of shared vision, leadership behaviours, strategic planning, and the use of data at three award-winning two-year institutions. (Doctor of Education National American University).

Lerner, A. L. 1999. A strategic planning primer for higher education.

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2009). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation.

NASA Leadership, National Aeronautics and Space Administration. Retrieved on 9/11/2013 from <http://www.nasa.gov/offices/osf/home/index.html>.

Nataraja, S. 2014. Perceptions of business school leaders and faculty members on strategic planning implications at a selected business school (Doctor of Education, University of South Dakota).

Neece Fielder, K. L. 2016. Strategic planning within student affairs at four-year higher education institutions (Doctoral dissertation, University of Texas at San Antonio).

Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Distance Consulting LLC, 1-8.

Partnership Essential Guide to Strategic Planning. Association of Chief Executive of Voluntary Organisation. Copyright © Compass. Retrieved 30/4/2014 from <http://www.compasspartnership.co.uk/pdf/egsp.pdf>

Pawarski, R. 2010. Examination of section 404 audit fees and effectiveness of internal control report under auditing standard. (Doctoral dissertation, Benedictine University).

Porter, L. W., & McKibben, L. E. 1988. Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century? McGraw-Hill Book Company, College Division, PO Box 400, Hightstown, NJ 08520.

Rheinecker, M. C. 2015. The Implementation of a Strategic Plan at a Small, Private College in Michigan (Doctoral dissertation, University of Toledo).

Sadder, S. S. 2013. The Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a study case. (Doctoral dissertation, Faculty of Graduate Studies the Strategic Planning of Human Resources in the Palestinian Academic Institutes (An-Najah National University as a study case) Strategic and Business Planning.

Saretsky, K. 2013. Appreciative Inquiry for Strategic Planning: An Evaluative and Exploratory Case Study of Two Colleges (Doctoral dissertation, University of Calgary).

Strategic and business planning. 2006. retrieved 30/4/2014 from <http://www.charities.govt.nz/assets/Uploads/planning-and-evaluation/Strategic-and-Business-Planning.pdf>.

Strategic Planning. 2006. It Strategic Planning. Retrieved 30/4/2014 from <http://www.csus.edu/irt/cio/strategicplanning/documents/ITSPStrategicPlanning.pdf>.

Taylor, R. 2004. Creating a better world: Interpreting global civil society. Kumarian Press.

Teegen, H., Doh, J. P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.

The Enterprise Foundation. Inc. 1999. Effective strategic planning ISBN: 0.942901 – 20-7 Community Development Library.

The University of Maryland's strategic plan 2008. Retrieved on 10/5/2014 from <http://www.sp07.umd.edu/PlanApril29.pdf>

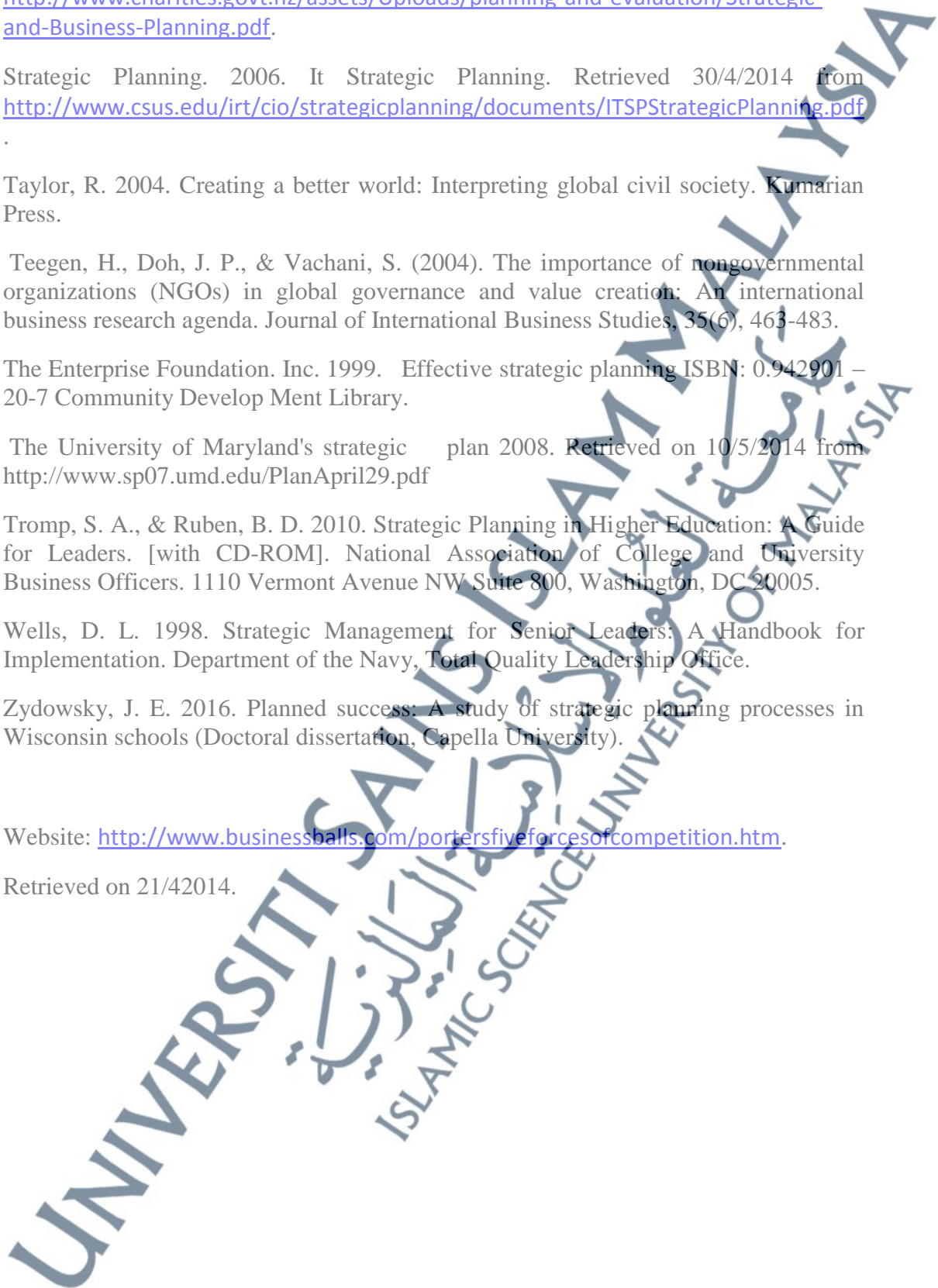
Tromp, S. A., & Ruben, B. D. 2010. Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders. [with CD-ROM]. National Association of College and University Business Officers. 1110 Vermont Avenue NW Suite 800, Washington, DC 20005.

Wells, D. L. 1998. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.

Zydowsky, J. E. 2016. Planned success: A study of strategic planning processes in Wisconsin schools (Doctoral dissertation, Capella University).

Website: <http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm>.

Retrieved on 21/4/2014.



الملاحق

الملاحق رقم ( أ ): استبانة لمعرفة آراء المحكمين



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْمَالِيزِيَّةِ  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

استبانة لمعرفة آراء المحكمين

..... / الدكتور الفاضل /

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث سالم على سالم معنونق دراسة ميدانية بعنوان: دراسة التخطيط الإستراتيجي للجامعات الليبية "دراسة ميدانية على جامعي بنغازي وعمر المختار"، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة، ودراية، ومعرفة واسعة في هذا المجال؛ فالباحث يتطلع للاستفادة من آرائكم، بتقديمكم ما يثري الاستبانة من مقترحات، وفيما إذ كانت العبارات ملائمة للمجال الذي وضعت لقياسه، مع العلم بأن البدائل المستخدمة في الإجابة هي بدائل مقياس (ليكارت) الحماسي، (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

ولكم خالص الشكر والتقدير

الباحث

أولاً: التخطيط الإستراتيجي				
المحور الأول : للتخطيط الإستراتيجي				
(جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)				
ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
1	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي .			
2	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي .			
3	تتناسب الميزانية المخصصة للتخطيط الإستراتيجي مع الخطة الإستراتيجية.			
4	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات حديثة يتم الاستفادة منها في عملية التخطيط.			
5	يعد التعرف على القيم الفردية لفريق التخطيط يتم الاتفاق على بعض القيم المهمة التي يجب أن يتفق عليها الفريق أثناء العمل .			
6	يتم تحديد أهم السلوكيات السلبية السائدة في الجامعة مع تبديلها بقيم عمل الإيجابية ( العدالة، الفاعلية، التعاون ..)			
7	تمتلك الجامعة رؤية واضحة .			
8	لدى الجامعة رسالة واضحة .			
المحور الثاني: للتخطيط الإستراتيجي:				
(نموذج العمل الإستراتيجي)				
11	تقوم الجامعة بتحديد مجالات العمل الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة.			
12	تتطلق مجالات العمل من رؤية ورسالة الجامعة .			
13	تحدد الجامعة الأولويات الكبرى في العمل التخطيطي.			
14	يتم تحديد الحد الأدنى لتحقيق الهدف ( مدى تحقيق الهدف )			
15	يتم تحديد الحد الأدنى لتحقيق النجاح ( مدى النجاح).			
16	يتم فحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات من حيث القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة للبحث عن العناصر الأكثر نجاحاً.			

ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
17	يتم عمل مقارنة لكل مؤشر من المؤشرات بين الواقع الحالي وبين الطموح المكتوب في الخطة لاتخاذ القرار المناسب .			
18	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية .			
19	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع والطموح .			
20	عند تحليل الفجوات يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة بين الواقع والطموح معتولة .			
<p>المحور الثالث: للتخطيط الإستراتيجي ( الخطة التشغيلية )</p>				
ت	العبارات	صالحة	غير صالحة	التعديل المطلوب
21	بمجرد الكشف عن الثغرات يتم سدها .			
22	يتم إرسال جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر إلى الأقسام لوضع أهدافهم وأرائهم وإدعائهم لتحقيق تلك المؤشرات			
23	بعد دمج المؤشرات بخطط الأقسام يتم التنسيق بين الأفكار والاقتراحات والأولويات وتوضع كلها في خطة تشغيلية واحدة .			
24	تمتلك الجامعة خطة بديلة في حالة حدوث أي ظروف حرجة تؤثر على الجامعة .			
25	يتم تحديد أهم التهديدات التي ستؤثر بشكل كبير على الجامعة في حالة وقوعها .			
26	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين			
27	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة .			
28	تقوم الجامعة بعمل حفل بسيط لعرض الملامح الرئيسية للخطة الإستراتيجية للعاملين .			
29	يتم التأكيد على أن هذه الخطة هي نتاج أفكار وخبرات كل العاملين .			
30	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة .			

المحور الرابع: للتخطيط الإستراتيجي ( الصورة الكبرى )			
			31 يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.
			32 يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في الوضع (الاقتصادي، السياسي، الاقتصادي ) والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.
			33 يتم متابعة المعلومات في المجال التقني وكيف يمكن الاستفادة منها.
			34 يتم متابعة المنافسين و أخذ الاحتياطات منهم.
			35 لدى الجامعة آلية تحمي بما الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.
			36 لدى الجامعة آلية معينة للتعامل مع وضع أمني معين أو انتشار مرض أو قرار حكومي بحيث يتم التركيز على طريقة تطبيق الخطة الإستراتيجية و ترجمتها أو تنسيقها مع المواعيد المناسبة للجامعة.
ثانياً : الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المحور الأول: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والتعيين )			
ت	العبارات	صالحة	غير صالحة
		التعديل	
1	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات جيدة في التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.		
2	يشارك مدراء أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية ( مدير شؤون العاملين ) في الاستقطاب والتعيين.		
3	تتم الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.		
4	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير متحيزة عند التعيين.		
5	تعتمد الجامعة على معايير الجدارة في اختيار العاملين.		

المحور الثاني: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير)			
6			يخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام
7			الاحتياجات التدريبية في الجامعة مفيدة و تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة .
8			تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.
9			تطبق الجامعة معيار ( ISO – 10015 ) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.
المحور الثالث: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (نظم التعويض والحوافز)			
10			التعويضات التي تقدمها الجامعة تناسب مع توقعات العاملين.
11			تتابع الجامعة بأهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات الخاصة في السوق المحلي.
12			تمنح التعويضات في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.
13			تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كالية لمكافآت الأداء العالي.
14			تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء لغرض تحديد المكافآت و التي يستحقها العاملون المتميزون.
15			يتم مراجعة خطة التعويض استناداً إلى البيئة المنافسة.
المحور الرابع: للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (مشاركة العاملين)			
16			يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.
17			تمنح الجامعة العاملين فرصة لأقتراح التحسينات التي يرونها منافسة.
18			تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.
19			لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات .

الملحق رقم : ( ب ) الاستبيان بعد عرضه على المحكمين



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جَامِعَةُ الْعُلُومِ الْإِسْلَامِيَّةِ الْمَالِيزِيَّةِ  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الاستبيان بعد عرضه على المحكمين

كلية اللغات الرئيسة

استبانة لدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية

دراسة ميدانية على جامعتي بنغازي وعمر المختار.

أخي الكريم أخي الكريمة:

تحية وبعد،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة بحث لدراسة ميدانية بعنوان " دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية؛ ويقوم الباحث بإجراء هذا البحث للحصول على درجة التخصص الدقيق (الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي)، ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع الدراسة، وثقة الباحث بكم، فإنه يأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبانة، وذلك بعد قراءتها مع بدائلها بتمعن ودقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة ( / ) أمام الخيار المناسب دون تكرار في نفس الفقرة .

مثال: -

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الفقرات
			/		الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.

علماً بأن هذه المعلومات لن يطلع عليها أحد وسوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

الباحث: سالم على معتوق العمامي

- الجنس: ذكر  أنثى  الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق
- المستوى الأكاديمي: مؤهل أقل من الجامعة  مؤهل جامعي أو ما يعادله  شهادة ماجستير  فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 فأكثر

المستوى الوظيفي: مدير عام  رئيس قسم  مدير مكتب  موظف

اسم الجامعة: .....

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

-1 ( جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي).

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.					
2	تمتلك الجامعة رسالة واضحة.					
3	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.					
4	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي					
5	تعاني الجامعة من نقصاً في تمويل خططها الإستراتيجية.					
6	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات حديثة يتم الاستفادة منها في عملية التخطيط.					
7	يتم الاتفاق بين أعضاء التخطيط أثناء العمل على القيم الفردية المهمة فيما بينهم					
8	يتم تحديد أهم السلوكيات السلبية السائدة في الجامعة مع تبديلها بقيم عمل الإيجابية (عدالة، فاعلية، تعاون).					

2- ( نموذج العمل الإستراتيجي ).					
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
9	تنطلق مجالات العمل من رؤية الجامعة ورسالتها				
10	تقوم الجامعة بتحديد مجالات العمل الرئيسية المراد التركيز عليها في الخطة.				
11	تحدد الجامعة الأولويات الكبرى في العمل التخطيطي.				
12	يتم تحديد الحد الأدنى؛ لتحقيق الهدف المنشود.				
13	يتم تحديد الحد الأدنى؛ لتحقيق نجاح الخطة.				
14	يتم فحص كل من المجالات والغايات والمؤشرات من حيث القوة والضعف، والفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة للبحث عن العناصر الأكثر نجاحاً.				
15	يتم عمل مقارنة للمؤشرات بين الواقع الحالي وبين الطموح المكتوب في الخطة لاتخاذ القرار المناسب.				
16	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية .				
17	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع والطموح.				
18	يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة مقبولة				
3- الخطة التشغيلية / التنفيذية (.					
19	يتم سد الثغرات بمجرد الكشف عنها.				
20	يتم إرسال جدول الخطة التشغيلية لكل مؤشر إلى الأقسام لوضع أهدافهم وآرائهم وإبداعاتهم ؛ لتحقيق تلك المؤشرات.				
21	بعد دمج المؤشرات بخطط الأقسام يتم التنسيق بين الأفكار والاقتراحات وتوضع كلها في خطة تنفيذية واحدة.				

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
22	تمتلك الجامعة خطة بديلة في حالة حدوث أي ظروف حرجة تؤثر على الجامعة .					
23	يتم تحديد أهم التهديدات التي ستؤثر بشكل كبير على الجامعة في حالة وقوعها.					
24	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين.					
25	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة.					
26	تعقد الجامعة اجتماعاً عاماً للعاملين لعرض الملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية.					
27	يتم التأكيد على أن الخطة هي نتاج أفكار وخبرات كل العاملين.					
28	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة.					
-4- ( الصورة الكبرى ) .						
29	يتم مراقبة المستجندات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.					
30	يتم مراقبة المستجندات (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية ) والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.					
31	يتم متابعة تطور المعلومات في المجال التقني وكيفية الاستفادة منها.					
32	يتم متابعة المنافسين ومحاولة الاستفادة مما لديهم					
33	لدى الجامعة آلية تحمي بها الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.					
34	لدى الجامعة آلية معينة للتعامل مع وضع أمني معين أو انتشار مرض أو قرار حكومي بحيث يتم التركيز على طريقة تطبيق الخطة الإستراتيجية وترحيلها أو تنسيقها مع المواعيد المناسبة للجامعة .					
ثانياً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.						
1 - ( الاستقطاب والتعيين ) .						
35	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات جيدة في التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.					

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يشارك مديرو أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية (مدير شؤون العاملين) في الاستقطاب والتعيين.					
37	تتعمد الجامعة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين.					
38	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير متحيزة عند التعيين.					
39	تعتمد الجامعة على معايير محايدة عند اختيار العاملين.					
-2 (التدريب والتطوير).						
40	يخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام					
41	الاحتياجات التدريبية للعاملين تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.					
42	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة لهم.					
43	تطبق الجامعة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين.					
44	تسعى الجامعة إلى تفهم الحاجات التدريبية لجميع العاملين.					
45	تقوم الجامعة بتهيئة العاملين للقيام بالأدوار المستقبلية.					
-3 (نظم التعويض والحوافز).						
46	التعويضات التي تقدمها الجامعة تناسب مع توقعات العاملين.					
47	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاتها من الجامعات غير الحكومية في السوق المحلي.					
48	تمنح المكافآت في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.					
49	تستخدم المكافأة في الجامعة بوصفها جزء من الحوافز لمكافآت الأداء العالي.					
50	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء؛ لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.					
51	يتم مراجعة التعويض في الجامعة استناداً إلى البيئة المنافسة.					

4- (مشاركة العاملين).						
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	العبارة	ت.ت
					يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.	52
					تتيح الجامعة العاملين فرصة؛ لاقتراح التحسينات التي يرونها مناسبة.	53
					تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.	54
					لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.	55
					الجامعة تشعر دائما جميع العاملين بأهميتهم وأن لهم دور متميز في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة*	56
					تسمح الجامعة بمشاركة جميع العاملين في مناقشة الخطط المستقبلية*.	57

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

الملحق رقم : ( ج ) الاستبانة في صيغتها النهائية (بعد التحليل العاملي)



UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الاستبيان في صيغته النهائية بعد التحليل العاملي

كلية اللغات الرئيسة

استبانة لدراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية.

دراسة ميدانية على جامعتي بنغازي وعمر المختار.

أخي الكريم أختي الكريمة :

تحية وبعد،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تعد أداة بحث لدراسة ميدانية بعنوان " دراسة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية؛ ويقوم الباحث بإجراء هذا البحث للحصول على درجة التخصص الدقيق (الدكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي).

ونظراً لعلاقتكم الوثيقة بموضوع الدراسة، وثقة الباحث بكم، فإنه يأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بعد قراءتها مع بدائلها بتمعن ودقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة ( / ) أمام الخيار المناسب دون تكرار في نفس الفقرة.

مثال: -

الفقرات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي		/			

علماً بأن هذه المعلومات لن يطلع عليها أحد وسوف تستخدم لأغراض علمية بحتة.

الباحث: سالم علي معتوق العمامي

- الجنس: ذكر  أنثى  الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق
- المستوى الأكاديمي: مؤهل أقل من الجامعة  مؤهل جامعي أو ما يعادله  شهادة ماجستير  فأعلى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 فأكثر .

المستوى الوظيفي: مدير عام  رئيس قسم  مدير مكتب  موظف .

اسم الجامعة: .....

أولاً: التخطيط الإستراتيجي

3- ( جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي ).

ت	البيانات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة.					
2	تمتلك الجامعة رسالة واضحة.					
3	الإدارة العليا للجامعة على قناعة تامة بعملية التخطيط الإستراتيجي.					
4	لدى الجامعة فريق للتخطيط الإستراتيجي.					
-2- ( نموذج العمل الإستراتيجي ).						
5	عند تحليل الفجوات يتم رفع درجة قوة المؤشر عندما تكون الفجوة قليلة بين الواقع الحالي، والطموح المكتوب في الخطة الإستراتيجية .					
6	يتم التقليل من قوة المؤشر بما يمكن تحقيقه عندما تكون الفجوة كبيرة بين الواقع، والطموح.					
7	يتم اعتماد المؤشر عندما تكون الفجوة مقبولة.					

3- (الخطة التشغيلية / التنفيذية).					
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
8	تقوم الجامعة بتوزيع الخطة الإستراتيجية على العاملين.				
9	تقوم الجامعة بالإعلان عن موعد تنفيذ الخطة .				
10	تعقد الجامعة اجتماعاً عاماً للعاملين لعرض الملامح الرئيسة للخطة الإستراتيجية.				
11	يتم التأكيد على أن الخطة الإستراتيجية هي نتاج أفكار، وخبرات كل العاملين.				
12	يتم توضيح أهمية الالتزام بتنفيذ الخطة بمرونة.				
4- ( الصورة الكبرى ).					
13	يتم مراقبة المستجدات المؤثرة في المجال التعليمي والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط.				
14	يتم مراقبة المستجدات (اجتماعية ، سياسية ، اقتصادية )، والتي لها انعكاس على تنفيذ الخطة وأخذها بعين الاعتبار أثناء التخطيط الإستراتيجي .				
15	يتم متابعة تطور المعلومات في المجال التقني، وكيفية الاستفادة منها.				
16	يتم متابعة المنافسين، ومحاولة الاستفادة مما لديهم.				
17	لدى الجامعة آلية تحمي بها الخطة بحيث لا تؤثر قرارات الدولة أو الوزارة على تنفيذ الخطة.				

ثانياً: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.					
1- ( الاستقطاب والتعيين ).					
ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة
18	تستقطب الجامعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، وخبرات جديدة في التخطيط، والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة.				
19	يشارك مديرو أقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية (مدير شؤون العاملين ) في الاستقطاب والتعيين.				
20	تهتم الجامعة بجمع البيانات، والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة، والتعيين .				

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تستخدم الجامعة المقابلات، و الاختبارات غير متحيزة عند التعيين.					
22	تعتمد الجامعة على معايير محايدة عند اختيار العاملين.					
<b>2- ( التدريب والتطوير ) .</b>						
23	يُخضع العاملون في الجامعة لبرنامج تدريبي كل عام.					
24	الاحتياجات التدريبية للعاملين تستند إلى إستراتيجية عمل الجامعة.					
25	تعتمد الجامعة برامج منتظمة لتدريب العاملين الجدد وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة لهم.					
26	تطبق الجامعة معيار ( ISO-10015 ) المتعلق بالتدريب، والتطوير للعاملين.					
27	تسعى الجامعة إلى تفهم الحاجات التدريبية لجميع العاملين.					
28	تقوم الجامعة بتهيئة العاملين للقيام بالأدوار المستقبلية* .					
<b>3- ( نظم التعويض والحوافز ) .</b>						
29	تتابع الجامعة باهتمام وبشكل مستمر برامج الرواتب والحوافز التي تقدمها مثيلاً لها من الجامعات غير الحكومية في السوق المحلي.					
30	تمنح المكافآت في الجامعة استناداً إلى كفاءة العاملين.					
31	تستخدم المكافأة في الجامعة بوصفها جزء من الحوافز لمكافآت الأداء العالي.					
32	تعتمد الجامعة على المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء؛ لغرض تحديد المكافآت التي يستحقها العاملون المتميزون.					
33	يتم مراجعة التعويض في الجامعة استناداً إلى البيعة المنافسة.					
<b>4- ( مشاركة العاملين ) .</b>						
34	يشارك العاملون في الجامعة في عملية اتخاذ القرارات.					
35	تمنح الجامعة العاملين فرصة؛ لاقتراح التحسينات التي يرونها منافسة.					
36	تساهم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحسين رضاهم تجاه الجامعة.					
37	لدى الجامعة ثقافة تشجع العاملين على المشاركة في القرارات.					
38	الجامعة تشعر دائماً بجميع العاملين بأهميتهم وأن لهم دور متميز في بناء الرؤية المستقبلية للجامعة*					
39	تسمح الجامعة بمشاركة جميع العاملين في مناقشة الخطط المستقبلية.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

## ملحق رقم : ( د ) أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	جهة العمل
1	د.نور عزيزي إسماعيل	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
2	د.كريمبوي راشد عبدالحמיד	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
3	د. ميكائيل إبراهيم	كلية اللغات الرئيسة/ جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
4	د.ناصر جبتور	كلية القيادة والإدارة / جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
5	د. الجارودي	الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا
6	د. عاصم شحادة	اللسانيات وتعليم العربية لغير العاملين بها /الجامعة العالمية الإسلامية ماليزيا
7	د.صالح محجوب التنقاري	الجامعة العالمية الإسلامية/ ماليزيا
8	د. فؤاد محمود رواش	مناهج وطرق تدريس / الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
 الجامعة العالمية الإسلامية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

---

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ملحق رقم : (هـ) : المرسلات الرسمية

---

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA  
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية  
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA