

الممارسة العملية للإدارة الاستراتيجية كمدخل لتحسين أداء الجامعات الليبية (دراسة ميدانية علي جامعة عمر المختار)

صابرين المبروك الحداد
جامعة عمر المختار ، ليبيا

مقدمة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية الهامة التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات بصفة عامة والمنظمات التعليمية بصفة خاصة، وذلك باعتبارها مدخلاً إدارياً شاملاً يساعد من خلال المراحل المختلفة له من صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبتها من تحقيق طفرات إستراتيجية في أداؤها وذلك عن طريق حشد الطاقات لتحقيق انجازات في الأهداف وفقاً للأوليات التي تضعها الإدارة.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي بوجه عام لرفع جودة العملية التعليمية وتحسين مستوى الأداء منها، وذلك من خلال قيام هذه المؤسسات بتحدد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ونقاط الضعف والقوة المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى الطويل.

حيث تعتبر الجامعات بما تتضمنه من رؤوس أموال فكرية ضخمة ومتنوعة الأداء الرئيسية لقيادة التقدم في المجتمعات . والعلاقة الطردية بين الارتقاء العلمي والفكري للجامعات ومستوى التقدم في أي دولة تعكس وتوضح أن بداية وسبيل التقدم إنما يبدأ من النهوض بهذه الجامعات وتتطلب ذلك بان يكون لهذه الجامعات إدارة إستراتيجية لها فكر وتوجه استراتيجي يقوم بصياغة رسالتها وتحليل بيئتها وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لها، لذلك تأثير كبير (فعال وإيجابي) على أداء وجوده هذا الأداء ووصولها إلى تحقيق الإبداع والتميز.

مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات في ليبيا شأنها شأن الجامعات في الكثير من دول العالم تحديات مستقبلية كبيرة تشمل النمو الكبير في أعداد المتقدمين للالتحاق بالجامعات الحاجة إلى تحقيق الموازنة بين مخرجات هذه المؤسسات مع احتياجات التنمية وسوق العمل وكذلك الحاجة إلى تحقيق الموازنة بين مخرجات هذه المؤسسات مع احتياجات التنمية وسوق العمل وكذلك

الحاجة إلى تحقيق قدر كبير من التوازن بين تخصصات الجامعة ومراكز البحث والتطوير فيها وبين المجتمع وتحقيق المعرفة ونشرها ودعم تحقيق التنمية المستدامة. إن هذا الواقع وهذه التحديات يستدعي أن تبني هذه الجامعات رؤية مستقبلية نستطيع من خلالها تحقيق كل طموح مستقبلي لها، حيث يجب على الجامعات الليبية أن تأخذ في عين الاعتبار التفكير الجدي في الوضع المستقبلي لها وذلك من خلال نظرة شمولية لكلاً بعدد الجامعات من بنيتها التحتية القوية وميزانيتها وخبرائها، وان ترسم لنفسها إستراتيجية مستقبلية تضعها على طريق المنافسة الوطنية والعالمية التي تملك استقرار مالياً وتمتلك برامج قوية لاستقطاب الطلاب الباحثين وأعضاء هيئة التدريس المتميزين سواء على المستوى المحلي والعالمي، كما يجب على الجامعات أن تتبنى استراتيجيات تتسم بالمرونة والواقعية حيث أن هذه الاستراتيجيات تسهم في تحسين الكفاءة الداخلية للجامعة، وتحقيق جودة مخرجاتها وبناء بيئة جاذبة للكفاءات وتعزيز الشراكة بين الجامعة وقطاعات المجتمع المختلفة ومن كل مما سبق تبرز أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية، في الجامعات الليبية ومن ذلك يمكن أن تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التساؤل التالي: وكيف تتم الممارسة العملية للإدارة الإستراتيجية في جامعة عمر المختار؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف بمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهمية تطبيقها على المؤسسات الجامعية.
 - ٢- التعرف على كيفية الممارسة العملية للإدارة الإستراتيجية في جامعة عمر المختار.
 - ٣- تشخيص الفعلي للبيئة الداخلية والخارجية لجامعة عمر المختار.
 - ٤- تحديد أثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية على الأداء بجامعة عمر المختار.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الجامعي بشكل عام وجامعة عمر المختار بشكل خاص.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من:

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه وهو الإدارة الإستراتيجية وأيضاً من أهمية المجتمع المبحوث، وهي الجامعات حيث تعتبر الجامعات مركز إشعاع علمي وفكري وعصب الأمة الحيوي الذي تحقق إنجازاتها.

- ٢- ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع سواء في البيئة اليبية أو البيئات الأخرى.
- ٣- يمكن أن تساعد هذه الدراسة من خلال وضع بعض التوصيات لتحسين كفاءة الأداء الجامعي ولتحسين مستوى جودة العملية التعليمية في الجامعة محل الدراسة والجامعات الأخرى.

مصطلحات الدراسة:

- الجامعة: هي مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث وهي تعطي شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجها، وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع كما كلمة جامع ففيها يجتمع الناس للعلم.
- الإدارة الإستراتيجية: هي منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في الأنشطة المختلفة.
- رسالة الجامعة: هي تلك الصفات المميزة والفريدة التي تضعها الجامعة لنفسها وتميزها عن الجامعات الأخرى وتحدد بعبارات واضحة ومفيدة.
- الأهداف: أمال تسعى الجامعات إلى تحقيقها في الأجل الطويل أي بمعنى أن الهدف هو (ماتريد الجامعة أوالمؤسسة تحقيقه).
- تحليل البيئة الخارجية: هي العملية التي يستطيع الإستراتيجيون من خلالها تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة الفرص والتهديدات.
- تحليل البيئة الداخلية: هي العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون العوامل الداخلية من موارد مختلفة وهياكل وذلك لتحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة.
- الاختيارالإستراتيجي: العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها تحديد الخيار الإستراتيجي من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة.
- تنفيذ الإستراتيجية: سلسلة من الفعاليات أوالأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة.
- الرقابة الإستراتيجية: وهو النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا والوسطى بجامعة عمر المختار والمتمثل في رئيس الجامعة والكليات وأمناء ومنسقي الكليات والأقسام الإدارية والعلمية بفروع الجامعة (البيضاء، القبة، درنه، طبرق). وأخذت عينة قدرها (٨٠) إداري.

أسئلة الدراسة:

- تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:
- س١: هل تمارس جامعة المختار الإدارة الإستراتيجية؟
 - س٢: هل تقوم جامعة عمر المختار بوضع رسالة لها؟
 - س٣: هل تقوم جامعة عمر المختار بوضع أهداف واضحة محددة؟
 - س٤: هل تقوم جامعة عمر المختار بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها؟
 - س٥: هل تمارس جامعة عمر المختار بعملية الاختيار الاستراتيجي؟
 - س٦: هل تقوم الإدارة بجامعة عمر المختار بتنفيذ الاستراتيجي المختارة؟
 - س٧: هل تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجي وتقييم الداء فيها في جامعة عمر المختار؟

أسلوب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على استمارة الاستبيان كأسلوب وحيد لجمع البيانات، وقد تضمنت الاستمارة على جزأين، الجزء الأول يحتوي على أسئلة تختص بالخصائص الشخصية لعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد أشتمل على (٥٢) عبارة خاصة يمارسه الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة.

منهج الدراسة والأساليب الإحصائية:

وفقاً لأهمية أهداف الدراسة فإن المنهج المستخدم الوصفي للحصول على النتائج المطلوبة وللتعرف على واقع ممارسة العملية الإستراتيجية في الجامعة محل الدراسة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة للعلوم الاجتماعية (spss).

الإطار النظري للدراسة

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد تعدد المفاهيم والتعاريف للإدارة الإستراتيجية وأن محاولة الوصف إلى تعريف واحد لها يعتبر صعب كما هو الحال في سائر العلوم الأخرى عامة والعلوم الاجتماعية والإدارية خاصة.

ولقد تعددت أيضاً المداخل والأساليب التي يمكن خلالها المنظمات تعتبر في أدائها وتحسين مستوى جودة مخرجاتها ومنها إدارة الجودة الشاملة والهندرة (إعادة هندسة العمليات) والإدارة بالوقت المناسب وإدارة الإبداع والابتكار والإدارة الإستراتيجية وتبدو الأخيرة من أفضل المداخل لتحسين أداء ومخرجات مؤسسات التعليم العالي فهو قد يستخدم أو يشمل كل المداخل الأخرى حسب الحاجة أو الحالة كاستراتيجيات فرعية .

ترجع كلمة إستراتيجية في أصولها اللغوية إلى اللغة الإغريقية حيث انه في اللغة تتعدد معانيها فالاستراتيجي يعني جنرال أو قائد وكانت تطبق الإستراتيجية في المجال السياسي والعسكري والحربي ومن ثم شاع استخدامها وتطبيقها في مجال الرياضيات والاقتصاد والتنظيم والإدارة ولذلك لأنها تركز على الكفاءة والفاعلية أي أن تكون النتائج أفضل ما يمكن. (اسماعيل السيد، ١٩٩٠) وبدأ استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال بشكل كبير في الستينات وساد بشكل عام في السبعينات من القرن الماضي.

ومنذ ذلك يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق ودرجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة وأهدافها وبين الرسالة والبنية التي تعمل بها بصورة فعالة وكفاءة عالية " أو بمعنى آخر قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المنظمة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من الفرص والوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات تتخذ على مستوى المنظمة ومستوى وحداتها الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.

أما الإدارة الإستراتيجية فيعرفها (Glueck) بأنها مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأيضاً عرفت بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجيات مناسبة وتطبيقها وتقويمها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في الأعمال المختلفة.

ومن خلال ما سبق فالإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها (أسعد ياسين، ١٩٩٨).

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية لمختلف المنظمات لأنها تؤدي إلى رفع أدائها حاضراً أو مستقبلاً، وذلك في حالة تطبيقها بشكل جيد ومن فوائد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المنظمات ما يلي:

- ١- تمكين المنظمات من استخدام مواردها بشكل فعال.
- ٢- تمكن المنظمات من امتلاك ميزة تنافسية.
- ٣- تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية والدولية.
- ٤- يوفر فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية الأمر الذي يقلل من مقاومة التعبير وزيادة الحماس في تطبيق الإستراتيجية.
- ٥- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي وخلق مدراء مبدعين وليس متلقين.

دواعي الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي:

- ١- التحديات التي تواجه الجامعات في إعداد وتأهيل الكوادر المختلفة والاهتمام بالعناصر المبدعة والمبتكرة والمواهب.
- ٢- زيادة الاهتمام والاعتماد على المعلومات في الإنتاج أكثر من الآلات.
- ٣- زيادة الاعتماد على التقنية الحديثة والحاسب الآلي وشبكة المعلومات والاتصال.
- ٤- زيادة الاهتمام بتكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق) المساواة والارتقاء بجودة التعليم.
- ٥- كثرة الأنفاق على التعليم العالي وتأثير ذلك على ميزانية الدول.
- ٦- تعدد مصادر التعليم، إذ وسعت العولمة مصادر التعليم فلم تعد تنحصر في المصادر المحلية، بل برزت المصادر الدولية كالإنترنت والتي تساهم على تخفيض تكلفة التعليم، وكذلك برامج التعليم بلاحدود والتعليم المستمر.
- ٧- الانفتاح على مواقع الإنتاج المختلفة، فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضنا على مؤسسات التعليم العالي خاصة، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى

- العمل المنتج بوجه خاص مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي.
- ٨- ماتيزه الشركات المتعددة الجنسية والاستثمار الأجنبي لزيادة الاهتمام ببرامج التعليم والتدريب.
- ٩- وجود الجامعات الأجنبية في البلدان العربية وفي البيئة الليبية مما يزيد من حدة المنافسة بينها وبين الجامعات الوطنية.
- ١٠- قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله منافس للقطاع العام للتعليم وعلى أسس الربحية.
- ١١- عدم ضمان جودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة الأجنبية.

عناصر ومكونات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية أو أي مؤسسة أخرى من مجموعة من العناصر تشكل مجموعة من العناصر تتشكل في مجموعة ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية وتكون هذه العناصر ما يلي:

أولاً: الرسالة:

وهي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى... وتسهم رسالة المنظمة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الذي يواجه المسؤولين وهو ما هو عملهم تجاه المنظمة والمجتمع، أي أنها تمثل بأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتعطي فترة زمنية طويلة نسبياً). وتختلف بيانات الرسالة باختلاف المنظمات ولكن تتمحور رسالة أي منظمة حول ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

- ١- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
- ٢- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
- ٣- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

أسباب الاهتمام بوضع وصياغة الرسالة:

١- رسالة المنظمة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة لصياغة الأهداف والاستراتيجيات.

- ٢- أن الرسالة الجيدة المكتوبة والمنشورة لكل الأطراف يقلل من المخاطر التي تواجه المنظمات.
- ٣- أن الرسالة الجيدة المكتوبة تخلق مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً.
- ٤- إن الرسالة الجيدة والمكتوبة والمنشورة ترسخ القيم مع طول المدة في المنظمة.

خصائص الرسالة الجيدة:

- يجب أن تتمتع الرسالة لمجموعة من الخصائص والسمات لكي تكون فعالة منها:
 - أ- أن تحدد الرسالة بوضوح الرؤيا الإستراتيجية والقيم والقوى الدافعة للمنظمة.
 - ب- يجب ألا يتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.
 - ج- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المنظمة وعدم المبالغة فيها.
 - د- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.
 - هـ- أن تكون بمثابة مرشداً وإطار عام للمديرين يتم من خلالها اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة.
 - و- أن تثير الرسالة شعوراً ايجابياً يقود ويحرك الدوافع لدى أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

رسالة الجامعة:

عبارة عن جملة أو مجموعة جمل مختصرة تحدد نوع المهام التربوية للجامعة وأبرز خصائصها الفريدة كونها حكومية أو أهلية صغيرة أو كبيرة، مستقلة أو تابعة لجهة معينة وطبيعة برنامجها الأكاديمي ونوعية العملاء الذي تخدمه وتعمل رسالة الجامعة على توضيح الطبيعة الراهنة للمؤسسة الجامعية وتوجهاتها المستقبلية وتكون بمثابة الإعلان عن أسباب وجودها والتحديد لأغراضها العريضة، وإضفاء الشرعية على الأنشطة الموجهة نحو انجاز هذه الأغراض ومنطلق وجود الإدارة الإستراتيجية للجامعة.

مما سبق نوضح ما هي أغراض الجامعة:

هي الحالة المرغوبة والشاملة للجامعة في المستقبل وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات.

دواعي الاهتمام بوضع رسالة الجامعة منها:

- إعداد الكوادر البشرية.
- إجراء الأبحاث النظرية والتطبيقية.
- خدمة المجتمع بكافة شرائحه .

وذلك من خلال القيام بالتالي:

- ١- العمل كمؤسسة أكاديمية والتأكيد على الانتماء الوطني والعقيدة الوطنية.
- ٢- توجيه البرامج التعليمية للاهتمام بالأساسيات والمهارات ووسائل التدريب.
- ٣- إعطاء الأولوية في إعداد الكوادر المؤهلة لسد احتياجات سوق العمل الوطني.
- ٤- توفير بيئة بحثية متميزة ومرتبطة قدر الإمكان بالاحتياجات المحلية.
- ٥- توفير برامج دراسات عليا متنوعة للإسهام في إثراء المعرفة وتأهيل الكفاءات العلمية والمهنية المتخصصة لمسايرة التقدم السريع للعلوم والتقنية للمساهمة في معالجة قضايا المجتمع.
- ٦- السعي إلى التواصل مع المجتمع وتلبية احتياجاته لتحقيق تنمية متوازنة تأخذ في الاعتبار خطط الدولة التنموية.
- ٧- مواصلة تقديم خبراتها الاستشارية والبحثية للمجتمع بصورة متميزة حتى تصبح مصدراً للدخل تعزز به إمكانياتها وقدراتها البحثية.
- ٨- السعي في تقديم برامج تطوير كوادرها البشرية.

نماذج لرسائل الجامعات:

- الالتزام بالحفاظ على الاعتماد الأكاديمي العالمي في مدخلات وعمليات ومخرجات العملية التربوية والتعليمية وتطوير المراكز البحثية المتخصصة لضمان ديمومة تميزها العلمي وزيادتها في الأبحاث الإبداعية وتطوير الشراكة مع المجتمع على أسس علمية ومدروسة بما يكفل المساهمة الفاعلة في حل مشكلاته واستثمار موارده وتنمية مدخراته وتعزيز هويته الثقافية.
- تسعى الجامعة بأن تكون الرائدة في جميع التخصصات والاهتمامات الأكاديمية والبحثية وأن تكون منارة لنشر وابتكار المعارف ودعم التكوين المهاري والمهني والاخلاقي لمنسوبيها وتوفير الإمكانيات الأكاديمية وتوظيفها لخدمة المجتمع في عصر تتطور فيه

المعارف والتقنيات والوسائل وتزداد فيه التحديات أمام المجتمعات النامية لكي تحقق طموحاتها.

ثانياً: الأهداف:

بعد الانتهاء من وضع رسالة المنظمة والجامعة تأتت الخطوة الثانية في العملية الإستراتيجية وهي وضع الأهداف الرئيسية والغرض من وضع الأهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها. فالهدف هو صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها وانه النهاية التي تسعى المنظمة لتحقيقها والسبب المستمر لوجود المنظمة. (نائب اديس، جمال مرسي، ٢٠٠٤، ص٧٦).

أهداف الجامعة:

- هي نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة ويمكن قياس درجة تحقيقها بدرجة كبيرة من الدقة ومثال الهدف (تطوير وتطبيق برنامج ماجستير في الإدارة التربوية بالجامعة مع التركيز على إدارة التعليم العالي والعام. وللجامعات أهداف عديدة تسعى لتحقيقها منها:
- ١- تهيئة التعليم على المستوى الجامعي ومستوى الدراسات العليا في مختلف الآداب والعلوم ومجالات المعرفة المتخصصة.
 - ٢- تقديم العلم والمعرفة عن طريق إجراء البحوث العلمية وتشجيعها.
 - ٣- تنمية الموارد البشرية المؤهلة في مختلف الحقول للجامعة.
 - ٤- إتاحة فرص استمرار التعليم للكبار.
 - ٥- تنمية علاقات التعاون الأكاديمي مع الجامعات داخل وخارج الوطن.

ثالثاً: التحليل الاستراتيجي:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة.

فوائد التحليل الاستراتيجي:

- تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي عملية هامة لما تقدمه من فوائد للمؤسسات ومنها:
- ١- تساعد في تحديد رسالة المنظمة واهدافها.
 - ٢- التحليل المستمر للبيئة يجعل الإستراتيجيون على معرفة تامة بكل ما في البيئة الداخلية والخارجية من (فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف).

رابعاً: الاختيار الاستراتيجي:

الاختيار الاستراتيجي هي العملية التي تتضمن على تكوين البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج التحليل البيئي وتقييم البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها وذلك كالآتي:

أولاً: تكوين البدائل الإستراتيجية: تستخدم كافة المنظمات أدوات مختلفة في توليد البدائل الإستراتيجية مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأدوات يجب أن تستخدم بحذر، ومن هذه الأدوات:

- ١- أسلوب تحليل محفظة الأعمال: وتوجد مجموعة من المصفوفات والنماذج لتحليل المحفظة متعارف عليها في علم الإدارة الإستراتيجية من هذه المصفوفات والنماذج ... نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: وتبين هذه المصفوفة بعدين هما حصة السوق النسبية ومعدل نمو مبيعات السوق ونموذج شاشة الأعمال وإستراتيجية إشارة المرور.
- ٢- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية: ويهدف هذا الأسلوب إلى التفريق بين الكفاءات القائمة والكفاءات الجديدة والأسواق القائمة والأسواق الجديدة والمنتجات والخدمات القائمة والقديمة.

٣- مصفوفة (SWOT) (الموائمة بين عناصر القوة والضعف ، الفرص والتهديدات): تقوم هذه المصفوفة للموائمة بين عناصر القوة والضعف الفرص والتهديدات للوصول إلى الاستراتيجيات البديلة وتشمل:

- | | |
|-----|----------------------|
| (S) | (١) تحديد نقاط القوة |
| (O) | (٢) تحديد نقاط الضعف |
| (W) | (٣) تحديد الفرص |
| (T) | (٤) تحديد التهديدات |

خامساً: تقييم البدائل الإستراتيجية:

- وبعد تكوين البدائل الإستراتيجية تأتي مرحلة تقييم هذه البدائل لاختيار الأنسب منها وتخضع عملية التقييم على معايير هامة منها:
- ١- التوافق مع الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.
 - ٢- البعد السياسي للإستراتيجية: أي مدى تأثيرها البديل على ذوي المصالح والفئات المختلفة.
 - ٣- البعد الاجتماعي للإستراتيجية: أي مدى مساهمة هذا البديل في تحقي الأهداف القومية وحاجات المجتمع والبيئة.
 - ٤- البعد التنظيمي مدى ومدى استجابة البديل مع التنظيم وتحقيق الأهداف.
 - ٥- التوافق أي تطابق البديل الاستراتيجي مع رسالة وأهداف المنظمة.
 - ٦- الميزة التنافسية: أي مدى مساهمة البديل في تحقيق ميزة تنافسية.

سادساً: تنفيذ الإستراتيجية:

- تأتي هذه المرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية كخطوة تالية لعملية الاختبار الاستراتيجي أي أنها تعنى موضع البديل المختار موضع التنفيذ وتتم هذه العملية من خلال توافر ثلاثة أبعاد وهي:
- ١- تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ.
 - ٢- تحديد ما الذي يجب القيام به.
 - ٣- تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي.

سابعاً: الرقابة الإستراتيجية:

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإستراتيجية وتهدف إلى التأكيد من سلامة تنفيذ البديل أو الخطة وفقاً للمعايير الموضوعية والرقابة الإستراتيجية هي عملية مستمرة في محل مستويات المنظمة ويقوم بها المدراء الإستراتيجيون تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية وذلك للوصول لأفضل مستويات الأداء.

خطوات الرقابة الإستراتيجية:

- ١- مراجعة الافتراضات الخاصة بالإستراتيجية.
- ٢- قياس الأداء التنظيمي.
- ٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تحليل بيانات الدراسة وعرضها:

في هذا الجزء من الدراسة يتم عرض الدراسة الميدانية وأهم نتائجها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة للإجابة على تساؤلاتها.

أولاً: سيتم عرض خصائص عينة الدراسة من حيث العمر والدرجة العلمية وسنوات الخبرة ونتائج التحليل كما يلي:

١ - عينة الدراسة من حيث العمر:

جدول (١) يوضح عينة الدراسة من حيث العمر

النسبة	العدد	العمر
١٨.٥	١٣	٣٥-٢٥
٥٢.٥	٣٧	٤٥-٣٦
٢٩	٢٠	٤٦ وما فوق
%١٠٠	٧٠	المجموع

٢ - عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي:

جدول (٢) يوضح عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي

النسبة	العدد	المستوى العلمي
١٤	١٠	بكالوريوس ، ليسانس أو ما يعادله
٢٣	١٦	ماجستير
٦٣	٤٤	دكتوراه
%١٠٠	٧٠	المجموع

٣ - عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول رقم (٣) عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
٤.٢	٣	١٠١-٥
١٢.٨	٩	١٥-١١
٤٥.٧	٣٢	٢٠-١٦
٣٧.٣	٢٦	٢١ وما فوق
%١٠٠	٧٠	المجموع

أما بالنسبة لتحليل خاصية الوظيفة فعينة الدراسة كانت تمثل (أمناء الكليات، منسقي الفروع وأمناء الأقسام العلمية وأمين اللجنة الشعبية للجامعة. ثانياً: تحليل بيانات الدراسة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالجامعة محل الدراسة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على الجزء الثاني من استمارة الاستبيان التي يشمل (٥٢) سؤال تركز على مراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية الإدارة الإستراتيجية وكان توزيع الأسئلة على المراحل.

والأسئلة جميعها مصاغة حسب أسلوب ليكرت الخماسي التدرج من (موافق بشدة ،موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وبمعدل درجات لكل مستوى إجابة (٥،٤،٣،٢،١) على التوالي وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها للتوصل إلى النتائج ووضع التوصيات المناسبة لها ولقد تم توزيع (٨٠) استمارة كعدد للعينة المختارة تم استرجاع (٧٠) فقط تم التحليل على ما تم استرجاعه من استمارات الاستبيان وظهرت نتائج التحليل كما يلي:

- تحليل وضع رسالة الجامعة:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق وضع رسالة الجامعة

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣.٢	٠.٩١	٣.٢١	١ رسالة الجامعة محدده ومكتوبة ومنشوره للجميع
	١.١٨	٣.٤٠	٢ تتضمن رسالة الجامعة طبيعة حاجات ورغبات الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس
	٠.٨٩	٢.٩١	٣ تتضمن رسالة الجامعة القيم والمعتقدات الأساسية للجامعة
	١.٠٥	٣.٦٧	٤ العبارات التي تتضمنها رسالة الجامعة تعكس وجود تفكير واهتمام استراتيجي
	٠.٩٦	٢.٨٦	٥ بيانات رسالة الجامعة حقيقية وقابلة للتحقيق وغير مبالغ فيها
	٠.٩٣	٢.٦٣	٦ رسالة الجامعة بمثابة مرشد وإطار عام للمسؤولين عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية للجامعة
	٠.٩٨	٣.٠١	٧ رسالة الجامعة تولد شعور إيجابي بقود كافة الأطراف أي تحقيق مصالح وأهداف الجامعة
	٠.٨٨	٤.٥٣	٨ امتلاك الجامعة لرسالة تتوافر فيها خصائص الرسالة الفعالة ضرورة ملحة لها وذات تأثير إيجابي كبير على أداؤها.

- وضع أهداف الجامعة:

جدول (٥) تحليل إجابات المبحوثين عن ممارسة وضع الأهداف في الجامعة			
المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	٠.٩٦	٢.٨٧	١ يشارك الجميع في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة
	٠.٧٣	٣.٧٧	٢ تتصف أهداف الجامعة بالدقة والقابلية للقياس
	١.٠٣	٣.٧٦	٣ تتضمن أهداف الجامعة وقتاً محدداً لتنفيذها
٣.٤	١.١٢	٤.٢١	٤ تتصف أهداف الجامعة بالوضوح والتحدي والواقعية والمرونة
	١.٠٦	٢.٥٥	٥ يتمخض عن تحقيق أهداف الجامعة ارتفاع في مستوى الأداء الجامعي على المدى القصير

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن وضع أهداف الجامعة وبلغ متوسط مشاركة عينة الدراسة (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠.٩٦) بينما تتمتع أهداف الجامعة بالدقة والقابلية وللقياس بمستوى حسابي ٣.٧٧ إلى اعلي من المتوسط الفرضي للدراسة.

وأن اتصاف أهداف الجامعة بالوضوح والتحدي والواقعية بلغت بمتوسط حسابي (٤.٢١) أي أعلى من المتوسط الفرضي (٣) بينما ان ماينتج عن أهداف الجامعة ارتفاع في معدلات الأداء الحالي والمتوسط الحسابي له (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٦).

- تحليل البيئة الخارجية للجامعة محل الدراسة:

جدول (٦) يوضح نتائج آراء المبحوثين على عملية قيام الجامعة المبحوثة بتحليل بيئتها الخارجية كالآتي:

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعملية تحليل البيئة الخارجية			
المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢.١	٠.٩٣	٢.١	١ يشارك الجميع في صياغة الأهداف الإستراتيجية للجامعة
	٠.٧١	٢.٦١	٢ تتصف أهداف الجامعة بالدقة والقابلية للقياس
	١.٠٢	١.٠٣	٣ تتضمن أهداف الجامعة وقتاً محدداً لتنفيذها
	١.٠٧	٢.٢١	٤ تتصف أهداف الجامعة بالوضوح والتحدي والواقعية والمرونة
	٠.٨٣	٢.٥٧	٥ يتمخض عن أهداف الجامعة ارتفاع في الأداء الجامعي على المدى القصير
	٠.٩٥	٤.٦٦	٦ تشارك بشكل مستمر في عملية تحليل البيئة الخارجية للجامعة

ومن خلال النظر إلى جدول رقم (٦) نلاحظ أن عملية تحليل البيئة الخارجية لجامعة عمر المختار قد لا تمارس وذلك استناداً إلى آراء المبحوثين حيث أن كل المتوسطات والمتوسط العام أقل بكثير من المتوسط الفرضي للدراسة البالغ ٣ فهي لا تعمل بشكل جيد على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها أو أنها تستخدم الأساليب الوصفية والكمية في عملية التحليل .

٤- تحليل البيئة الداخلية للجامعة محل الدراسة:

في هذا الجزء سيتم تحليل إجابات عينة الدراسة على الجزء المختص بتحليل البيئة الداخلية للجامعة وأظهرت النتائج كما هي في جدول رقم (٧).
نلاحظ من الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة حول عملية تنفيذ الإستراتيجية فنجد أن متوسطات التنفيذ أعلى المتوسطات للمراحل السابقة من مراحل الاستراتيجيات وذلك بمتوسط عام (٣.٩) وأكدت عينة الدراسة على أن عملية تنفيذ الإستراتيجية ضرورية ولها تأثير إيجابي على الأداء الجامعي وذلك بمتوسط حسابي (٤.٢٥).

جدول رقم (٧) تحليل البيئة الداخلية لجامعة عمر المختار

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢.٩	٠.٩١	٣.٢	١ تتنبأ الجامعة بعوامل البيئة العامة وتختارها للتحليل
	١.٢	٢.٩٠	٢ تستخدم الجامعة الأساليب الوصفية والكمية الفعالة لتحليل البيئة الخارجية لها
	٠.٨١	٣.٦٥	٣ تضع الجامعة نظام محدد لتقييم الفرص والتهديدات
	٠.٨٥	١.٩٨	٤ تعمل الجامعة على خلق الفرص أمامها لتحقيق أهدافها
	١.٠٧	٢.٧٧	٥ عملية تحليل البيئة للجامعة بالمفهوم العلمي الحديث ضروري وله تأثير إيجابي على أداءها

نلاحظ من الجدول أعلاه إجابات المبحوثين عن تحليل وممارسة تحليل البيئة الداخلية لجامعتهم حيث أظهرت النتائج أن عملية المشاركة من عينة الدراسة لتحليل البيئة الداخلية للجامعة متوسطة، وذلك لأنها كانت مساوية للمتوسط الفرضي للدراسة، وأنها لا تستخدم الأساليب الوصفية والإحصائية في التحليل، وذلك بمتوسط حسابي (١.٩٨) وعن

الجامعة تقارن أدائها الحالي بالسابق ومع الجامعات الأخرى بمتوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي وبلغ (٣.٦٥).

٥- اختيار استراتيجيات الجامعة:

هنا سيتم تحليل إجابات المبحوثين على ممارسة الاختيار الاستراتيجي للجامعة كما هو موضح في جدول (٨).

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاختيار الاستراتيجي للجامعة:

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣.٢	١.٠٣	٢.٣٧	١ تشارك في عملية تحليل البيئة الداخلية للجامعة بشكل مستمر
	٠.٩٩	٣.٦٧	٢ تحدد الجامعة نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية من هياكل وثقافة وموارد متاحة.
	٠.٨٧	٢.٩٨	٣ تقارن الجامعة أدائها الحالي بالأداء السابق أو بالجامعات الأخرى
	١.١٢	٣.٤٦	٤ تستخدم الجامعة أساليب إحصائية وكمية و سلوكية للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها
	٠.٩٨	٣.٧١	٥ تضع الجامعة نظام محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الموجودة فيها
	٠.٨٣	٤.١	٦ تشارك في عملية اختيار الإستراتيجيات للجامعة
	١.٢٣	١.٠٣	٧ تستخدم الجامعة أدوات مساعدة لتوفير البدائل الإستراتيجية
	١.١٦	٣.٦٩	٨ تقوم الجامعة لتوليد البدائل الإستراتيجية التي تدعم نقاط القوة وفرصها وتناسب نقاط ضعفها وتهديداتها المحتملة
	٠.٩٧	٣.٥١	٩ تأخذ الجامعة بعين الاعتبار عند اختيار الإستراتيجيات البعد السياسي والاجتماعي والتنظيمي لكل بديل
	١.١١	٢.٦١	١٠ تختار الجامعة الإستراتيجيات التي تحقق تطابق مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية
	١.١٢	٢.٩١	١١ تسعى الجامعة بأن تحقق البدائل المختارة ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى
	٠.٩٠	٤.٩١	١٢ تستخدم الجامعة أسلوب مصفوفة (SWOT) وغيرها من الأساليب في تحليل البيئة وكأداة مساعدة في توليد البدائل الإستراتيجية
	٠.٩٩	٤.١١	١٣ يوجد في الجامعة مديرون ذو خبره في مجال تصميم الإستراتيجيات

من الجدول أعلاه نلاحظ تحليل إجابات المبحوثين على القيام بعملية الاختيار الاستراتيجي الجامعي فنلاحظ أن معظم المتوسطات الحسابية كانت تعكس ضعف ممارسة الاختيار الاستراتيجي الجامعي حيث بلغت معظم المتوسطات الحسابية كانت تعكس ضعف ممارسة الاختيار الاستراتيجي الجامعي حيث بلغت معظم المتوسطات أقل من المتوسط الفرضي ومن اضعف المتوسطات هو استخدام الجامعة لمصفوفة SWOT في الاختيار والتحليل وذلك بمتوسط حسابي (١.٠٣) وانحراف معياري (١.٣٢).

- تنفيذ الإستراتيجية الجامعية:

في جدول (٩) تبين آراء المبحوثين حول تنفيذ إستراتيجية الجامعة وكانت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٩) تحليل إجابات المبحوثين حول تنفيذ استراتيجيات الجامعة

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣.٩	٠.٨٣	٤.١٣	١ تستعين الجامعة بمستشارين متخصصين في وضع الإستراتيجية للجامعة عند الحاجة
	٠.٩١	٣.٩١	٢ يوجد في الجامعة نظام معلومات فعال يساعد في وضع الإستراتيجيات وتوليد الأفكار الجديدة
	٠.٩٥	٤.٢١	٣ تتوفر لدى الجامعة الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجيات.
	٠.٧٩	٣.٧١	٤ عملية اختيار الإستراتيجيات بمفهومها الحديث ضروري ومهم وذات تأثير ايجابي على أداء الجامعة
	١.٠٢	٣.٢٤	٥ الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة تناسب الإستراتيجيات المعمول بها.
	٠.٩٣	٤.٢٥	٦ تشارك في عملية تنفيذ الإستراتيجيات للجامعة

- الرقابة على الإستراتيجية الجامعية وتقييم الأداء فيها:

نلاحظ من الجدول رقم (١٠) تحليل إجابات المبحوثين على عملية الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء في الجامعة محل الدراسة وكانت نتائج التحليل كالتالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن الرقابة الإستراتيجية

المتوسط العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٣.٦	٠.٩٤	٣.٦٨	١ يوجد بالجامعة تكامل بين المعلومات الكمية والنوعية من أجل قياس الأداء فيها
	١.٠٣	٣.٥٥	٢ تتخذ الجامعة الإجراءات التصحيحية إذا لزمته بحيث تهيئ الظروف للجامعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية
	٠.٩٨	٤.٠٢	٣ هناك توافق بين الإستراتيجية المنفذة وبين نظام الرقابة
	٠.٩٦	٣.٩١	٤ تتصف أنظمة الرقابة الإستراتيجية بأنها اقتصادية
	١.٣١	٣.٣٦	٥ يزود نظام الرقابة الإستراتيجية بالجامعة متخذي القرار بالمعلومة المطلوبة في الوقت المناسب
	٠.٨٣	٤.٢	٦ تستخدم الجامعة الموارد المتاحة لها استخدام فعال
	٠.٨٩	٣.٧١	٧ الجامعة لديها القدرة على المنافسة المحلية بين الجامعات الليبية
	٠.٩٩	٢.٩٥	٨ النتائج التي تحققت الجامعة تعتبر مرضية
	٠.٩٧	٤.٦٧	٩ تطبيق الرقابة الحديثة بالأساليب العلمية ضروري ولها تأثير جيد على أداء الجامعة

من الجدول أعلاه يلاحظ تحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري عن عملية الرقابة الإستراتيجية وتقييم الأداء نجد أن ضعف وجود تكامل بين المعلومات الكمية والنوعية من أجل قياس الأداء بالجامعة محل الدراسة وذلك بمتوسط حسابي (٣.٦٨) وبانحراف معياري (٠.٩٤) واتخاذ الجامعة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٣.٥٥) وإن أنظمة الرقابة بالجامعة تتصف بنسبة من الاقتصاد وذلك بمتوسط حسابي (٣.٣٦) أما درجة الرضا عن النتائج المتحققة فكانت ضعيفة وذلك بمتوسط حسابي (٢.٩٥) وآراء عينة الدرجة على ضرورة تطبيق الرقابة الحديثة بأساليب العلمية وتأثير ذلك على الأداء الجامعي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٤.٠٧) وبانحراف معياري (٠.٩٧).

نتائج الدراسة:

من خلال تحليل بيانات الدراسة أظهرت النتائج التالية:

- ان الجامعة لديها رسالة محددة ومكتوبة ومنشورة ولكن ليس لجميع الأطراف.
- تتصف الرسالة بأن تتضمن حاجات ورغبات كافة الأطراف وإنها تتضمن قيم ومعتقدات الجامعة الأساسية.
- أكدت عينة الدراسة على أن الرسالة ضرورة ملحة ولها تأثير ايجابي على الأداء الجامعي.
- لا تعتبر الرسالة بمثابة مرشد حقيقي لاتخاذ الإجراءات والقرارات الإستراتيجية.
- لا يشارك جميع المدراء بالجامعة بوضع أهدافها وأن هذه الأهداف عند وضعها لا تتصف بالخصائص العملية للأهداف من حيث الدقة والوضوح والقابلية للقياس بشكل جيد.
- لا تقوم الإدارة بالجامعة بتحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات فيها والبنية الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
- لا تستخدم الجامعة الأساليب الوصفية في التحليل البيئي ولا في عملية الاختيار الاستراتيجي.
- أكد عينة الدراسة على عملية التحليل البيئي ضرورة على تحسين أداء الجامعة.
- تأخذ الجامعة بعين الاعتبار بشكل جيد الاعتبارات السياسية والاجتماعية والتنظيمية لكل البدائل الإستراتيجية عند اختيارها وتنفيذها.
- لا تستخدم الجامعة أسلوب مصفوفة SWOT في تحليل البيئة وفي تحديد البدائل الإستراتيجية.

- تتمتع الجامعة بمديرين لديهم خبرة في المجال الاستراتيجي.
- لا يوجد في الجامعة نظام معلومات فعال يساعد في وضع الاستراتيجيات ويساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- توجد مشاركة معقولة من قبل الجميع في عملية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.
- أكدت عينة الدراسة على ضرورة تبني الأسلوب الحديث في تنفيذ الإستراتيجية لدورها الايجابي في تحسين الأداء.
- يتصف نظام الرقابة السائد بالجامعة بأنه اقتصادي.
- توجد قدرة لدى الجامعة على المنافسة المحلية والعالمية حسب آراء عينة الدراسة.

توصيات الدراسة:

- ومن خلال التحليل تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات منها:
- العمل على تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية بجامعة عمر المختار، وذلك لأنها ضرورية في عصرنا الحالي نظراً لما تواجه المؤسسات التعليمية من تغيرات بيئية متعددة ومتسارعة.
- إلحاق الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بدورات تدريبية لزيادة وعيهم بمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
- التأكيد على رسالة الجامعة واعتبارها المنطلق الرئيسي للأداء الجامعي.
- أن تتصف رسالة الجامعة بالواقعية والوضوح وتعبر عن الرؤيا الإستراتيجية وعن قيم ومعتقدات الجامعة.
- العمل على أن تكون أهداف الجامعة تتصف بالمعايير المطلوبة ومنها المرونة وتكون نتائج تحقيقها هو معدلات أداء مرتفع على المدى البعيد.
- زيادة الاهتمام بعمليات التنبؤ المستمر لمحاولة مواجهة التهديدات ونقاط الضعف والاستفادة من الفرص المحيطة.
- إنشاء نظام للمعلومات قادر على تجميع وتحليل البيانات والمعلومات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة.
- توفير البدائل الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي للجامعة لمواجهة الظروف الطارئة.
- الاعتماد على جهة رقابية للتأكد من تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

- زيادة تقديم الدعم المادي والمعنوي من الجهات المسؤولة للجامعة لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية.
- الاستفادة من المكاتب الاستشارية المتخصصة بالإدارة الإستراتيجية أو إنشاء مكتب استشاري خاص بجامعة عمر المختار

توصيات عامة:

- ضرورة التوجه الاستراتيجي على مستوى الجامعة لتواجه تحديات القرن الحادي والعشرين وذلك لتشخيص ومعالجة المشكلات الأساسية التي تعتبر سبب رئيسي في إنخفاض جودة التعليم الجامعي.
- زيادة الاهتمام بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين جودة الأداء الجامعي.
- زيادة ترشيح القيم والمعتقدات الدينية الأخلاقية بالجامعات الليبية.
- الحد من ظروف عدم التأكد لعوامل البيئة الخارجية بالجامعات الليبية وإيجاد نوع من التوافق بين المخرجات الجامعية وسوق العمل.
- تشجيع الإبداع والابتكار في الجامعات الليبية.
- إيصال المعلومات الكافية للقيام بممارسة العملية الإستراتيجية المستمرة في الجامعات الليبية.
- زيادة الدعم الحكومي للجامعات من الإمكانيات العلمية والبحثية تكون نقاط قوة في البيئة الداخلية للجامعات وأيضاً توفير طاقم من الخبراء الاستشاريين في كل التخصصات.
- بناء شراكات مع الجامعات العالمية للوصول والحفاظ على التميز الأكاديمي واستقطاب الكوادر الأكاديمية المميزة ومواصلة تطويرها للمحافظة على استمرارية ريادتها.
- زيادة التزام الجامعات الليبية بالمسئولية تجاه المجتمع والمساهمة بتقديم أفضل الخدمات التعليمية.

المراجع:

- ١- أبو قحف عبد السلام، أساسيات إدارة الإستراتيجية، ١٩٩٧، دار الإشعاع، الإسكندرية.
- ٢- منى، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، ١٩٩٨، دار الباروني، الرياض.

- ٣- غراب، كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية، أصول علمية رحالات تطبيقية، ١٩٩٥، الرياض.
- ٤- إدريس، ثابت، مرسي جمال، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، ٢٠٠٤، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٥- هلين، توماس، وهنجر دافيد، إدارة الإستراتيجية، ١٩٩٠، معهد الإدارة العامة.
- ٦- ماهر، أحمد، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، ١٩٩٦، الدار الجامعية الإسكندرية.
- ٧- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم رحالات تطبيقية"، ١٩٩٠، المكتب العربي الحديث.