

أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة الجفرة

أ. مساعد - كلية إدارة الأعمال -
جامعة الجفرة - ليبيا

د. المكاشفي الخضر الطاهر

المستخلص:

هدف هذا البحث للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة ومعرفة أثره على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وقد طبق البحث على كليات جامعة الجفرة، وتمثلت مشكلة البحث في معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض احتوت على محورين هما التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك لجمع البيانات عن مشكلة البحث، وتم تحليل البيانات ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد كان مجتمع البحث يتكون من (140) مفردة وتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من (47) مفردة وواجهت الباحثة صعوبات كثيرة في توزيع وجمع البيانات للانتشار الجغرافي الواسع لكليات جامعة الجفرة، وقد كانت نتائج البحث كالتالي: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وجود ضعف واضح في فعالية التخطيط الاستراتيجي، وجود ضعف واضح في فعالية جودة أداء أعضاء هيئة التدريس. وقد أوصت الدراسة ببعض التوصيات كان أهمها ضرورة اهتمام الإدارة العليا للجامعة بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره والاهتمام الأكبر بجودة أعضاء هيئة التدريس، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، جامعة الجفرة

Abstract

The purpose of the research was to identify the reality of strategic planning at Al-Jafra University (formerly Al-Jafra University) and to know the effect of strategic planning on the quality of faculty members. Faculty members a questionnaire was designed for this purpose. It consisted of two axes: the strategic planning

and the quality of the faculty members in order to collect data on the research problem. The data were analyzed in the SPSS program. The research community consisted of 140 individuals. On 43 of them and the researcher faced many difficulties in the distribution and collection of data and the most important results of the research:

- There is a statistically significant impact of strategic planning on the quality of faculty members at Al-Jafra University
- A strong relationship between strategic planning and the quality of faculty members at the University of Al-Jafra
- There is a weakness in the effectiveness of strategic planning at the University of Al-Jafra
- There is a weakness in the effectiveness of the quality of faculty members at the University of Al-Jafra

Among the most important recommendations recommended by the study is the importance of the senior management of the university to the strategic planning and its components, and the greatest attention to the quality of faculty members and motivating faculty members to achieve the objectives of strategic planning at the university.

Keywords: Strategic Planning, Quality of Staff, University of Al-Jafra

المقدمة:

شهد مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع الزيادة الكبيرة في حجم الشركات والجامعات إقبالا كبيرا حيث برزت الحاجة إلى تبني أساليب جديدة في إدارة المنظمات واستخدام استراتيجيات من خلال التخطيط الاستراتيجي.

وتعتبر جامعة الجفرة إحدى الجامعات الليبية التي تبنت التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح، فقامت بوضع خطة استراتيجية للجامعة خلال العام (2018) مع وجود خطة استراتيجية لكل كلية.

إن التخطيط الاستراتيجي يعد منهجا نظاميا يستشرف آفاق مستقبل العملية التعليمية المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهةها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ، في ضوء رؤية واضحة ونظرة مستقبلية واعية لعملية التغيير لكي تتمكن من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته.

لذا يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة الجفرة للخروج بتوصيات تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في الكليات موضوع البحث من تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها.

مصطلحات الدراسة: Terminology of study

التخطيط: يعرف التخطيط بأنه «عملية تتضمن تحديد مختلف الأهداف والسياسات، والإجراءات، والبرامج، وكذلك طرق العمل، ومصادر التمويل ومعرفة المشاكل المتوقعة وطرق معالجتها (اللوزي، 2002:92).

ويعرف الباحثان التخطيط إجرائياً بأنه عملية تقوم بموجهها المنظمة (الجامعة) بصياغة أهدافها مستندة إلى معلومات دقيقة، بهدف التغلب على المشاكل المتوقعة وتطوير أدائها باستمرار.

التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « تطوير للخطط طويلة الأجل للتعامل مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة ورسالتها وصياغة الأهداف وتشكيل الاستراتيجيات ووضع السياسات العامة للمنظمة» (Thomas & David، 2000:10).

ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تقوم بموجه قيادة المنظمة التعليمية بتحديد رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول.

الجامعة: يعرفها الباحثان إجرائياً « بأنها مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، تتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام العلمية المتخصصة، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس، والليسانس والدراسات العليا يمنح بموجبها شهادات علمية للطلاب.

الدراسات السابقة للدراسة: Previous studies

تم الاطلاع على عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد تم عرضها وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث فالأقدم، كما يلي:

1. دراسة الدعوي (2015) بعنوان «واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا من حيث وضوح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، من حيث انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي، ومن حيث الموارد البشرية وكفاءتها، ومن حيث ملاءمة الهيكل التنظيمي لعملية التخطيط وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (43) فرداً، كما تم تجميع البيانات والمعلومات عن طريق استبانة تم إعدادها لهذا الخصوص، وكان من أهم نتائج الدراسة غموض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالكليات، كما توصلت الدراسة إلى أن رؤية الكليات مجرد شعارات يصعب تحقيقها، كما أن هذه الكليات لا تعمل وفق رؤية

- واضحة لتطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
2. دراسة حسن، عبد المجيد (2015) بعنوان «اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا من منظور الجودة الشاملة، واستخدام الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة اهتمام جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالتخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي للعاملين وقد أوصت الدراسة على ضرورة تبني الجامعة لاستراتيجية الجودة ومبادئها، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة.
 3. دراسة زعيب (2014) بعنوان «أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية» هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، كما هدفت إلى اختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وشملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (180) موظفاً من العاملين بالجامعة وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرين المستقلين (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، وقد أوصت الدراسة بأن يشارك في صياغة أهداف الجامعة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
 4. دراسة الحارثي (2011) بعنوان مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، توصلت الدراسة إلى أن كليات البنات تتبنى منهجية التخطيط الاستراتيجي بها مع التركيز على مجال القيم، والتركيز على مجال الرؤية المستقبلية على مواكبة التطور في أساليب التعليم، وفي مجال رسالة الجامعة التركيز على التحسين والتدريب المستمرين.
 5. دراسة فورد (Ford,2008) هدفت إلى كشف تصورات الرؤساء والقادة الأكاديميين حول فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة شمال كارولينا، وقد تكونت عينة الدراسة من (74) فرداً وكان من أهم نتائج الدراسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي تؤثر على جميع العمليات الأخرى في الجامعة.
 6. دراسة كأوبرين (Cowburn,2005) بعنوان « التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية». هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (50) مؤسسة تعليم عالي بريطانية تم تحليل وثائقها ومقارنة أعمالها وملاحظة أداء الإداريين فيها، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات عينة الدراسة لا تمارس التخطيط الاستراتيجي بسبب قلة الموارد المالية المتاحة وازدواجية القرار، كما أشارت إلى عدم وضع خطط واقعية للعمل ذات أهداف محددة ما أدى إلى فشل عمليات التخطيط في تلك الجامعات.

الإطار النظري للدراسة

تعريف التخطيط الاستراتيجي: strategic planning concept

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخييل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل (الرصن، 2003:299). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية اتخاذ القرارات بصورة مستمرة بناء على معلومات ممكنة وتوقعات مستقبلية عن هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والخطط والبرامج الزمنية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط وتكييفها مع المتغيرات والعوامل المحيطة (الزهري، 2005:34).

وعرفه تايلور بأنه صياغة رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها طويلة المدى بيد أن اختبار الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف والأغراض قد يتحقق في ضوء بيئة خارجية غير واضحة تلك التي تعمل المنظمات في إطارها (أبو النصر، 2012:84). ويعرف الباحثان التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة طويلة الأجل تحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمنظمة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعات:

لكي تتمكن الجامعات من النجاح ينبغي أن تقتنص الفرص واستثمارها حيثما كانت، وهو ما يتطلب من إدارة تلك الجامعات معرفة كاملة وواضحة عن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وجوانب قوتها وجوانب ضعفها ومعرفة كيفية صياغة الخطط من أجل البقاء والديمومة في ظل بيئة شديدة المنافسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداء الأهم والذي يساعد إدارة الجامعات في مواجهتها:

- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
 - تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا-الوسطى-الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره.
 - التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية.
 - لذلك فإن هناك وجهات نظر تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي لكثير من العلماء
- فمن وجهة نظر كل من Scholes، (2002، p38) وJohnson. تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه يساهم في رسم التوجه المستقبلي للمنظمة (الجامعة) إذ يضع الجامعات أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقة بالمستقبل، والبحث عن حلول محتملة لها، فيسعى إلى إيجاد توازن بين الجامعة وبيئتها، والمحافظة على ذلك التوازن على الأمد البعيد، وأضاف David، 2001، (p8) بأن التخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة (الجامعة) من السيطرة على قراراتها ومواردها، ويمكنها كذلك من مواكبة التغيير البيئي والاستجابة له وقد قدم Robbins، 2001، P5)) عدداً من المميزات التي تكسبها المنظمة نتيجة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي والتي من وجهة نظر

- الباحثين لو طبقت في الجامعات لحققت ما يلي:
- تجهيز الموارد البشرية بالتوجه المستقبلي للجامعة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الهدف المنشود.
 - تسهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات غير الصحيحة.
 - تشكل عملية التخطيط الاستراتيجي أساس عملية تقييم أداء الموارد البشرية، الذي يقاس بدرجة تحقيقهم للأهداف الاستراتيجية، وتمثل مرشداً لتحديد الانحرافات، والسعي لاتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يمكن استخدامها من خلال الجامعات:

الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود استراتيجية واضحة ومميزة للجامعة بمثابة حجر الزاوية في بنا وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست جرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل الجامعة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة. وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها « المسار المستقبلي للجامعة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (Nguyen 11-2006, p1)»

الرسالة:

عنصراً مهماً، وأساساً ترتكز عليه المنظمة في تحديد رؤيتها Mission تمثل الرسالة وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفوها بأنها « الإطار المميز للجامعة عن غيرها من الجامعات من الجامعات الأخرى، من حيث مجال نشاطاتها، والتي تعكس السبب الجوهرى لوجود الجامعة وهويتها، ونوعيات عملياتها، وأشكال ممارستها». ويرى داکر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المنظمة (الجامعة) نفسها: ما هو عملنا؟

وما هو الذي سيميز المنظمة (الجامعة) عن غيرها من المنظمات (الجامعات)؟ (what is our Business?) وسبب تفردنا وأوجه نشاطنا؟ (Gregory, p108, 2007) في حين عرفها البعض بأنها: " الغرض الذي يميز (الجامعة) عن غيرها من (الجامعات) المشابهة، وتحدد الرسالة مجال عمليات (الجامعة) من منظور ; كفاءة أدائها التعليمي.

وضع الغايات الاستراتيجية والأهداف:

تمثل الغايات الاستراتيجية العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية حيث تحدد الإطار العام للجمهور والأنشطة التي تقوم بها المنظمة (الجامعة)، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. ومن ناحية أخرى فإن الغايات والأهداف تسهم في توجيه القدرات الاستراتيجية وتحديد أولوياتها وأهميتها النسبية. ويرى أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة (الجامعة) والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي

يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة (الجامعة) في حين يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم بالتحديد الدقيق، وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. وتعرف الأهداف بأنها: الرغبة التي تسعى المنظمة (الجامعة) إلى تحقيقها وتصنيف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة وغايات (تتعلق بالإدارة العليا) ويطلق عليها الأهداف الاستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة.

التحليل الاستراتيجي:

إن التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة (الجامعة): هو تحليل لبعدين في وضع المنظمة (الجامعة) هما:

أ-تحليل البيئة الخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة (الجامعة) والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة (الجامعة) من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر (القطامين، 2002، ص 98) المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثارها سلبية للمنظمة (الجامعة) بدخول منافسين جدد من الجامعات الأخرى.

ب-تحليل البيئة الداخلية:

وبقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم الجامعي لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة، ومجالات الضعف وتهتم المنظمات (الجامعة) بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.

5- صياغة الاستراتيجية: Strategic Formulation

تعني صياغة الاستراتيجية إيضاح الطريق الذي تعتقد المنظمة (الجامعة) أنه سيققق غاياتها، ومن ثم ترسل رسالاتها وتحدد غاياتها وتوجه جهودها لتحليل العوامل والمتغيرات البيئية والخارجية والداخلية بما يسهم في إنتاج الفرص والتعرف على المخاطر وتحديد عناصر القوة والضعف، بجانب اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بعد استقراء الاستراتيجيات البديلة والمناسبة.

التنفيذ والمتابعة (عوض، 2007، ص 60)

تعتبر مرحلة التنفيذ والمتابعة للحطة الاستراتيجية من هم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أي انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها، والبحث عن أسباب الانحراف يكون:

أ-مراجعة الخطط نفسها.

ب-مراجعة التنفيذ.

ج-الظرف الخارجية.

وتكمن أهمية التنفيذ والمتابعة بأن (الجامعة) من خلال رقابتها على عمليات التطبيق قد يتضح لها ظهور بعض المشكلات التي تمنع الجامعة (الجامعة) أو تحد من قدرتها على تنفيذ مشروعاتها مما ينعكس على تحقيق أهدافها.

تقييم ورقابة الاستراتيجية: Strategic evaluation & control

من خلال تقييم الأداء الكلي للمنظمة (الجامعة) وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة (الجامعة) على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستويات وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية، وعند كل مستوى يتطلب تقييم الاستراتيجية واختيار المعايير الملائمة، وقياس الإنجازات وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

الدراسة الميدانية Analytical Study

تمهيد: يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية لموضوع البحث وذلك بتحليل البيانات المستسقة من واقع الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة البحث (المستقيمين) واستخراج المعلومات بعد الجدولة والبيانات واجراء الاختبارات اللازمة عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS واختبار صحة فروض الدراسة وإيجاد النتائج التي تسهم في إيجاد حلول لمشكلة البحث.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة: تم اختيار أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الجفرة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بلغ حجمها (47) مفردة وروعت فيها أن تكون من مختلف الكليات حتى تكون البيانات إلى الصحة أقرب وتم اختيار العينة من مجتمع البحث البالغ قدره (140) فرداً بنسبة وقدرها (33%) وواجهت الباحث صعوبات في توزيع وجمع الاستبيان حيث إنه لم يتمكن من الوصول لكافة أفراد مجتمع البحث.
2. الاستبيان: تم تصميم استمارة استبيان لغرض جمع البيانات الخاصة ببيان أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد صمم الاستبيان ليتم توزيعه في جامعة الجفرة واحتوت استمارة الاستبيان على قسمين القسم الاول تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والقسم الثاني تضمن أسئلة الاستبيان المحور الاول عن التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني عن جودة أداء أعضاء هيئة التدريس.
3. استخدم الباحثان برنامج الحزم الإحصائية في تحليل البيانات، ووصف عينة البحث كما استخدم الباحثان الجدول التكراري والنسب المئوية لمعرفة طبيعة العلاقة ونوعها وقوتها وأثرها بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة واستخدم الباحثان تحليل الانحدار البسيط، لمعرفة اتجاه اجابات المبحوثين سواء كانت سلبية أو إيجابية لمجموع فقرات المحور ولكل فقرة على حدة استخدم الباحثان مقياس النزعة المركزية، اختبار (T) وتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي أيضاً في إجابات المبحوثين وأعطيت أرقام كما هو واضح في الجدول أدناه

جدول رقم (1) مقياس ليكرث الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثين، 2019

ثانياً: الاستثمارات الموزعة:

جدول رقم (2) توزيع الاستثمارات الراجعة وغير الراجعة

النسبة %	العدد	البيان
91%	43	الاستثمارات الراجعة بتعبئة صحيحة
0	0	الاستثمارات الراجعة بتعبئة غير صحيحة
9%	4	الاستثمارات الراجعة بدون تعبئة
0%	0	الاستثمارات المفقودة
100%	47	الجملة

إعداد الباحثين من واقع استمارات الاستبيان 2019

ثالثاً: معامل ثبات فقرات الاستبيان:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس الفايرونباخ. يعتبر مؤشر ثبات (Reliability) الاستبانة من المؤشرات المهمة التي تعطي الثقة الكاملة أن الاستبانة متناسقة في مضمونها ومحتواها، وتؤخذ في عين الاعتبار عند جودة الاختبار للفروض، وللتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات للاستبانة عن طريق تحليل (Alpha Cronbach)؛ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد بلغ معامل الفايرونباخ لثبات الاستبانة كما موضح في الجدول (3) وقد بلغ معامل الفا لكل المحاور (0.92) وهذا معدل مرتفع مما يدل دلالة واضحة على ثبات أسئلة الاستبانة، وايضا كل محور على حدة مرتفع وهو اعلى من المعدل الطبيعي (0.60)

جدول (3) معاملات ثبات الاستبانة باستخدام معامل (Alpha Cronbach)

المحور	المعامل المحسوب	المعدل المثالي
التخطيط الاستراتيجي	0.87	0.60
جودة أعضاء هيئة التدريس	0.86	0.60
جميع المحاور	0.92	0.60

المصدر: إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان، 2019

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية وفيه بيان العمر الجنس والمؤهل العلمي والدرجة العملية وسنوات الخبرة والموقع الوظيفي للمبحوثين:

جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية

النسبة %	العدد	المتغيرات	البيانات الشخصية
83.7%	36	ذكر	الجنس
16.3%	7	أنثى	
18.6%	8	أقل من 30	العمر
44.2%	19	من 30 إلى 40	
16.3%	7	من 41 وأقل 50	
20.9%	9	50 فأكثر	
39.5%	17	ماجستير	المؤهل العلمي
60.5%	26	دكتوراه	
34.9%	15	محاضر مساعد	الدرجة العلمية
20.9%	9	محاضر	
20.9%	9	استاذ مساعد	
16.3%	7	استاذ مشارك	
7%	3	استاذ	
48.8%	21	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
18.6%	8	من 6 سنوات الى 15 سنة	
11.6%	5	من 16 سنة الى 20 سنة	
20.9%	9	أكثر من 20 سنة	
2.3%	1	عميد كلية	المواقع الوظيفية
32.6%	14	رئيس قسم	
2.3%	1	مدير مكتب	
62.8%	27	عضو هيئة تدريس فقط	
100%	43		

إعداد الباحثين من واقع بيانات الاستبيان 2019

الجدول رقم (3) يبين البيانات الشخصية وتكرارها في عينة البحث حيث نتجت من عملية جدولة وتجميع البيانات بواسطة برنامج (spss) أن عدد الباحثين الذين تتراوح أعمارهم بين 20 وأقل من 30 (قد بلغ 8) وأما من تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 (قد بلغ عددهم 19)، والمبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 (قد بلغ عددهم 7) وان (9) فقط من المبحوثين أعمارهم (50 فأكثر)، ونستنتج من ذلك أن أكثر أفراد العينة أعمارهم بين 30 و 40 وهذا

يعطي دلالة على أن إدارة الجامعة تمثل كل الشرائح العمرية مما يخلق فيها جواً متوازناً من الحماس والخبرة.

أما الجنس فقد بلغ عدد المبحثن الذكور (36) والإناث (7) ونستنتج أن الذكور أكثر من الإناث بصورة كبيرة وهذا يوضح أن الهيكل التنظيمي في الجامعة غير متوازن من ناحية الجنس. أما المبحوثون الذين يحملون مؤهلاً علمياً ماجستير (17) أما الذين يحملون مؤهل دكتوراه (26) أما المبحوثون في درجة محاضر مساعد بلغ عددهم (15) وأن المبحوثين في درجة محاضر (9) من مفردة وبلغ عدد المبحوثين في درجة أستاذ مساعد (9) أفراد، والمبحوثون في درجة أستاذ مشارك (7) أفراد، أما عدد المبحوثين في درجة أستاذ بلغ عددهم (3) أفراد ويلاحظ أن المبحوثين الذين يحملون درجات علمية عالية أكثر أفراد العينة مما يعطي دلالة على دعم الإدارة في الجامعة للجانب العلمي في عضو هيئة التدريس.

أما الخبرة العملية فنجد أن من لهم خبرة عملية أقل من (5) سنوات قد بلغ عددهم (21) وأن (8) من المبحوثين لهم خبرة عملية بين (6 إلى 15 سنة) وأن (5) من المبحوثين لهم خبرة عملية تتراوح بين (16 إلى 20 سنة) وأن (9) من المبحوثين لهم خبرة عملية أكثر من (20 سنة). وهذا يعطي دلالة على وجود توازن عمري في خبرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفرة.

أما بالنظر إلى الموقع الوظيفي فيلاحظ أن واحداً فقط من المبحوثين في وظيفة عميد كلية (14) من المبحوثين رؤساء أقسام وأن (27) من المبحوثين هم أعضاء هيئة تدريس وواحد فقط من المبحوثين مدير مكتب إداري وهذا توزيع منطقي للهيكل التنظيمي في الجامعة.

خامساً: بيان اتجاه إجابات المبحثن لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي

تمهيد: استخدم الباحثان من مقاييس النزعة المركزية (Central Tendency) المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين إن كانت موافقتهم على ما ورد إيجابية أم سلبية وذلك مقارنة بالوسط الفرضي لمجمل الفقرات ولكل فقرة على حدة

جدول (5) بيان اتجاه إجابات المبحثن لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	للجامعة خطة استراتيجية واضحة ومعتمدة ومعلنة للجميع	2.02	12
2	يشارك جميع أعضاء التدريس بالجامعة في إعداد الخطة الاستراتيجية	2.8791	7
3	تمتلك الجامعة أهدافا استراتيجية دقيقة وواضحة وتعكس الغرض الاساسي الذي أنشئت من أجله الجامعة	3.2372	5
4	تعتبر رسالة الجامعة المرجع الدائم لأغلب القرارات التي تتخذ بداخلها	3.3107	3

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
1	3.4047	توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والاهداف الموضوعة بالخطة الاستراتيجية للجامعة	5
6	2.9163	تعمل الجامعة وبشكل مستمر على دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لمواجهة أي تغييرات قد تحدث	6
4	3.2237	تمتلك الجامعة منظومة جيدة للبيانات والمعلومات تساعد في عمليات التخطيط الاستراتيجي	7
8	2.83	يملك أغلب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة خبرة مناسبة في مجال التخطيط الاستراتيجي	8
2	3.3809	تستعين الجامعة بأطراف خارجية لمساعدتها في إعداد الاستراتيجية	9
10	2.2940	هناك جدية والتزام واضح من قبل الإدارة العليا بالجامعة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية المتبناة	10
13	2.02	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	11
9	2.8093	هناك تعاون واضح بين كافة أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة	12
11	2.1302	تجري الجامعة عملية تخطيط استراتيجي شامل لجميع الوحدات الإدارية والأكاديمية التابعة لها	13
	41.4651	جملة المحور	

المصدر: إعداد الباحثين، من واقع بيانات الاستبيان 2019

يبين الجدول رقم (5) حساب المتوسطات الحسابية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي وذلك لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين سواء كانت موافقتهم إيجابية أم سلبية وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هي (41.5) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (39) عليه فإن إجابات المبحوثين إيجابية أي أنهم يوافقون على فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة ، إما بالنظر إلى الفقرات كل واحدة على حدة فنلاحظ أن الفقرة (توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والأهداف الموضوعة بالخطة الاستراتيجية للجامعة) قد حازت على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (3.40) أما الفقرة (تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية) فقد حازت على أقل متوسط حسابي قيمته (2.02) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) ونستنتج من الجدول رقم (5) أن أغلب أفراد العينة يوافقون على فعالية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة، ونستنتج أيضاً أن الإدارة العليا بالجامعة لا تضع جدولاً زمنياً محدداً لتنفيذ خطتها،

سابعاً: بيان اتجاه إجابات المبحوثين لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس
جدول (6) بيان اتجاه إجابات المبحوثين لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم
4	3.59	تضمن الجامعة وجود إجراءات توضح مسؤوليات أعضاء هيئة التدريس بعدالة موضوعية.	1
6	3.40	يتوفر لدى الجامعة دليل واضح ومعلن خاص بأعضاء هيئة التدريس.	2
1	4.2	يتوفر لدى الجامعة ملف أكاديمي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين.	3
8	3.13	تتيح الجامعة الفرصة بشكل عادل لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في اللجان العلمية المؤقتة والدائمة داخل المؤسسة وخارجها.	4
7	3.36	توفر الجامعة آليات واضحة لدعم أعضاء هيئة التدريس في نشر أبحاثهم	5
3	3.71	توجد في الجامعة آليات لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	6
12	2	تعتمد الجامعة خططاً لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتطويرها.	7
2	3.80	تحرص الجامعة على أن يكون العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين طبقاً لما تنص عليه اللوائح.	8
5	3.41	تدقق الجامعة في مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس من اجل تحقيق رسالتها وأهدافها.	9
9	3.13	يوجد بالجامعة خطة واضحة لتحديد احتياجاتها من أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة مستندة على رسالتها وأهدافها.	10
13	2	تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس.	11
10	2.92	تتوافر مكاتب وأماكن وتسهيلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.	12
11	2.64	توجد لدى الجامعة آليات واضحة لقياس رضى أعضاء هيئة التدريس.	13
	43.48	جملة المحور	

المصدر: إعداد الباحثين، من واقع بيانات الاستبيان 2019

يبين الجدول رقم (6) حساب المتوسطات الحسابية لفقرات محور جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك لمعرفة اتجاه إجابات الباحثين سواء كانت موافقتهم إيجابية أم سلبية وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات هي (43.48) وهي أكبر من المتوسط الفرضي (39) عليه فإن إجابات الباحثين إيجابية أي أنهم يوافقون على فعالية جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجفرة، أما بالنظر إلى الفقرات كل واحدة على حده فنلاحظ أ الفقرات (يتوفر لدى الجامعة ملف أكاديمي لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس القارين وغير القارين) قد حازت على أكبر متوسط حسابي بلغت قيمته (4.2) أما الفقرة (تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس) فقد حازت على أقل متوسط حسابي قيمته (2) وهو أقل من الوسط الفرضي (3) ونستنتج من ذلك أن الجامعة لا تعتمد معايير واضحة وشفافة في اختيار أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير.

سادساً : - اختبار فروض الدراسة:

تمهيد: اختبار فروض الدراسة يتم باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على قيم المحاور المستهدفة وذلك لمعرفة العلاقة ونوعها بين المحاور وتأثير المتغير المستقل على التابع وقوة ذلك التأثير، واستخدام اختبار (One Sample Test) لمعرفة إذا كانت درجة الثقة يزيد أو ينقص عن (0.05) واختبار (F) لمعرفة ما ان كان هناك تأثير للمتغيرات في الدراسة.

تحليل الانحدار البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس:

جدول (7) تحليل الانحدار البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الجفرة

T		F		معامل R ² لحد يد	R	المتغيرات
Value	النتيجة	Value	النتيجة			التخطيط الاستراتيجي
0.000	1.4	0.000	47.20	0.53	0.732	جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

المصدر، إعداد الباحثين من نتيجة تحليل الانحدار برنامج SPSS، 2019. تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع جودة أداء أعضاء هيئة التدريس والمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والجدول رقم (7) يوضح ذلك، فنلاحظ أن معامل الارتباط (R) بين المتغيرين يساوي (0.732) وهذا المعدل يدل على وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.

أما معامل التحديد (R²) المحسوب بين المتغيرين يساوي (0.53) وهذا يدل على أن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر في متغير جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة قدرها (53%) وأن (47%) من العوامل الأخرى تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس، ونستنتج من ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس تأثير كبير إشارة إلى النسبة المئوية

الكبيرة المحسوبة، وهذا يؤكد صحة فرضية البحث.

أما قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (47) وأن (T) المحسوبة قد بلغت (1.4) وأن معامل الثقة قد بلغ للثتين (0.000) والذي يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية وأن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر على متغير جودة أداء أعضاء هيئة التدريس لأن قيمة (Value) هو أقل من معامل الثقة (0.05).

النتائج ومناقشتها والتوصيات:

النتائج ومناقشتها:

من واقع ما قام به الباحثان في الدراسة الميدانية وما تمخضت عنه الدراسة الميدانية نستنتج بعض النتائج التي تبين واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة وذلك بالنظر إلى النتائج التي تمخضت عنها الدراسة، وأهم النتائج التي توصل لها الباحثان هي:

1. وجود علاقة ارتباط طردية بين التخطيط الاستراتيجي وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجفرة وان التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العوامل المهمة التي تؤثر في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بنسبة قدرها (53%) وأن ما نسبته (47%) من التأثير يعزى لعوامل ومتغيرات أخرى.
2. توجد فعالية ضعيفة للتخطيط الاستراتيجي في جامعة الجفرة، وذلك من واقع المتوسط الحسابي الضعيف والبالغ قدره (41) باتجاه الإيجابية بعد المتوسط الفرضي (39)، ويعزو الباحثان ذلك لعدم الاستقرار الذي تشهده الجامعة والظروف غير الطبيعية التي تمر بها الجامعة وبالنظر إلى هذه الظروف يعتبر المعدل عال إذا ما أعطينا هذه الظروف نسبة من التأثير السلبي.
3. توجد فعالية ضعيفة في جودة أداء أعضاء هيئة التدريس وذلك من واقع المتوسط الحسابي في اتجاه الإيجابية والبالغ قدره (43) من الوسط الفرضي (39)، ويعزو الباحثان هذا الضعف في الفعالية أيضاً إلى نفس السبب في النتيجة (2).
4. توجد علاقة ترابط واضح بين الرؤية والرسالة والاهداف الموضوعية بالخطة الاستراتيجية للجامعة.
5. تستعين الجامعة بأطراف خارجية لمساعدتها في إعداد خطتها الاستراتيجية.
6. لا تقوم الإدارة العليا بالجامعة بوضع جدول زمني محدد بدقة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية إلى حد كبير.
7. الخطة الاستراتيجية للجامعة غير واضحة وغير معلنة لأغلب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
8. لا تعتمد الجامعة معايير واضحة وشفافة في اختيار أعضاء هيئة التدريس إلى حد كبير.
9. تهتم الجامعة اهتماماً كبيراً بحفظ السجلات والوثائق الخاصة بأعضاء هيئة التدريس في ملفات محفوظة.
10. بيئة أعضاء هيئة التدريس تفتقر إلى أبسط المقومات
11. ضعف آليات قياس رضى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

التوصيات:

على ضوء النتائج والأهداف التي ساقها الباحثان فإنهما يوصيان بالآتي:

1. إشراك أعضاء هيئة التدريس في كل النشاطات التي تخص وضع الخطط الاستراتيجية وعمليات المتابعة والتقييم.
2. التركيز بنسبة كبير بل الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وإيلائه عناية كبيرة وجعله أولوية.
3. الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس على دورات تدريبية داخلية وخارجية خاصة الدورات التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي.
4. يجب على الجامعة أن تعيد النظر من عام لآخر في الخبرات الأجنبية التي تستعين بها في وضع الخطة الاستراتيجية.
5. الاهتمام بالجدول الزمنية في وضع الخطة والتأكد من توزيعها على كافة القطاعات والإدارات في الجامعة.
6. الاهتمام أكثر بإعلان الخطة الاستراتيجية والتأكد من وصولها لكافة أعضاء هيئة التدريس وذلك بتدشينها بورش عمل وندوات يشترك فيها كافة أعضاء هيئة التدريس.
7. يوصي الباحثان بإعادة النظر في معايير الاختيار والتعيين لأعضاء هيئة التدريس.
8. تحفيز سكرتارية مكاتب شؤون أعضاء هيئة التدريس وخلق الدافعية لديها.
9. يجب على الجامعة تبني آليات واضحة لقياس مدى رضى أعضاء هيئة التدريس

المصادر والمراجع

- (1) مهند، سعاد (2011) مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في .. النبات في الجامعات السعودية. نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة. مجلة بحوث التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، ..
- (2) أبو النصر، مدحت محمد (2012) التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- (3) الدعوي، ربيعة علي مختار "واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بجامعة الزاوية بليبيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة 3- 5- مارس 2015 ص 69- 76
- (4) لزهري، إبراهيم عباس (2005) فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- (5) القطامين، احمد (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- (6) اللوزي، سوس (2002) التنمية الإدارية، ط ح، دار وائل للطباعة
- (7) حسن أحمد حسن وعبد الحميد. محمد سعيد (2015) إثر التخطيط الاستراتيجي. التعليم العالي. تتطور الجودة الشاملة (دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المؤتمر الدولي الخامس. جودة، التعليم العالي جامعة الشارقة 3- 5- مارس 2015
- (8) حسن، حسن (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم، الجمعية المصرية للتربية -الجامعي المصري، مجلة التربية المقارنة والإدارة التعليمية عدد خاص، ص 160 _ 210.
- (9) رحمة (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة. المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد. سيكره، رسالة ماجستير غير. _ جامعة بسكرة.
- (10) الرصن، رعد (2003) صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا.
- (11) الحسن، عماد الدين احمد (2014) التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية جامعة الخرطوم نموذج تطبيقي، المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي 'جامعة الزرقاء -الأردن، 1-3- إبريل 2014

- (1) wheelen, Thomas L, Hunger, David (2000) "strategic management and business policy", prentice hall, p 10.
- (2) cowburn, S. (2005). Strategic Planning in Higher Education: Factor Fiction? Perspectives policy and Practice in Higher Education, 9 (4): 103
- (3) Ford, G. (2008) Presidents Chief Academic Officers, and Chief Financial Officers Perceptions of the Effectiveness of Strategic planning in Month Carolina Community

- Colleges. PhD Thesis, University. Dissertation Abstract International, 8(13) 12-37-A.
- (4) Dress, Gregory G .Lumping. T.& Eisner, Alan B (2007)Strategic management: texts an case. 3rd. edit .Boston: lien Mc GREW ill.
 - (5) johnson, Gerry & Scholes ,Kevin (2002) Exploring corporate strategy, sixth edition, published prentice Hall, England.
 - (6) Nguyen, luau QuosHung (2006) using Swat analysis to understand the institutional Environments: A Guide from can the university, vol. 18, Availableat www.usca.edu/essays/vole_182006/quoc7.pdf.
 - (7) Robbins, Stephen p, (2001), Business Today: The New world of Business. FortWorth: Harcourt college publishers,