



# The North African Journal of Scientific Publishing (NAJSP)

مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)

E-ISSN: 2959-4820

Volume 3, Issue 4, 2025

Page No: 311-326

Website: <https://najsp.com/index.php/home/index>



SJIFactor 2024: 5.49

معامل التأثير العربي (AIF): 0.69 :2025

ISI 2024: 0.696

## The Proposed Title Administrative Planning and its Role in Guiding Academic Decisions Among Heads of Scientific Departments: A Field Study on a Sample of Faculty Members at the Faculty of Arts - Misurata University

Ali Omar Mohammed Shaklawoon\*

Department of Educational Sciences Faculty of Arts, Misurata University Misurata, Libya

التخطيط التربوي ودوره في توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية  
دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس كلية الآداب - جامعة مصراتة

علي عمر محمد شكلاون\*

قسم علوم التربية، كلية الآداب، جامعة مصراتة، مصراتة، ليبيا

\*Corresponding author: [Ali.shaklawoon@art.misuratau.edu.ly](mailto:Ali.shaklawoon@art.misuratau.edu.ly)

Received: November 17, 2025 | Accepted: December 17, 2025 | Published: December 31, 2025

**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Abstract:

**Study Abstract Study Title:** The Role of Educational Planning in Guiding Academic Decisions among Heads of Scientific Departments at the Faculty of Arts, Misurata University: From the Faculty Members' Perspective. This study aimed to identify the role of educational planning—across its dimensions (setting goals, preparing plans, implementing plans, and follow-up and evaluation)—in guiding academic decisions among heads of scientific departments at the Faculty of Arts, Misurata University, from the perspective of faculty members. The study employed a descriptive-analytical approach. The research population consisted of all faculty members at the Faculty of Arts, Misurata University, during the Spring semester of 2024–2025, totaling (202) members. A sample of (100) members was selected using the Taro Yamane formula to determine the appropriate sample size. The spatial scope was limited to the Faculty of Arts at Misurata University, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The results revealed the following: The level of educational planning practice across all dimensions was high, with an overall mean of (3.9802) and a standard deviation of (0.44326). The mean for guiding academic decisions reached (4.0705) with a standard deviation of (0.453487), indicating a positive trend among the respondents toward both variables. There is a statistically significant correlation between educational planning (as a whole) and the guidance of academic decisions. Statistically significant relationships exist between each individual dimension of educational planning (setting goals, preparing plans, implementing plans, follow-up and evaluation) and the guidance of academic decisions among department heads at the faculty.

**Keywords:** Educational Planning, Academic Decisions, Decision Making, Misurata University.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط التربوي بأبعاده المتمثلة في (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، والمتابعة والتقييم) في توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة مصراتة خلال الفصل الدراسي ربيع 2024-2025، والبالغ عددهم (202) عضو هيئة تدريس، بينما بلغت العينة (100) عضو تم اختيارهم وفق معادلة ترو يمان لتحديد حجم العينة المناسب. وتمثل المجال المكاني في كلية الآداب بجامعة مصراتة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة التخطيط التربوي بأبعاده كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.9802) بانحراف معياري (0.44326)، كما بلغ المتوسط الحسابي لتوجيه القرارات الأكاديمية (4.0705) بانحراف معياري (0.453487)، مما يدل على اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو المتغيرين. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط التربوي بأبعاده وتوجيه القرارات الأكاديمية على المستوى الكلي، وكذلك وجود علاقات دالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد التخطيط التربوي (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، والمتابعة والتقييم) وبين توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط التربوي، القرارات الأكاديمية، اتخاذ القرار، جامعة مصراتة.

## مقدمة:

تعد المؤسسات التعليمية العليا من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات، حيث يُشكل التخطيط التربوي إحدى أبرز وظائفها الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة في المجال التعليمي. وينطوي التخطيط على سلسلة من المراحل المتكاملة التي تشمل تحديد الأهداف، صياغة الخطط، تنفيذها، ومتابعتها مع التقييم المستمر. تلعب هذه العمليات دوراً محورياً في صياغة القرارات الأكاديمية داخل الجامعة، ولا سيما لدى رؤساء الأقسام العلمية الذين يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، مما يضمن تحقيق التنسيق والتناغم داخل المؤسسات الأكاديمية. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التخطيط التربوي بأبعاده المختلفة في توجيه القرارات الأكاديمية التي يتخذها رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب في جامعة مصراتة، وذلك وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس.

## مشكلة البحث :

يُعدّ التخطيط التربوي إحدى الدعائم الجوهرية التي تقوم عليها أسس العمل الأكاديمي، نظراً لدوره المحوري في توجيه القرارات وتحقيق كفاءتها وفعاليتها ضمن الأقسام العلمية. ويتطلب هذا النوع من التخطيط تفعيل مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشمل صياغة الأهداف بشكل واضح، وإعداد الخطط الملائمة، وتنفيذها بفعالية، بالإضافة إلى إجراءات المتابعة والتقييم. يهدف هذا التكامل إلى تحقيق التوافق بين الخطط الموضوعية والقرارات الأكاديمية التي يتم اتخاذها داخل هذه الأقسام. ومع ذلك، يبرز الواقع العملي في العديد من الأقسام العلمية تفاوتاً ملحوظاً في مستوى تفعيل هذه الأبعاد التخطيطية من قبل رؤساء الأقسام. ينعكس هذا التفاوت بشكل مباشر أو غير مباشر على طبيعة القرارات الأكاديمية المتخذة، حيث قد يؤثر سلباً أو إيجاباً في مدى دقتها، موضوعيتها، وقدرتها على مواكبة الأهداف الاستراتيجية للقسم أو الكلية. في ضوء ذلك، تتمحور مشكلة البحث حول السعي للكشف عن مدى إسهام أبعاد التخطيط التربوي في توجيه القرارات الأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب في جامعة مصراتة، وذلك من خلال تحليل وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس.

**التساؤل الرئيسي للبحث:** ما دور التخطيط التربوي بأبعاده (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، والمتابعة والتقييم) في توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟

## أهمية البحث:

### أولاً: الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة الجامعية، مع التركيز على التخطيط التربوي والقرارات الأكاديمية.
2. تأصيل المفاهيم المرتبطة بأبعاد التخطيط (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، التنفيذ، والمتابعة) في السياق الجامعي.
3. توضيح طبيعة العلاقة الرابطة بين جودة التخطيط التربوي وفعالية توجيه القرارات داخل الأقسام العلمية.
4. تقديم إطار نظري ومنهجي يخدم الباحثين في إجراء دراسات مستقبلية حول الإدارة التربوية.

## ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. تطوير مهارات رؤساء الأقسام في التخطيط التربوي بما يضمن اتخاذ قرارات أكاديمية أكثر دقة وموضوعية.
2. تزويد القيادات الجامعية بمؤشرات واقعية حول مستوى ممارسة التخطيط التربوي في الأقسام المختلفة.
3. تحويل نتائج البحث إلى آليات عملية لتطوير منظومة اتخاذ القرار داخل كلية الآداب.
4. توفير قاعدة بيانات تساهم في تصميم برامج تدريبية لرفع الكفاءة التخطيطية والقيادية للكوادر الأكاديمية.
5. رفع مستوى جودة الأداء العام (الأكاديمي والتربوي) داخل الكلية وتعزيز تنافسيتها.

## أهداف البحث:

تحديد مدى إسهام أبعاد التخطيط التربوي مجتمعة في توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين تحديد الأهداف وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.
2. الكشف عن طبيعة العلاقة بين إعداد الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين تنفيذ الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.
4. الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتابعة والتقييم وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.

## المفاهيم:

- **التخطيط التربوي:** عرف **التخطيط التربوي** بأنه عملية ذهنية وديناميكية تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التطور والتكيف المستمر مع المتغيرات المحيطة. تركز هذه العملية على الاستخدام المنهجي للحقائق، وتحليل البيانات المتاحة، والتفكير الاستشرافي للتنبؤ بالمستقبل، وذلك لاختيار البدائل المثلى لتحقيق الأهداف. كما يمثل إطاراً تنظيمياً يعتمد على السياسات، والإجراءات، والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا لضبط مسار العمل المؤسسي (سلمان، 2025: 410).

• **التعريف الإجرائي:** "هو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوث (عضو هيئة التدريس) من خلال استجابته على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) المخصصة لقياس ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة لعمليات التخطيط، والمتمثلة في أربعة أبعاد أساسية هي: (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، والمتابعة والتقييم).

- **القرارات الأكاديمية:** تُعرف **القرارات الأكاديمية** بأنها عملية اختيار منهجية تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من النتائج والخدمات التعليمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة. وتتمثل جوهر هذه القرارات في القدرة على المفاضلة بين الوسائل واختيار أنسبها لتحقيق الأهداف المؤسسية وفق ترتيب أولويات دقيق، مع ضمان توظيف الإمكانيات المادية والبشرية بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية (أبو سمرة، 2014: 9).

• **التعريف الإجرائي:** هو الدرجة الكلية التي يتحصل عليها المبحوث (عضو هيئة التدريس) من خلال استجابته على فقرات المحور المخصص في أداة الدراسة (الاستبانة)، لقياس مدى فاعلية ورشد القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة، والمتعلقة بالشؤون العلمية والتعليمية، ومدى استنادها إلى معايير موضوعية تضمن تحقيق الغايات الأكاديمية للقسم والكلية.

## الإطار النظري:

### أنواع التخطيط التربوي:

يمكن تصنيف التخطيط التربوي إلى عدة أنواع بناءً على المنطلقات والأبعاد التي يركز عليها، وذلك وفقاً للآتي:

1. **التخطيط من حيث طبيعة الأهداف:**
  - **التخطيط الهيكلي (البنائي):** يهدف إلى إحداث تحولات جذرية وجوهرية في البنية الاجتماعية والاقتصادية، ولا يقتصر على مجرد التحسين أو التطوير، بل يسعى لصياغة أوضاع جديدة تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الكبرى للدولة.
  - **التخطيط الوظيفي:** يركز على تحسين كفاءة النظام القائم وتطويره تدريجياً دون المساس ببنائه الأساسية أو إحداث تغييرات جذرية في هيكلته، فهو تخطيط يتبنى مبدأ التطوير المتدرج والمستمر.
2. **التخطيط من حيث نطاق الشمول (المجالات):**
  - **التخطيط الجزئي:** ينصب التركيز فيه على قطاع أو مجال تعليمي محدد دون غيره، مثل تخطيط المناهج، أو تطوير برامج إعداد المعلمين، أو إعادة هيكلة مرحلة تعليمية معينة.
  - **التخطيط الكلي (الشامل):** يتناول النظام التربوي ككل، حيث يضع الأطر العامة والمحاور الكبرى لكافة مكونات المنظومة التعليمية، ويحدد طبيعة العلاقات التكاملية بينها ووسائل تنفيذها لضمان التوازن بين جميع القطاعات.

### 3. التخطيط من حيث مصدر القرار وصلحياته:

- **التخطيط المركزي:** وهو النمط الذي تنفرد فيه الإدارة العليا (المركزية) بوضع الخطط والسياسات، مع إلزام كافة المستويات والمناطق بتنفيذها بدقة، ولا تتاح فيه المبادرة إلا في أضيق الحدود وبما يخدم الخطة المركزية (فرحاوي، 2015: 88-89)

• **واقع التخطيط في ليبيا:** يُلاحظ أن النظام التربوي في ليبيا يميل نحو المركزية بشكل واضح؛ حيث تُصاغ القرارات التخطيطية الاستراتيجية على مستوى وزارة التعليم والجهات السيادية وتُعمم على الجامعات والكليات. وينحصر دور المؤسسات الجامعية في تنفيذ هذه السياسات والالتزام بالتعليمات المركزية، مع هامش محدود للمبادرات المحلية داخل الكليات أو الأقسام العلمية، وذلك بهدف ضمان توحيد المسارات التعليمية وتحقيق الاتساق الأكاديمي على مستوى الدولة.

- **التخطيط غير المركزي (اللامركزي):** يعتمد على وضع خطوط عريضة تُلبي متطلبات التنمية الشاملة، مع منح الأقاليم أو المناطق حرية واسعة في صياغة الخطط التي تتلاءم مع احتياجاتها وظروفها الخاصة، كما هو متبع في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية (فرحاوي، 2015: 88-89).

#### أهمية التخطيط التربوي:

لقد أصبح التخطيط التربوي ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التنمية، كونه الركيزة الأساسية التي تحدد مكانة النظام التعليمي ضمن الاستراتيجية التنموية الشاملة للدولة. وتنبثق أهميته من خلال الأدوار الجوهرية التالية:

- **التشخيص الدقيق للواقع:** يسهم التخطيط في حصر وإمكانات المجتمع (المادية، والبشرية، والمعنوية) وتحليل الواقع بمختلف أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، مما يوفر قاعدة بيانات موثوقة للانطلاق.
  - **تحديد الأولويات الوطنية:** يعمل على صياغة الأهداف التربوية وترتيبها وفقاً لدرجة إلحاحها وحاجة المجتمع إليها، ومن ثم تحويل هذه الأهداف إلى برامج ومشروعات تنفيذية محكومة بأجال زمنية محددة.
  - **عقلانية الاختيار والبدائل:** يتيح للمؤسسات التربوية المفاضلة بين الوسائل والإجراءات المتاحة لاختيار الأنسب منها، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة من الموارد المحدودة بأعلى كفاءة ممكنة.
  - **المعاصرة وتصحيح المسار:** يُمكن النظام التربوي من مواكبة التحولات والاتجاهات التربوية العالمية الحديثة، مع توفير الآليات اللازمة لمعالجة الانحرافات أو الأخطاء التي قد تكون حدثت في الممارسات الماضية.
  - **الاستثمار في الرأس المال البشري:** يبرز الدور الاستثماري للتعليم من خلال ربط المخرجات التربوية بسوق العمل، مما يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الدخل القومي والنمو الاقتصادي.
  - **تحقيق التكامل والشمولية:** يضمن التنسيق الفعال بين مختلف الأجهزة والمؤسسات (داخل القطاع التعليمي وخارجه)، مما يحقق رؤية تنموية موحدة تمنع التشتت في الجهود.
  - **كفاءة إدارة الموارد:** يؤدي التخطيط الجيد إلى اقتصاد الوقت والجهد والمال من خلال منع تداخل الصلاحيات أو تكرار المهام بين الوحدات التربوية، مما يضمن انسيابية العمل.
  - **هندسة المستقبل التربوي:** يعد التخطيط الوسيلة العلمية الوحيدة لتجسير الفجوة بين واقع النظام التربوي الحالي والمستوى الطموح الذي ينبغي أن يصل إليه مستقبلاً، فيدونه يفتقد النظام إلى البوصلة الموجهة للتطوير.
- خلاصة القول إن التخطيط التربوي ليس مجرد إجراء ثانوي أو مكمل، بل هو معيار لتقدم الأمم وقدرتها على النمو؛ إذ يقاس تحضر المجتمعات بمدى اعتمادها على التخطيط العلمي المنهجي، ونبذ الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات المصيرية.** (لكحل وفرحاوي، 2009: 25-26).

#### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المتغيرات المتداخلة التي قد تعزز من رُشد القرار أو تعيقه، وتصنف هذه العوامل وفقاً لـ (موسى، 2010) إلى ما يلي:

1. **العوامل النفسية والسلوكية:** تتعلق بالبناء السيكولوجي لمتخذ القرار، بما يشمل مستواه التعليمي، ودوافعه، واتجاهاته الشخصية. ويلعب الإدراك دوراً جوهرياً هنا؛ حيث يتباين المديرون في فهم وتفسير المعلومات والظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي إلى اختلاف تشخيص المشكلات وطرح البدائل. كما تبرز الخبرة السابقة كعامل حاسم، مع التنبيه لمخاطر الوقوع في فخ "تنميط الصفات" أو التعميم الخاطئ الذي قد يباعد بين القرار وبين الرُشد والموضوعية.
2. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في منظومة الضغوط والتفاعلات الاجتماعية التي تحيط ببيئة القرار. ويشمل ذلك التأثير المتبادل بين متخذ القرار والقوى الفاعلة داخل المنظمة (رسمية كانت أم غير رسمية)، بالإضافة إلى الضغوط الخارجية التي قد تفرض مسارات معينة على الإدارة، مما يجعل القرار نتاجاً لتوازنات اجتماعية وليس مجرد عملية تقنية معزولة.
3. **العوامل الحضارية والثقافية:** تُشكل القيم، والعادات، والتقاليد السائدة الإطار القيمي الذي يتحرك ضمنه متخذ القرار. فهذه العوامل تحكم سلوك الأفراد وتوجه أفكارهم، وبالتالي فإن المفاضلة بين البدائل للوصول إلى "القرار الأمثل" تظل محكومة بمدى مواعمة هذا القرار للثقافة التنظيمية والمجتمعية السائدة.

4. **التكاليف الفارقة (الارتباط بالماضي):** يؤدي استثمار الموارد المادية والبشرية والزمنية في مسارات معينة إلى خلق هيكل تنظيمي يميل نحو "المحافظة والجمود". وغالباً ما يجد القادة أنفسهم مقيدون بقرارات واستثمارات سابقة (تكاليف غارقة/فارقة) يصعب التخلي عنها أو تغييرها، مما يدفعهم أحياناً للتمسك بقرارات قديمة وغير سليمة لمجرد صعوبة التحلل من تبعات الالتزامات السابقة (موسى، 2010: 46-48).

#### تصنيف القرارات الإدارية في المؤسسة التعليمية: 1. قرارات تنظيمية:

هي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن عن طريقها تفويض السلطة للآخرين. ويؤكد سلطته وقدرته على القيادة، وتتضمن وضع قواعد وتعليمات شاملة تلتزم بها الأقسام والشعب لتنظيم وتنسيق أعمال وانشطة افرادها وتحديد صلاحياتهم وطريقة تعاملهم مع الجمهور كقرارات وزارة التعليم العالي لأسس القبول في الجامعة (موسى، 2010: 49).

فالقرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها رئيس القسم العلمي في الجامعة استناداً إلى سلطته الإدارية الرسمية واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة التعليمية العليا. وتكون هذه القرارات ذات طابع عام وملزم لأعضاء هيئة التدريس في القسم، مثل تنظيم الجداول الدراسية، وتوزيع المهام التدريسية، وتطبيق التعليمات الصادرة من عمادة الكلية أو إدارة الجامعة، بما يضمن سير العمل الأكاديمي وفق القوانين والأنظمة المعتمدة.

#### 2. قرارات شخصية:

وهي قرارات فردية يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية، تتضمن القرارات الإدارية التي تصدر بحق الأشخاص تنفيذاً لما تضمنته القرارات التنظيمية. ولا يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية بينما يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى المستويات الإدارية الأخرى (موسى، 2010: 49).

فالقرارات الشخصية هي قرارات يتخذها رئيس القسم العلمي بشكل فردي اعتماداً على خبرته وتقديره للمواقف اليومية داخل القسم، بهدف معالجة بعض القضايا الإدارية أو الأكاديمية العاجلة. وتكون هذه القرارات محدودة النطاق، مثل تنظيم بعض المهام بين أعضاء هيئة التدريس أو التعامل مع حالات خاصة داخل القسم، مع بقائها في إطار دعم وتنفيذ القرارات التنظيمية العامة وعدم تعارضها معها.

#### الدراسات السابقة:

- دراسة جويبر (2024): هدفت دراسة (ليلي رمضان جويبر، 2024) المعنونة بـ "النظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة طرابلس" إلى تعرف دور النظم الخبيرة في تطوير كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في البيئة الجامعية الليبية. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث طبقت أداة الاستبانة على عينة شملت (35) رئيساً للأقسام العلمية بكليات التربية (طرابلس، جنزور، وقصر بن غشير)، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة نظراً لمحدودية حجمه. **وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج**، كان من أبرزها ضرورة استيفاء المتطلبات المالية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية كشرط أساسي لنجاح تطبيق النظم الخبيرة، كما كشفت النتائج عن ضعف ملحوظ في استخدام هذه النظم من قبل رؤساء الأقسام، مع وجود قصور في إدراك القيادات الإدارية لأهمية دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة القرار. وأظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إدخال تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري، وتكثيف الدورات التدريبية المتخصصة، بالإضافة إلى حث وزارة التعليم العالي على سن القوانين واللوائح التي تدعم توظيف النظم الخبيرة للتغلب على مشكلات نقص الخبرة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

- دراسة شقثوف (2023): هدفت دراسة (عبد السلام مصباح شقثوف، 2023) بعنوان "تصور مقترح لتطوير آليات اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا بالجامعات الليبية: جامعة بني وليد أنموذجاً" إلى وضع إطار عملي يساهم في رفع كفاءة القرارات الإدارية في الجامعات الليبية. اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث طبقت الدراسة على مجتمع شمل القيادات الإدارية العليا بجامعة بني وليد (رئيس الجامعة، الشؤون العلمية، الكاتب العام، وعمداء الكليات) والبالغ عددهم (15) فرداً، واعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لجميع أفراد المجتمع. تمثلت أداة الدراسة في استبانة غطت ثلاثة مجالات رئيسية: واقع ممارسة اتخاذ القرار، عملية جمع البيانات قبل القرار، ودرجة توفر متطلبات تنفيذ القرار. **وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الجامعية تعتمد بشكل إيجابي على قواعد بيانات واضحة وأساليب عملية في جمع المعلومات**، مع الاستعانة بالخبراء المختصين للمشاركة في صنع القرار. ومع ذلك، كشف التحليل عن وجود انحراف في توفر الآليات اللازمة لتنفيذ تلك القرارات فعلياً. كما أكدت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع آليات اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الخبرة، أو الدرجة العلمية). وانتهت الدراسة بتقديم "تصور مقترح" شامل يهدف إلى تطوير آليات اتخاذ القرار في مستويات الإدارة العليا بالجامعات، مدعوماً بجملة من التوصيات الإجرائية لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ليبيا.

- دراسة أبوراوي والمنقوش (2022): هدفت دراسة (فاطمة محمد أبوراوي، ورجاء علي يوسف المنقوش، 2022) بعنوان "واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس" إلى استقصاء مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات إدارة التغيير وسبل تطوير أدائهم في ظل المتطلبات الحديثة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة أبعاد أساسية، وطُبقت على عينة بلغت (35) عضواً من هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة مصراتة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون دورهم القيادي في إدارة التغيير بدرجة عالية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما كشف التحليل الإحصائي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة هذه الممارسة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، أو سنوات الخبرة). واختتمت الدراسة بتقديم جملة من السبل والمقترحات الرامية لتطوير أداء رؤساء الأقسام بما يتواءم مع متطلبات إدارة التغيير الشاملة في المؤسسة الجامعية.

- **دراسة رضوان والفايدي (2021):** بحثت دراسة (عبير أنور رضوان، وإيمان السيد الفايدي، 2021) بعنوان "القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار" في طبيعة العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي السائد ومستوى الانخراط في العملية التقريرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (50) عضواً من هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة بنغازي، من إجمالي مجتمع دراسة قوامه (213) عضواً. واستخدمت الباحثان الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مقسمة إلى مجالين (القيادة الخادمة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، مع معالجة البيانات إحصائياً عبر برنامج (SPSS). وقد كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة، وكذلك مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات، قد جاء بدرجة عالية جداً من وجهة نظر أفراد العينة. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة نمط القيادة الخادمة وزيادة مستوى المشاركة في صنع القرار الإداري. وفيما يخص المتغيرات الديموغرافية، أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المشاركة تعزى لمتغيرات (النوع، التخصص، أو سنوات الخبرة)، مما يعزز فحص التأثير المباشر للسلوك القيادي بمعزل عن الخصائص الشخصية للأفراد.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يُظهر استعراض الدراسات السابقة توجهاً بحثياً جاداً نحو فحص عملية اتخاذ القرار في الجامعات الليبية من زوايا متباينة؛ حيث ركزت تلك الأدبيات على متغيرات نوعية شملت (النظم الخبيرة، القيادة الخادمة، إدارة التغيير، وتطوير الآليات الإجرائية). وقد أجمعت نتائج هذه الدراسات على الدور المحوري للقرار الإداري في الارتقاء بالأداء الجامعي، في حين كشفت في الوقت ذاته عن وجود فجوة في تبني الأساليب التقنية الحديثة، وقصور في تفعيل بعض الممارسات القيادية الداعمة لعملية اتخاذ القرار.

وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، إلا أن تناولها للموضوع جاء بمنظور جزئي؛ إذ انصب تركيز كل دراسة على متغير أحادي الجانب دون صياغة إطار تكاملي يربط بين المدخلات الإدارية والمخرجات الأكاديمية. كما يُلاحظ وجود غياب واضح لتناول دور "التخطيط التربوي" كمنطلق وموجه للقرارات الأكاديمية داخل الأقسام العلمية، وهو ما يشكل فجوة بحثية جوهرية في البيئة الجامعية الليبية.

وتتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبنيها للمنهج الوصفي التحليلي، واشتراكها في وحدة السياق المكاني (الجامعات الليبية)، إلا أنها تتمايز عنها بكونها تطرح "التخطيط التربوي" كمتغير مستقل ومحدد لمسار القرارات الأكاديمية، بينما ركزت الدراسات الأخرى على الجوانب السلوكية أو التقنية الصرفة. وتستمد الدراسة الحالية خصوصيتها من خلال تطبيقها في كلية الآداب بجامعة مصراتة واستقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس فيها، مما يعزز من قدرتها على سد الفجوة المعرفية وتقديم رؤية تخصصية تسهم في تطوير العمل الإداري والأكاديمي.

#### النظرية المعتمدة في البحث:

#### نظرية الإدارة كعملية اجتماعية: (نموذج جيتزلز Getzels Model)

تتبنى الدراسة الحالية نظرية الإدارة كعملية اجتماعية، وتحديدًا نموذج "جيتزلز"، الذي ينطلق من فرضية جوهرية مفادها أن العمل الإداري (سواء للمدير أو الأكاديمي) لا يتشكل بمعزل عن التفاعلات البيئية، بل يتحدد من خلال طبيعة العلاقة التبادلية بين الأطراف داخل المنظومة. ويتطلب هذا النموذج تحليلاً متكاملاً للأبعاد العلمية والاجتماعية والنفسية للشخصية القائمة بالدور الإداري. ويصور "جيتزلز" الإدارة كبناء هرمي من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ضمن نظام اجتماعي يتألف من جانبين متداخلين وظيفياً:

أ. **البعد التنظيمي (المعياري - Nomothetic):** ويمثل جانب المؤسسة وما تضعه من أدوار ومهام وسلوكيات متوقعة من الأفراد لتحقيق الغايات والأهداف الكبرى للنظام.

ب. **البعد الشخصي (الذاتي - Idiographic):** ويتعلق بالأفراد كذوات إنسانية، بما يحملونه من شخصيات، واحتياجات، ونزعات متباينة (كالإنجاز، التعاون، أو الانغلاق)، والتي تصبغ أداءهم بصيغة فردية خاصة. وبناءً على ذلك، يصبح السلوك الاجتماعي داخل المؤسسة محصلة للتفاعل المستمر بين هذين البعدين (التوقعات المؤسسة مقابل الحاجات الشخصية). ففي البيئة الأكاديمية، يتوقف نجاح العلاقة بين القيادة وأعضاء هيئة التدريس على

مدى "الالتقاء" بين التوقعات الرسمية والاحتياجات الذاتية؛ فكلما زاد التوافق، ساد التعاون والبناء، بينما يؤدي التنافر بينهما إلى اختلال الأداء الإداري.

**توظيف النموذج في الدراسة الحالية:**

**يُسقط البحث الحالي نموذج "جيتزلز" لتفسير العلاقة الارتباطية بين التخطيط التربوي واتخاذ القرارات الأكاديمية على النحو الآتي:**

- يُعد التخطيط التربوي تجسيدا لـ (البعد التنظيمي)، بما يتضمنه من وضع للأهداف، ورسم للخطة، وتحديد لإجراءات المتابعة والتقييم الرسمية.
- تمثل سلوكيات واتجاهات رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، بما لديهم من دوافع وقيم وخبرات، (البعد الشخصي).
- ومن هذا المنطلق، فإن القرار الأكاديمي لا يظهر كمنتج آلي للخطة والإجراءات التنظيمية فحسب، بل هو نتاج تفاعلي معقد بين متطلبات التخطيط الموضوعية والخصائص الذاتية للأفراد. وتفسر هذه النظرية تباين فاعلية القرارات الأكاديمية بناءً على درجة الانسجام أو الفجوة بين هذين البعدين (بدر، 2014: 46-47).

**الإطار المنهجي للبحث:**

**أولاً: نوع الدراسة والمنهج المستخدم:**

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، والتي تهدف إلى استقصاء طبيعة العلاقة القائمة بين التخطيط التربوي وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية، وتفكيك أبعادها وتأثيراتها المتبادلة. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي كخيار منهجي استراتيجي؛ كونه الأداة الأكثر اتساقاً مع طبيعة الظواهر الإنسانية والتربوية المعقدة، حيث يسعى هذا المنهج إلى تحقيق المقاصد البحثية الآتية:

- **التشخيص الواقعي:** رصد ووصف الممارسات التخطيطية وآليات اتخاذ القرار كما هي ممارسة فعلياً في البيئة الجامعية، مما يمنح الدراسة مصداقية ميدانية.
- **التحليل الارتباطي:** فحص طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد مدى مساهمة التخطيط في ترشيد وتوجيه المسارات القرارية.
- **الاستدلال والتفسير:** تحويل البيانات الميدانية إلى مؤشرات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية، ومن ثم تفسيرها في ضوء الإطار النظري والمعطيات الواقعية.

**ثانياً: مجتمع البحث والعينة:**

**1. مجتمع البحث:** تحدد مجتمع الدراسة الحالية بجميع أعضاء هيئة التدريس القارين (الفعليين) بكلية الآداب في جامعة مصراتة، وذلك خلال الفصل الدراسي (ربيع) للعام الجامعي (2025/2024). وبناءً على البيانات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة بالكلية، يبلغ العدد الإجمالي لأفراد المجتمع (202) عضواً من هيئة التدريس، موزعين على مختلف الأقسام العلمية بالكلية.

**2. عينة البحث:** نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بجامعة مصراتة والبالغ عددهم (202) عضواً، فقد جرى تحديد الحجم الأمثل للعينة باستخدام معادلة "تارو يامان (Taro Yamane)"، وهي من الصيغ العلمية المعتمدة لتقدير حجم العينات في المجتمعات المحدودة. وقد تم تطبيق المعادلة وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

$$n = \frac{202}{1 + 202(0.071^2)} = 100$$

وبناءً على نتائج العملية الحسابية، تحدد حجم العينة بـ (100) عضو من أعضاء هيئة التدريس. ولضمان تمثيلية المجتمع وتحقيق العدالة في فرص الاختيار، اعتمد الباحث أسلوب "العينة العشوائية البسيطة" في استهداف المشاركين. وقد قام الباحث بتوزيع (100) استبانة على أفراد العينة المختارة، وتم استردادها بالكامل بنسبة استجابة بلغت (100%)، حيث خضعت جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي لسلامتها واستيفائها للشروط المطلوبة.

**ثالثاً: مجالات البحث (حدود البحث):**

**تحددت الدراسة الحالية بالمجالات (الحدود) الآتية:**

- **المجال البشري:** اقتصرت حدود الدراسة البشرية على أعضاء هيئة التدريس القارين بمختلف الأقسام العلمية بكلية الآداب، باعتبارهم الفئة المعنية بتقويم العلاقة بين التخطيط التربوي وعملية اتخاذ القرار.
- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية داخل الحرم الجامعي لكلية الآداب بـ جامعة مصراتة في دولة ليبيا.
- **المجال الزمني:** نُفذ الجانب التطبيقي من البحث، وشمل ذلك توزيع الاستبانات وجمع البيانات ومعالجتها، خلال الفصل الدراسي خريف 2024 – 2025م.

#### رابعاً: إجراءات جمع البيانات (أداة الدراسة):

اعتمدت الدراسة على "الاستبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، حيث جرى تصميمها وتطويرها لتشمل محورين أساسيين؛ يقيس الأول أبعاد التخطيط التربوي، بينما يقيس الثاني أبعاد توجيه القرارات الأكاديمية. ولضمان كفاءة الأداة وصلاحياتها للتطبيق، خضعت للاختبارات العلمية الآتية:

#### 1. الصدق الظاهري (Face Validity):

للتأكد من سلامة الأداة، قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية والتعليمية. وقد هدفت هذه الخطوة إلى تقييم مدى وضوح الفقرات، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى مواءمتها للأهداف البحثية المحددة. وبناءً على ملاحظات السادة المحكمين وتوصياتهم، أجريت التعديلات اللازمة لضمان خروج الأداة بشكل دقيق.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):

اعتمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي للأداة عبر حساب "معامل ارتباط بيرسون" بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وقد تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى وجود ترابط وثيق ومتسق بين فقرات المحاور والدرجة الكلية لكل منها. وبناءً على هذه النتائج، قرر الباحث الإبقاء على جميع الفقرات دون حذف؛ لتصل الاستبانة إلى صورتها النهائية مكونة من (33) فقرة موزعة على محاور الدراسة.

جدول رقم (1): يوضح الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة

البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
السؤال 1	0.455	0.000	السؤال 2	0.454	0.000
السؤال 3	0.571	0.000	السؤال 4	0.488	0.000
البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
السؤال 1	0.674	0.000	السؤال 2	0.786	0.000
السؤال 3	0.716	0.000	السؤال 4	0.677	0.000
البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
السؤال 1	0.644	0.000	السؤال 2	0.286	0.003
السؤال 3	0.684	0.000	السؤال 4	0.723	0.000
البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
السؤال 1	0.597	0.000	السؤال 2	0.493	0.000
السؤال 3	0.656	0.000	السؤال 4	0.766	0.000
السؤال 5	0.607	0.000			

البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	البيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
السؤال 1	0.561	0.000	السؤال 9	0.544	0.000
السؤال 2	0.484	0.000	السؤال 10	0.388	0.000
السؤال 3	0.577	0.000	السؤال 11	0.682	0.000
السؤال 4	0.544	0.000	السؤال 12	0.322	0.001
السؤال 5	0.518	0.000	السؤال 13	0.528	0.000
السؤال 6	0.428	0.000	السؤال 14	0.712	0.000
السؤال 7	0.410	0.000	السؤال 15	0.642	0.000
السؤال 8	0.446	0.000	السؤال 16	0.723	0.000

#### 4. معامل الثبات (Cronbach's Alpha):

تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى اتساق الأداة.

جدول رقم (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس البحث

م	كل الأبعاد	قيمة ألفا
1	البعد الأول (المستقل): التخطيط التربوي	.869
2	البعد الثاني (التابع): توجيه القرارات	.878
5	الاستبانة ككل	925.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومنها:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages).
2. المتوسط الحسابي "Mean".
3. الانحراف المعياري "Standard Deviation".
4. معامل ارتباط سبيرمان (Sperman Correlation Coefficient).
5. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

سادساً: الإطار الميداني للدراسة (أداة القياس):

1. توصيف أداة القياس (مقياس ليكرت الخماسي):

اعتمد الباحث في تصميم أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، وذلك لتقدير درجات استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة. وتدرج خيارات الاستجابة لتعكس مستويات الموافقة أو الممارسة، حيث مُنحت الدرجات الآتية: (موافق بشدة: 5 درجات، موافق: 4 درجات، محايد: 3 درجات، غير موافق: درجتان، غير موافق بشدة: درجة واحدة) كما موضح في الجدول (3):

جدول رقم (3): يوضح مقياس ليكرت الثلاثي

الاتجاه	الدرجة
تميل الإجابات إلى لا أوافق بشدة	1.00 – 1.80
تميل الإجابات إلى لا أوافق	1.81 – 2.60
تميل الإجابات إلى المحايد	2.61 – 3.40
تميل الإجابات إلى الموافق	3.41 – 4.20
تميل الإجابات إلى الموافق بشدة	4.21 – 5.00

فيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

توصل الباحث إلى تحديد بعض سمات مفردات عينة الدراسة باستخدام المقاييس الإحصائية الوصفية كما سبق الإشارة إليها وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: التخطيط التربوي:

جدول رقم (4): يوضح فقرات التخطيط التربوي

الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد الأول: تحديد الأهداف	
0.531	4.20	-	1	3	71	25	يؤمن بأهداف القسم ويسعى لتحقيقها	
		-	%1	%3	%71	%25		
0.921	3.86	1	3	35	31	30	يدعو الجميع إلى إجراء الأبحاث العلمية	
		%1	%3	%35	%31	%30		
0.810	4.36	-	5	6	37	52	يشرك الجميع في التخطيط	
		-	%5	%6	%37	%52		
0.863	4.32	2	2	8	38	50	يضع الحلول والبدائل المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل	
		%2	%2	%8	%38	%50		
الانحراف المعياري = 0.44292				المتوسط الحسابي المرجح = 4.1875				
الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد الثاني: إعداد الخطط	
0.832	3.71	1	1	44	34	20	يضع خطط بديلة للتعامل مع حالات الطوارئ	
		%1	%1	%44	%34	%20		
0.639	4.07	-	3	8	68	21	يضع جداول زمنية لتنفيذ الخطط	
		-	%3	%8	%68	%21		
0.691	4.08	-	3	11	61	25	يطور نظام معلومات بما يتوافق مع الخطط المحددة	
		-	%3	%11	%61	%25		
0.815	4.11	2	2	10	55	31	يحدد الزمن المستغرق لإنجاز كل مهمة	
		%2	%2	%10	%55	%31		
الانحراف المعياري = 0.55983				المتوسط الحسابي المرجح = 3.9883				
الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد الثالث: تنفيذ الخطط	
0.701	4.05	-	3	13	60	24	يشرف على تنفيذ الخطط	

0.755	4.34	1	3%	13%	60%	24%	48	يقدم النصح والمشورة وقت الحاجة	
		1	-	11	40	48	48		
		%1	-	%11	%40	%48	%48		
0.865	3.72	1	1	46	29	23	23	يوزع العمل بالعدل بين أعضاء هيئة التدريس	
		%1	%1	%46	%29	%23	%23		
0.933	3.41	3	10	42	33	12	12	يكافئ أعضاء هيئة التدريس المتميزين	
		%3	%10	%42	%33	%12	%12		
الانحراف المعياري = 0.52519				المتوسط الحسابي المرجح = 3.8825					
<b>الانحراف المعياري</b>	<b>المتوسط</b>	<b>لا أوافق بشدة</b>	<b>لا أوافق</b>	<b>محايد</b>	<b>أوافق</b>	<b>أوافق بشدة</b>	<b>البعد الرابع: المتابعة والتقييم</b>		
0.784	3.90	1	5	15	61	18	يعيد تقييم الخطط بشكل منتظم		
		%1	%5	%15	%61	%18			
0.672	4.15	-	4	4	65	27	يتخذ القرارات الإدارية المناسبة للعمل		
		-	%4	%4	%65	%27			
0.771	3.70	1	-	43	40	16	يحدد النقاط الإيجابية والسلبية في الأداء		
		%1	-	%43	%40	%16			
0.865	3.67	1	3	44	32	20	يدقق في أساليب التقييم بأنواعه		
		%1	%3	%44	%32	%20			
0.303	3.99	1	3	10	68	18	يتحقق من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف		
		%1	%3	%10	%68	%18			
الانحراف المعياري = 0.50745				المتوسط الحسابي المرجح = 3.8870					

#### - بُعد "تحديد الأهداف":

كشفت النتائج أن مستوى ممارسة بُعد تحديد الأهداف قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.44). تعكس هذه النتيجة امتلاك رؤساء الأقسام وعياً استراتيجياً عالياً بأهمية الغايات التنظيمية، وتجسد حرصهم على مواصلة أهداف القسم مع تشجيع البحث العلمي وإشراك أعضاء هيئة التدريس في صياغة الرؤى المستقبلية، فضلاً عن قدرتهم على طرح بدائل منهجية للمشكلات الأكاديمية. كما تشير القيمة المنخفضة للانحراف المعياري إلى حالة من التجانس العالي في آراء أفراد العينة، مما يؤكد استقرار هذه الممارسة واتفق المبحوثين على كفاءة رؤساء الأقسام في هذا الجانب.

وتتقاطع هذه النتيجة إيجابياً مع دراسة (أبوروي والمنقوش، 2022) التي أكدت على أهمية وضوح الأهداف كركيزة لإدارة التغيير، مما يعزز الاستنتاج الحالي بأن تحديد الأهداف يمثل القوة الدافعة للعملية الإدارية بجامعة مصراتة.

#### - بُعد "إعداد الخطط":

أظهرت النتائج أن بُعد إعداد الخطط حقق متوسطاً حسابياً بلغ (3.99) وانحرافاً معيارياً (0.56)، وهي قيمة تضع هذا البعد في مستوى مرتفع نسبياً (يميل إلى الارتفاع). وتشير هذه القيمة إلى قدرة جيدة لدى رؤساء الأقسام على صياغة الخطط الإجرائية، ووضع جداول زمنية للتنفيذ، وتطوير نظم معلومات تدعم الأهداف. ومع ذلك، فإن الارتفاع النسبي في قيمة الانحراف المعياري مقارنة بالبعد السابق يشير إلى وجود تباين طفيف في وجهات النظر، قد يُعزى إلى تفاوت الخبرات الإدارية أو تباين الإمكانيات التقنية المتاحة لكل قسم علمي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع ما ذهبت إليه دراسة (أبوروي والمنقوش، 2022) حول وجود درجة متوسطة إلى مرتفعة في تنظيم العمل الإداري، مما يدعم واقعية النتائج الحالية في كون عملية التخطيط تسير وفق منهجية منظمة ولكنها تتأثر بالظروف السياقية للأقسام.

#### - بُعد "تنفيذ الخطط":

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تنفيذ الخطط (3.88) بانحراف معياري (0.53)، مما يشير إلى مستوى ممارسة مرتفع. وتدل هذه النتيجة على انتقال رؤساء الأقسام من مرحلة التخطيط إلى التطبيق الفعلي من خلال الإشراف المباشر، وتوزيع المهام بعدالة، وتحفيز الكفاءات الأكاديمية. ويشير التجانس المقبول في الاستجابات إلى تقارب الرؤى حول آليات التنفيذ، مع وجود هامش اختلاف بسيطة قد تعود لتباين الأنماط القيادية بين رؤساء الأقسام (الديمقراطية مقابل الرسمية).

وتعزز هذه النتيجة ما ورد في دراسة (شقلوف، 2023) التي شددت على ضرورة وجود تنظيم إداري يضمن تحويل الخطط إلى واقع ملموس، وهو ما أثبتته رؤساء الأقسام في الدراسة الحالية عبر ممارساتهم الميدانية.

#### - بُعد "المتابعة والتقييم":

سجل بُعد المتابعة والتقييم في التخطيط التربوي متوسطاً حسابياً قدره (3.89) وانحرافاً معيارياً (0.51)، محققاً بذلك درجة ممارسة مرتفعة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتعكس هذه النتيجة التزاماً إدارياً منهجياً من قِبل رؤساء الأقسام بعمليات المراجعة الدورية، حيث لا يقتصر دورهم على رصد الأداء فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم المسارات الإدارية، واتخاذ القرارات التصحيحية بناءً على مؤشرات واقعية لتجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود تجانس مقبول في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول جدية عمليات المتابعة والتقييم، مع وجود تباين طفيف قد يُعزى إلى اختلاف الأدوات الرقابية أو المعايير التقييمية المستخدمة في كل قسم علمي.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدت عليه دراسة شقوف 2023 بشأن أهمية تطوير آليات المتابعة لضمان فاعلية تنفيذ الخطط، مما يعزز الاستنتاج الحالي بأن رؤساء الأقسام بجامعة مصراتة يدركون أن التخطيط التربوي عملية مستمرة تكتمل بآليات تقويم رصينة تضمن تحقيق الأهداف الأكاديمية المنشودة.

**المحور الثاني/ توجيه القرارات الأكاديمية:**

**جدول رقم (5): يوضح توجيه القرارات الأكاديمية**

الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	توجيه القرارات الإدارية
0.728	4.07	1 %1	3 %3	8 %8	64 %64	24 %24	يقوم بتوزيع المهام بطريقة منصفة
0.685	4.07	- -	4 %4	8 %8	65 %65	23 %23	يراقب عمل أعضاء هيئة التدريس باستمرار
0.776	3.94	1 %1	5 %5	12 %12	63 %63	19 %19	يستعمل الأرشفة الإلكترونية لتنظيم المعلومات
0.674	3.99	- -	3 %3	14 %14	64 %64	19 %19	يأخذ في اعتباره إدارة الوقت بشكل جيد
0.641	4.15	1 %1	1 %1	5 %5	68 %68	25 %25	يساعد في تنظيم الكادر التدريسي وفقا لاحتياجات القسم
0.978	4.18	1 %1	7 %7	13 %13	31 %31	48 %48	يتولى مسؤولية تنظيم الشؤون المالية
0.822	4.49	1 %1	4 %4	3 %3	29 %29	63 %63	يتولى مسؤولية تنظيم مواعيد الامتحانات
0.749	4.38	1 %1	1 %1	7 %7	41 %41	50 %50	ينشر اللوائح المنظمة للعمل ويسهل طريقة الوصول إليها
0.731	3.99	1 %1	3 %3	12 %12	64 %64	20 %20	يشرف على توجيه القرارات
0.724	3.60	- -	4 %4	42 %42	44 %44	10 %10	يتم مراجعة خطط الكلية بشكل دوري
0.839	3.89	2 %2	4 %4	17 %17	57 %57	20 %20	يعزز التنافس في الأداء
0.861	3.69	2 %2	2 %2	39 %39	39 %39	18 %18	يعزز من قدرة أعضاء هيئة التدريس على ممارسة الرقابة الذاتية
0.777	4.39	- -	3 %3	9 %9	34 %34	54 %54	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التطوير والإبداع وتقدم المبادرات
0.719	4.13	1 %1	2 %2	8 %8	61 %61	28 %28	يحفز على توجيه الجهود نحو الوصول إلى الأهداف
0.646	4.08	- -	2 %2	11 %11	64 %64	23 %23	يعتمد على التواصل الشفهي في عملية التوجيه
0.729	4.05	1 %1	2 %2	12 %12	61 %61	24 %24	يحث على مشاركون أعضاء هيئة التدريس في الدورات التدريبية
الانحراف المعياري = 0.45347				المتوسط الحسابي المرجح = 4.0705			

### المتغير التابع (توجيه القرارات الأكاديمية):

كشفت النتائج الإحصائية أن مستوى ممارسة بُعد توجيه القرارات الأكاديمية قد حقق متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره (4.07) وانحرافاً معيارياً بلغت قيمته (0.45)، وهي نتيجة تضع هذا المتغير في فئة التقدير "المرتفع" وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وتعكس هذه النتيجة كفاءة رؤساء الأقسام بجامعة مصراتة في إدارة العملية القرارية وتوجيهها بمسارات مهنية واضحة؛ حيث يظهر ذلك من خلال قدراتهم التنظيمية في التوزيع المنصف للمهام، والمتابعة المستمرة للأداء الأكاديمي، وتفعيل الأرشفة الإلكترونية لتنظيم تدفق المعلومات. كما تشير النتائج إلى وعي إداري متقدم في استثمار الوقت، والالتزام باللوائح والقوانين المنظمة، والحرص على المراجعة الدورية للخطط الأكاديمية، مع تبني نمط قيادي محفز يشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع، ويعتمد على قنوات اتصال فعالة لتوجيه القرارات وتبسيطها.

وبدل انخفاض قيمة الانحراف المعياري على وجود تجانس كبير واتفاق ملموس في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة)، مما يعزز من صدق هذه النتيجة ويؤكد استقرار السلوك الإداري الرشيد لرؤساء الأقسام في ممارسة وتوجيه القرارات الأكاديمية.

تتفق مع دراسة جويبر (2024) التي أكدت على ضرورة رفع كفاءة اتخاذ القرار داخل الأقسام العلمية كمدخل للتطوير المؤسسي، وهو ما تجسد واقعياً في نتائج الدراسة الحالية من خلال الارتفاع الملحوظ في مستوى التوجيه الإداري للقرارات. تتقاطع مع دراسة رضوان والفايدي (2021) التي خلصت إلى أن النمط القيادي الداعم يعزز من مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار ويحسن بيئة الاتصال، وهو ما يفسر وصول بُعد "توجيه القرارات" في هذه الدراسة إلى مستوى مرتفع، نتيجة تبني رؤساء الأقسام لأساليب توجيهية مرنة تعتمد على التحفيز والمشاركة.

### التحقق من كفاءة البيانات والأساليب الإحصائية:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Test):

لتحقيق الدقة العلمية في معالجة البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة (معلمية أو لا معلمية)، قام الباحث بإجراء اختبار "شابيرو-ويلك" (Shapiro-Wilk) للتحقق من مدى اعتدالية توزيع البيانات. وتكمن أهمية هذا الاختبار في كونه المحدد الرئيس لنوع التحليل الإحصائي؛ حيث تُستخدم الاختبارات المعلمية (Parametric) في حال اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، بينما يتم اللجوء للاختبارات اللا معلمية (Non-Parametric) في حال حاد التوزيع عن الاعتدالية.

وبناءً على نتائج اختبار "شابيرو-ويلك" الموضحة في الجدول أدناه، تبين أن قيم الدلالة الإحصائية لجميع محاور الدراسة كانت أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه، واستناداً إلى هذه النتيجة، فقد قرر الباحث الاعتماد على "الاختبارات الإحصائية اللا معلمية" في معالجة بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، لضمان الحصول على نتائج إحصائية دقيقة تتوافق مع طبيعة التوزيع الفعلي للعينة.

جدول (6): يوضح اختبار شابيرو

البيان	إحصاء الاختبار	مستوى المعنوية	التوزيع الطبيعي
التخطيط التربوي	0.828	0.000	لا تتبع
تحديد الأهداف	9180.	0.000	لا تتبع
إعداد الخطط	9100.	0.000	لا تتبع
تنفيذ الخطط	8900.	0.000	لا تتبع
المتابعة والتقويم	8870.	0.000	لا تتبع
توجيه القرارات	8820.	0.000	لا تتبع

#### ثانياً: تحليل المتوسطات الحسابية المرجحة لمحاور الدراسة:

بناءً على المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الموضحة في الجدول أدناه، يستعرض الباحث المتوسطات الحسابية المرجحة التي تعكس اتجاهات أفراد العينة نحو محاور التخطيط التربوي وتوجيه القرارات الأكاديمية.

وتُظهر النتائج أن أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) قد أبدوا موافقة ملموسة على جميع العبارات المتضمنة في محاور الدراسة المختلفة. ويستدل الباحث على معنوية هذه النتائج من خلال قيم الدلالة الإحصائية (P-value)، حيث جاءت جميع المستويات المعنوية أقل من (0.05).

وتؤكد هذه النتيجة أن التقديرات المرتفعة للمتوسطات الحسابية ليست وليدة الصدفة، بل هي نتاج استجابات حقيقية تعكس واقع الممارسات الإدارية والتخطيطية في كلية الآداب بجامعة مصراتة، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة للإجابة عن تساؤلات البحث.

**جدول رقم (7):** يوضح المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لمحاور الدراسة

البيانات	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
التخطيط التربوي	100	3.9802	0.44326
تحديد الأهداف	100	4.1875	0.44292
إعداد الخطط	100	3.9883	0.55983
تنفيذ الخطط	100	3.8825	0.52519
المتابعة والتقييم	100	3.8870	0.50745
توجيه القرارات	100	4.0705	0.45347

### ثالثاً: نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

بناءً على نتائج اختبار "شابيرو" (الذي أكد عدم تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي)، واستناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج الآتية المتعلقة بتساؤلات البحث:  
**التساؤل الرئيسي:** ما دور التخطيط التربوي بأبعاده (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، المتابعة والتقييم) في توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**جدول رقم (8):** دور التخطيط التربوي في توجيه القرارات الأكاديمية

النموذج	عدد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد
التخطيط التربوي ودوره في توجيه القرارات الإدارية	100	6790.	0.000

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للإجابة عن التساؤل الرئيسي، وباستخدام معامل ارتباط "سبيرمان" (Spearman)، عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط التربوي بأبعاده الأربعة (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، المتابعة والتقييم) وعملية توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة.

وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.679) لعينة الدراسة البالغة (100) مفردة، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أدنى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتبرهن هذه النتيجة على وجود ارتباط حقيقي ومستقر بين المتغيرين، مما استوجب قبول الفرضية البديلة التي تقرر أن الارتقاء بممارسات التخطيط التربوي يسهم بشكل مباشر وفعال في تعزيز جودة توجيه القرارات الأكاديمية داخل المؤسسة الجامعية.

تُفسر هذه النتيجة في ضوء نموذج "جيتزلز" (Getzels Model) الذي ينظر للإدارة كعملية اجتماعية وتفاعل ديناميكي؛ حيث يفترض أن السلوك الإداري في المؤسسات التعليمية هو نتاج التقاء البعد التنظيمي (القوانين، الخطط، والأهداف) مع البعد الشخصي (خصائص الأفراد ودوافعهم). وبناءً على ذلك، يمثل التخطيط التربوي بأبعاده المختلفة الركيزة التنظيمية التي ترسم المسارات الإجرائية داخل الأقسام العلمية، بينما يشكل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الجانب الإنساني الذي يبعث الحيوية في هذا الإطار ويحدد ملامح تنفيذه.

**وعليه،** فإن قيمة الارتباط (0.679) تعكس وجود تفاعل إيجابي متين بين جودة التخطيط وفاعلية توجيه القرارات الأكاديمية، مما يبرهن على أن الارتقاء بعناصر التخطيط (الأهداف، التنفيذ، المتابعة والتقييم) يسهم بشكل مباشر في تمكين رؤساء الأقسام من اتخاذ قرارات أكاديمية رشيدة. كما أن الدلالة الإحصائية (0.000) تؤكد أن هذا الارتباط حقيقي وليس وليد الصدفة، وهو ما يعزز أطروحة "جيتزلز" بأن نجاح الإدارة التعليمية يكمن في التكامل الانسجامي بين النظام المؤسسي الرسمي والسلوك البشري داخل الجامعة.

- **التساؤل الأول:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأهداف وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟

**جدول رقم (9): يوضح العلاقة بين تحديد الأهداف وتوجيه القرارات الأكاديمية**

النموذج	عدد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد
العلاقة بين تحديد الأهداف وتوجيه القرارات الأكاديمية	100	5090.	0.000

كشفت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار التساؤل الفرعي الأول، وباستخدام معامل ارتباط "سبيرمان" (Spearman)، عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) وذات دلالة إحصائية بين بُعد تحديد الأهداف وعملية توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.509) لعينة الدراسة البالغة (100) مفردة، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة تعكس ارتباطاً حقيقياً يتجاوز عامل الصدفة، مما استوجب قبول الفرضية البديلة التي تقرر وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

وتبرهن هذه النتيجة على أن وضوح الرؤية في صياغة الأهداف والاهتمام المؤسسي بها يمثلان المحرك الأساسي لتعزيز قدرة رؤساء الأقسام على توجيه القرارات الأكاديمية بفاعلية؛ حيث تُشكل الأهداف المحددة مسبقاً الإطار المرجعي والمسار الموجّه الذي تُبنى عليه كافة القرارات الإدارية والعلمية داخل القسم، مما يضمن اتساقها مع الغايات الكبرى للمؤسسة التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة شقوف (2023) التي شددت على محورية وضوح الأهداف في تطوير آليات اتخاذ القرار بالجامعات الليبية، معتبرةً أن التحديد الدقيق للأهداف هو نقطة الانطلاق الجوهرية لرفع كفاءة المنظومة الإدارية والأكاديمية، وهو ما يعزز دقة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن الارتباط الوثيق بين منهجية تحديد الأهداف وجودة توجيه القرارات.

- **التساؤل الثاني:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعداد الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟

**جدول رقم (10): يوضح العلاقة بين إعداد الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية**

النموذج	عدد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد
العلاقة بين إعداد الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية	100	4860.	0.000

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل الفرعي الثاني، باستخدام معامل ارتباط "سبيرمان" (Spearman)، عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين بُعد إعداد الخطط وعملية توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.486) لعينة الدراسة البالغة (100) مفردة، بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة ويستوجب قبول الفرضية البديلة التي تقرر وجود ارتباط وثيق بين المتغيرين.

وتبرهن هذه النتيجة على أن الاهتمام المنهجي بمرحلة إعداد الخطط—بما تتضمنه من صياغة بدائل للطوارئ، وتحديد أطر زمنية دقيقة، وتطوير نظم معلومات متكاملة—يُسهم بشكل مباشر في تجويد عملية توجيه القرارات الأكاديمية؛ حيث يوفر التخطيط المسبق قاعدة بيانات وإطاراً تنظيمياً صلباً يساعد رؤساء الأقسام على اتخاذ قرارات تتسم بالدقة والفاعلية والموضوعية، بعيداً عن الارتجالية.

وتتسق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة شقوف (2023) التي شددت على محورية تطوير آليات التخطيط في الجامعات الليبية وربطها بعمليات اتخاذ القرار، مؤكدة أن وضوح الخطط التربوية يمثل ركيزة أساسية لرفع كفاءة الأداء الأكاديمي، وهو ما يعزز دقة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن الدور الجوهري لإعداد الخطط في ترشيد وتوجيه القرارات الأكاديمية.

- **التساؤل الثالث:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟

**جدول رقم (11): يوضح العلاقة بين تنفيذ الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية**

النموذج	عدد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد
العلاقة بين تنفيذ الخطط وتوجيه القرارات الأكاديمية	100	6430.	0.000

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل الفرعي الثالث، باستخدام معامل ارتباط "سبيرمان" (Spearman)، عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية قوية بين بُعد تنفيذ الخطط وعملية توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.643) لعينة الدراسة البالغة (100) مفردة، بمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة ويستوجب قبول الفرضية البديلة التي تقر وجود ارتباط وثيق بين المتغيرين.

وتبرهن هذه النتيجة على أن كفاءة تنفيذ الخطط—بما تتضمنه من إشراف ميداني دقيق، وتوزيع عادل للمهام، وتقديم الدعم الاستشاري المستمر—تُسهم بشكل جوهري في تجويد عملية توجيه القرارات الأكاديمية؛ حيث تمثل مرحلة التنفيذ الجانب التطبيقي الذي تُترجم فيه الرؤى النظرية إلى واقع ملموس، مما يمنح رؤساء الأقسام القدرة على اتخاذ قرارات واقعية ومستندة إلى معطيات التنفيذ الفعلي داخل الأقسام العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة جويبر (2024) التي شددت على محورية ربط العمليات التخطيطية بمرحلة التنفيذ الإجرائي داخل الجامعات لرفع كفاءة المنظومة الإدارية، مؤكدة أن تطوير عملية اتخاذ القرار يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية الأداء الميداني، وهو ما يعزز دقة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن الدور الحيوي لتنفيذ الخطط في ترشيد وتوجيه القرارات الأكاديمية.

- **التساؤل الرابع:** هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتابعة والتقييم وتوجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة؟

**جدول رقم (12):** يوضح العلاقة بين المتابعة والتقييم وتوجيه القرارات الأكاديمية

النموذج	عدد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية المشاهد
العلاقة بين المتابعة والتقييم وتوجيه القرارات الأكاديمية	100	6060.	0.000

كشفت نتائج التحليل الإحصائي للتساؤل الفرعي الرابع، باستخدام معامل ارتباط "سبيرمان" (Spearman)، عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية قوية بين بُعد المتابعة والتقييم وعملية توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب بجامعة مصراتة. وقد سجل معامل الارتباط قيمة قدرها (0.606) لعينة الدراسة البالغة (100) مفردة، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد معنوية العلاقة ويستوجب قبول الفرضية البديلة التي تقر وجود ارتباط وثيق بين المتغيرين.

وتبرهن هذه النتيجة على أن كفاءة عمليات المتابعة والتقييم—بما تتضمنه من مراجعة دورية للخطط، وتحديد دقيق لنقاط القوة والضعف، وتدقيق أدوات القياس، والتحقق من نواتج الأهداف - تُسهم بشكل مباشر في تجويد عملية توجيه القرارات الأكاديمية؛ حيث تمثل هذه المرحلة الركيزة الأساسية لضبط الأداء المؤسسي وتصحيح المسارات الإدارية، مما يمنح رؤساء الأقسام رؤية نقدية وتطويرية تدعم اتخاذ قرارات أكاديمية سليمة ومستندة إلى مؤشرات أداء واقعية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما انتهت إليه دراسة جويبر (2024) التي شددت على ضرورة تطوير آليات اتخاذ القرار في الجامعات الليبية عبر تعزيز منظومة المتابعة والتقييم المستمر، باعتبارهما من أهم المحركات المؤثرة في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة المخرجات الأكاديمية، وهو ما يعزز دقة ما توصلت إليه الدراسة الحالية بشأن الدور الجوهري للمتابعة والتقييم في ترشيد وتوجيه القرارات الأكاديمية.

#### التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة من وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط التربوي بأبعاده (تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذ الخطط، المتابعة والتقييم) وبين توجيه القرارات الأكاديمية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة مصراتة، يمكن تقديم التوصيات والمقترحات الآتية:

- تشكيل لجنة متخصصة من ذوي الخبرة والاختصاص في التخطيط والإدارة التربوية داخل الأقسام العلمية، تتولى تطوير وتفعيل منظومة متكاملة للتخطيط التربوي تشمل: تحديد الأهداف، إعداد الخطط، تنفيذها، والمتابعة والتقييم، بما يضمن توحيد الرؤية الأكاديمية، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري داخل الأقسام العلمية.
- تشجيع استخدام أساليب علمية حديثة في اتخاذ القرار الأكاديمي داخل الأقسام العلمية بما يتوافق مع التطورات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول العلاقة بين التخطيط التربوي ومتغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وجودة التعليم الجامعي.
- تفعيل دور مكتب تنمية الموارد البشرية بجامعة مصراتة في تنظيم وعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة لرؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس، حول مهارات التخطيط التربوي بمراحله المختلفة (تحديد الأهداف،

إعداد الخطط، التنفيذ، المتابعة والتقييم)، وكيفية توظيفها في دعم وتوجيه القرارات الأكاديمية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري والأكاديمي داخل الأقسام العلمية وتحسين جودة اتخاذ القرار.

- تفعيل دور مكتب البحوث والاستشارات بجامعة مصراتة وفروعه في الكليات في دعم عمليات التخطيط التربوي واتخاذ القرار الأكاديمي، من خلال إعداد دراسات واستشارات علمية دورية تساعد رؤساء الأقسام العلمية على تطوير خططهم وتحسين آليات تنفيذها ومتابعتها، بما يسهم في رفع كفاءة توجيه القرارات الأكاديمية وتحسين جودة الأداء داخل الأقسام العلمية.

#### قائمة المراجع:

1. أبو راوي، فاطمة محمد، والمنقوش، رجا علي يوسف. (2022). واقع إدارة التغيير لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية جامعة مصراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة مصراتة، 7(19)، 233-266.
2. أبوسمرة، أسماء نعيم. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
3. بدر، فلنتينا عبدالله. (2014). الإدارة التربوية في ظل النظريات المعاصرة. دار أمجد للنشر والتوزيع.
4. جويبر، ليلة رمضان. (2024). النظم الخبيرة كمدخل لتحسين عملية اتخاذ القرار الإداري لدى رؤساء الأقسام بكليات التربية في جامعة طرابلس. المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة، 3(3)، 652-668.
5. رضوان، عبير أنور، والفايدي، إيمان السيد. (2021). القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الآداب جامعة بنغازي وعلاقتها بمستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 11(1)، 205-238.
6. سلمان، شيماء حامد. (2025). التخطيط الإداري ودوره في تطوير أداء مؤسسات المعلومات في ظل تقنيات المعلومات. مجلة آداب المستنصرية - الإنسانيات، 111(1)، 405-422.
7. شقلوف، عبد السلام مصباح. (2023). تصور مقترح لتطوير آليات اتخاذ القرار عند مستوى الإدارات العليا بالجامعات الليبية: جامعة بني وليد أنموذجاً. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(4)، 486-500.
8. فرحاوي، كمال. (2015). التخطيط التربوي: ماهيته، مبادئه ومعاييره الأساسية. مجلة الباحث، 14(14)، 79-104.
9. لكحل، لخضر، وفرحاوي، كمال. (2009). أساسيات التخطيط التربوي: النظرية والتطبيقية. المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم.
10. موسى، شهرزاد محمد. (2010). القدرة على اتخاذ القرار. دار صفاء للنشر والتوزيع.