



متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

أ/ زكريا محمد أحمد

أ.د/ حسن عبد المالك محمود د. / شاذلي يونس علي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بالقاهرة بنين- جامعة الأزهر بكلية التربية بالقاهرة بنين- جامعة الأزهر

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

زكريا محمد أحمد¹، حسن عبد المالك محمود²، شاذلي يونس علي³
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بالقاهرة بنين، جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد، والتعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (102) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (1.78)، وأن بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا تتوافر في مستوى متوسطة وتحتاج إلى تعزيز؛ كوضوح الرؤية والرسالة وواقعية الأهداف، كما كشفت الدراسة عن مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا كعدم وجود فريق مدرب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بضرورة تكوين فريق مختص بعمليات الجودة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي، والقيام بالدورات التدريبية العملية الفعالة للعمداء ورؤساء الأقسام والعاملين والمنتسبين للجامعة في مستجدات الفكر الإداري ونظرياته، وتخصيص الموارد المالية الكفيلة بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من نتائجه، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات التي تساهم في تطوير واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، جامعة انجمينا، جمهورية تشاد، أعضاء هيئة التدريس.



Strategic Planning Requirements at the University of Ndjamenana in the Republic of Chad from the Viewpoint of the Staff Members

Zakaria Mohammad Ahmad 1, Hassan Abdel Malik Mahmoud², Shazly Younes Ali³

Department of Management, Planning and Comparative Studies - Faculty of Education in Cairo for Boys - Al-Azhar University

³Email: ShazliGalal.8@azhar.edu.eg

ABSTRACT

The study mainly aimed to present a set of proposals to develop strategic planning at the University of Ndjamenana in the Republic of Chad by identifying the availability of strategic planning requirements and obstacles at the University of Ndjamenana in the republic of Chad. The study made use of the descriptive approach, and a questionnaire was administered to a random sample of faculty members (totaling 102). The study results revealed that the degree of availability of the total strategic planning indicators is at a medium of the total level from the viewpoints of teaching staff with an arithmetic mean of (1,78). Some of the strategic planning requirements at Ndjamenana University are at medium level and need to be strengthened, such as clarity vision, mission and realism of goals. The study also revealed a set of obstacles such as the lack of a trained team to undertake strategic planning, and the lack of data and information that are used for strategic planning process, and the weakness of the strategic plan. The study recommended the necessity of forming a team specialized in quality and strategic planning, and participation teaching staff for strategic planning process, and conducting effective practical training courses for deans, and departments' heads. The study also recommended allocating financial resources to provide the strategic planning requirements at the University, the study also presented a set of proposals to developing the strategic planning at the University of Ndjamenana in the Republic of Chad.

Keywords: Strategic Planning, University of Ndjamenana, Republic of Chad, Faculty Members.

مقدمة:

أوضحت الأدبيات سمات المواطن الفعال في الألفية الثالثة؛ وهي: المعرفة، والمفاهيم، والقيم، والمهارات، أي لا بد من امتلاكه قدرا من المعرفة والمهارات التي تمكنه من العمل في مختلف المجالات، فيكون قادرا على المشاركة الإيجابية في تنمية مجتمعه، ويكون قادرا على التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة المتعددة والمتعددة الأبعاد في المجالات السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية. وتعتبر الجامعات من المؤسسات المهمة في إعداد الأفراد وتجهيزهم بما يوافق متطلبات سوق العمل. (فتحي وآخرون، 2015: 29-94)، فالجامعات مطالبة بالتكيف مع المتغيرات التي تحدث حولها محليا وعالميا، فلا تتلاءم مخرجاتها في ظل ممارستها لمداخل التخطيط التقليدية؛ مع استمرار المطالب المجتمعية المتعددة من التعليم الجامعي، وما تفرضه تحديات العولمة والتكنولوجيا، إذ تلزم الجامعات بضرورة البحث عن مداخل جديدة للتخطيط، خاصة بالنسبة لجامعات الدول النامية، وقد اقترح عدد من المخططين التخطيط الاستراتيجي كمدخل بديل، يساعد الجامعات في تحقيق أهدافها، وفي تلبية رغبات المستفيدين منها، مما يعزز مكانتها، وسمعتها محليا ودوليا. (سعد والحوت، 2011: 148)، فعدم الاتزان بين متطلبات المجتمع الحديث من التعليم الجامعي، وما يمكن أن يوصف بالنمو الطبيعي والتلقائي للتعليم الحالي في دول العالم الثالث، يبرر الحاجة إلى عملية التخطيط الاستراتيجي؛ فهو ضرورة تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، المحلية والدولية. (عامر، 2007: 101)، والتخطيط الاستراتيجي شكل من أشكال التخطيط، يتم تصميمه بهدف مساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل جيد للظروف المتغيرة. (أل ناجي، 2016: 179)، وتتمتع الجامعات التي تتسم بالنجاح الدائم بتكليف استراتيجياتها، وممارسات أنشطتها في عالم متغير دون توقف. (سميرين، 2016: 128). وقد أكد فارس وآخرون (2016: 35) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه أنشطة الجامعة من أجل تحقيق رؤيتها، ورسالتها وأهدافها. عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لإزالة الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه. فعند ما يتم وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف واضحة وطموحة سيتمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية، باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بغرض وضع الخطط بالشكل الذي يوفر قابلية دعم الميزة التنافسية للجامعة. (لحبيب، 2019: 135)، فالأبحاث المؤسسية الجيدة مطلوبة لإجراء مقارنات مع المؤسسات التعليمية المنافسة، ووضع تصورات حول الالتحاق بالجامعة، والعوائد ودراسة الرواتب ونسبة تجديد الموظفين واختيار أعضاء هيئة التدريس، وتقييم نتائج الطلاب والخريجين، وجمع التوقعات الاقتصادية والديموغرافية ومتابعة استخدام المساحات الشاغرة والمنشآت والمرافق وتقدير تأثير البرامج والسياسات، كل هذه الأمور مرتبطة بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي الفعال. (عبد ربه، 2006: 270) فعندما تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي المنتظم أساسا لعملياتها فإنها تقوم في الوقت ذاته ببناء دورة تقييم وتطوير داخلها، وهذا

يسهل الوصول إلى نضوج أسرع لعملية التخطيط الاستراتيجي فيها ويحقق نتائج باهرة في الوقت ذاته، (عبد ربه، 2006: 75).

وتقع جمهورية تشاد ضمن فئات الدول النامية، فقد كانت بداية التعليم الجامعي فيها عام 1971م. حيث تم افتتاح أول جامعة في جمهورية تشاد باسم جامعة تشاد عام 1971م، (Sy et al., 2008: 86)، ويرى الباحث أن الطفرة الحقيقية لمؤسسات التعليم العالي بجمهورية تشاد هي من بداية القرن الحادي والعشرين، قد ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة من (07) إلى أكثر من (130) مؤسسة تعليمية عليا؛ بين عامي (2001 و2015م)، كما زاد عدد الطلاب من (6730) إلى (40947) طالبا خلال الفترة نفسها، وإلى (44,738) طالبا عام 2016م، وبزيادة متوقعة إلى (62,779) طالبا في عام 2020م، (MESRI, 2017: 35-73).

إن حداثة مؤسسات التعليم العالي في جمهورية تشاد وقلة خبرتها؛ سببا خلا كبيرا في تنفيذ البرامج والنظم الكفيلة بتطوير التعليم العالي. (صالح، 2015: 11)، ويرجع ذلك إلى انخفاض ميزانية التعليم وقلة الإنفاق على البحث والتطوير، حيث أن ميزانية قطاع التعليم لم تتجاوز نسبة الـ5% من ميزانية الدولة التشادية، وقد بلغ متوسط الإنفاق على البحث العلمي والتطوير في جمهورية تشاد في الفترة ما بين (2009 و2013م)؛ (0.13%) من إجمالي الناتج المحلي، مقابل (2.53%) في كوريا الجنوبية خلال الفترة نفسها. (آدم، 2017: 132-134)، إضافة لعدم مراعاة التوزيع الجغرافي لمؤسسات التعليم العالي من حيث الكليات والتخصصات على مستوى الأقاليم، والتركيز على العاصمة، عدم كفاية المعدات والبنية التحتية، والمعامل التطبيقية، وعدم مراعاة احتياجات السوق وإهمال التخصصات المهنية والتركيز على التخصصات النظرية، إذ بينت الدراسة أن 82% من التخصصات نظرية، كما تعاني من ندرة الموارد البشرية المؤهلة للتدريس في مؤسسات التعليم العالي، حيث يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي بجمهورية تشاد (1346) عضوا، (68%) منهم بدرجة ماجستير، ضعف تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأشارت الدراسة إلى أن أربعة من كل عشرين مؤسسة عليا تتيح شبكة الإنترنت في فضائها، (MESRI, 2017: 73-74)

مشكلة الدراسة:

قامت جامعة انجمينا باعتبارها الأقدم والوحيدة في جمهورية تشاد التي تضم أكبر عدد من الكليات والأساتذة والباحثين، والطلاب، بتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تطوير التعليم بها، وذلك من خلال: تطوير رسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي باستمرار، حتى تواكب المتغيرات المحيطة بالجامعة، وتغيير القيادات الجامعية بين الفينة والأخرى. كما تم تطوير مباني الحرم الجامعي، والتوسع في عدد الكليات والتخصصات الأكاديمية والمهنية بما يتماشى مع متطلبات المجتمع، لتصبح سبع كليات ومدرستين للدكتوراه؛ بعد أن كانتا كليتين فقط في أول عام دراسي بالجامعة (1971-1972)، وهما كلية الآداب والعلوم الإنسانية، وكلية العلوم القانونية

والاقتصادية. (عبدالله، 2015: 30). ومن التجارب الميدانية في محاولات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، قد احتوت خطة العمل التي أعدها مدير الشؤون الأكاديمية باعتباره مسؤولاً عن التخطيط والشؤون الأكاديمية على مجموعة من الخطط على النحو التالي:

- إقامة جولة تفقدية في كليات الجامعة من أجل جمع البيانات، والتأكد من سير العملية التعليمية.

- التحدث مع نواب العمداء في كليات الجامعة، ومناقشة البرامج الأكاديمية بشكل عام من أجل تحديد الصعوبات التي تواجههم، والبحث عن مسارات لحلها.

- تنظيم أيام للمناقشة في الوضع الأكاديمي مع رؤساء الأقسام، لتحديد الاحتياجات وسبل توفيرها.

- تعداد أعضاء هيئة التدريس، وقد تم معرفة العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس عام 2017م.

- التدريب التربوي والمهني، وقد تم التدريب على برامج تعليم اللغات العربية للأساتذة الدارسين بالفرنسية، وتعليم الفرنسية للأساتذة الدارسين بالعربية، (Ahmat, 2017: 1-2).

ويتبين مما سبق؛ أن جامعة انجمينا حاولت تطوير مكوناتها قدر الإمكان؛ إلا أن هناك العديد من المشكلات التي أبرزتها الأدبيات والوثائق، والتي تتمثل في عدم دفع متأخرات رواتب وحوافز الأساتذة والباحثين ومستحقات المتعاقدين والساعات الإضافية، ومستحقات لجان الامتحانات، والتماطل في إنهاء إجراءات ملف تسكين الأساتذة والباحثين، (النقابة الوطنية للأساتذة والباحثين في التعليم العالي فرع جامعة انجمينا، 2017)، وعدم كفاية الحافلات الجامعية، وعدم استمرارية عمل المطعم الجامعي بانتظام، وعدم تفعيل دور المركز الصحي بالجامعة، (UNET NDJ\2019)، وعدم الالتزام بالتقويم الأكاديمي، نتيجة للإضرابات المتكررة التي يقوم بها الطلاب أحياناً وأعضاء هيئة التدريس أحياناً أخرى. (عبدالله 2015: 37)، ومن خلال ما سبق؛ جاءت مشكلة الدراسة والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد وسبل تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وتسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي السابق من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
- 2- ما مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- 3- ما معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة من أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ومدى مساهمته في تطويرها وتكيفها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، ويمكن إبراز أهمية الدراسة في محورين:

1- الأهمية النظرية

حيث تناولت الدراسة الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من حيث (المفهوم، والمتطلبات، والمراحل، والمعوقات). كما تحدد الدراسة مدى توافر متطلبات تطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد.

2- الأهمية التطبيقية:

التوصل إلى مقترحات تساهم في تطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، كما يمكن الاستفادة من هذه المقترحات في تطوير مؤسسات التعليم العالي بجمهورية تشاد.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد من خلال:

- التعرف على الأسس النظرية للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على مدى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد.
- التعرف على معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا.
- دراسة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة.

مصطلحات الدراسة

1- التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية توجيهه لأنشطة المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها، عن طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع غايات وخطط وأهداف لسد الفجوة بين وضع المؤسسة الحالي والوضع المرغوب فيه، (عباس، 2018: 126).

التخطيط الاستراتيجي: "هو التخطيط الذي يساهم بحدوث تغير نوعي في المؤسسة، ويطبق بواسطة الإدارة العليا، ويعد تأثيره طويل الأجل". (يوسف، 2020: 86)

العاملين في الجامعات، واقتراح تشكيل وحدة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة تكون مهمتها تعزيز وإثراء الجامعات بالبيانات والمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم استراتيجيات الجامعات.

2- دراسة الله جابه عبدالله (2015) بعنوان "تطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات التشادية من (1972-2010م)" حيث هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات التشادية في ضوء معايير الجودة الشاملة، وإلقاء الضوء لمدى توافر متطلبات الجودة والصعوبات التي تواجه الجامعات التشادية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها: تعاني الجامعات التشادية من مشكلات عديدة، مالية، بشرية، منهجية، إدارية. وأن معظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التشادية لم يتم إعدادهم مهنياً، ويرغبون في التدريب أثناء الخدمة.

3- دراسة لمياء المشهداني (2019)، بعنوان "واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية" وقد هدفت الدراسة إلى بيان واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في جامعة جيهان الأهلية بأربيل العراق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على (90) من أعضاء هيئة التدريس، وتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الإحصائية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ من أهمها: أن مرحلة التخطيط في المرتبة الأولى، إذ كان لمشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط والتغيير دور مهم فعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية والإدارية داخل المؤسسة المبحوثة. وأن مرحلة الإعداد في المرتبة الثانية، ما يشير إلى أن المؤسسة المبحوثة وضعت الخطة الاستراتيجية المتعلقة بتطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة. وأن كلا من مرحلتَي التقويم والتقدير والتطبيق كانتا في المرتبة الثالثة، وتبين هاتان المرحلتان نقاط القوة والعمل على تعزيزها، وتفادي نقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة المبحوثة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كان من أبرزها: ضرورة القيام باستثمار ومواصلة النجاح الحاصل في مرحلة التخطيط المأخوذ به داخل المؤسسة المبحوثة. وضرورة إعداد خطة استراتيجية لترجمة قرارات التطبيق في أرض الواقع، ويتم البدء بمرحلة الأعداد. الأخذ بمقترحات أعضاء الهيئة التدريسية وجعلهم جزء من العملية التنفيذية مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة Peterson O. & Other (2010)، بعنوان "ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية الكينية: دراسة حالة جامعة نيروبي" حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى ممارسات إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية الكينية، ولا سيما في جامعة نيروبي، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة نيروبي تطبق إدارة الجودة بدرجة

مرتفعة. كما تشير نتائج الدراسة إلى وجود عدد من القضايا في الجامعة يتعين معالجتها مثل: المهارات، ودعم الاتصالات، والإدارة والتمويل). وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات، ومن أهمها: وجوب تغيير الوضع الراهن في الجامعات العامة، وأن تكون داعمة لأي صياغة من الأفكار الجديدة من أجل الاستجابة لبيئة دائمة التغير في التعليم العالي بكينيا، مع إجراء مزيد من البحوث لتحديد كيفية مساهمة إدارة الجودة في الأداء المالي والتنظيمي ورضا المستفيدين.

2- دراسة R. Salimane (2014)، بعنوان "الإعداد لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في جامعة تونس المنار" واعتمدت الدراسة تحليل (SWOT)؛ معرفة نقاط القوة والضعف في جامعة تونس المنار والفرص والتهديدات من بينها، ومن خلال هذا التحليل تبين أن نقاط القوة في الجامعة هي: تعدد التخصصات، الانفتاح على البيئة، وتأثير أكبر، وحوكمة أفضل، ونشاط بحث علمي متطور للغاية، وروح تشاركية وتشاورية مع مختلف الأطراف المعنية ذات الصلة، أما نقاط الضعف فتتمثل في: عدم كفاية المباني الإدارية، الاحتياجات من الموارد البشرية المؤهلة، وعدم كفاية التكامل المهني، وأما الفرص فتشمل: لوائح تشجع على اعتماد نهج الجودة، وسياسة إدارية واضحة وتوفير الدعم المالي الدولي، أما التهديدات فمنها ما يتعلق بالبيئة التكنولوجية والاقتصادية، عبء إداري مرتبط بالاعتماد على الوزارة المسؤولة. واقترحت الدراسة أن تكون الجامعة قادرة على تلبية احتياجات الشركات من المهارات ودمج التقنيات الجديدة بسرعة في عمليات التدريب والبحث من خلال تنفيذ نظام إدارة الجودة بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات، ويجب بذل الكثير من الجهد فيما يتعلق بالاتصال والتوعية من أجل مشاركة الموظفين في نظام إدارة الجودة.

3- دراسة Evangelos, P. & Jiju, A. (2017)، بعنوان "عناصر إدارة الجودة الشاملة ونتائجها في مؤسسات التعليم العالي: الحالة اليونانية" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة المعتمدة، والنتائج التي حققها التعليم العالي في اليونان. واعتمدت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة مكونة من خمسة عشر مؤسسة تعليمية عالية. وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الغالب من قبل مؤسسات التعليم العالي اليونانية هي: الطلاب، والقيادة، والتزام الإدارة العليا، وتخطيط الجودة الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وهيئة التدريس، ومشاركة الموظفين. وإن أهم النتائج التي حققتها عينة مؤسسات التعليم العالي تتعلق بتحسين جودة الأداء، وأعضاء هيئة التدريس، ورضا الموظفين، والأداء التشغيلي، وتحسين السلوكيات. بالإضافة إلى النتائج التي حققتها مؤسسات التعليم العالي اليونانية في فترة الانكماش الاقتصادي والصمود في وجه التباطؤ والبقاء على قيد الحياة، وهذا يدل على دينامية إدارة الجودة الشاملة في تحسين البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.

التعليق على الدراسات السابقة

- ❖ تناولت الدراسات السابقة موضوعي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات، وتنوعت هذه الدراسات ما بين عربية وأجنبية، وشملت معظم الأقطار الإقليمية والدولية، وهذا يبين أهمية موضوع الدراسة الحالية في العالم وأهميته في العصر الحالي.
- ❖ أكدت الدراسات السابقة وجود ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الجودة في الجامعات.
- ❖ تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وفي الأداة المستخدمة (الاستبانة) وفي طريقة تطبيقها، وفي الأساليب الإحصائية التي عالجت بها البيانات بعد تجميعها.
- ❖ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحد الموضوعي: وهو التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، كما تختلف أيضا في الحدود المكانية والزمانية التي طبقت فيها الدراسة: حيث تم تطبيق الدراسة الحالية في جميع كليات جامعة انجمينا بجمهورية تشاد، خلال الفصل الدراسي الثاني 2019/2018م، والفصل الدراسي الأول 2020/2019م، إضافة للاختلاف الجوهرى في الهدف من هذه الدراسة، وهو تطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد، وهذا لم تتطرق له أية دراسة من الدراسات السابقة، ويمثل الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية.
- ❖ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تجميع الإطار النظري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي، وفي طريقة عرضه، كما استفادت في اختيار المنهج الذي يصلح لمعالجة الموضوع؛ وكيفية تصميم أدوات الدراسة وتطبيقها، واستفادة في معرفة البرامج والأساليب الإحصائية التي تلائم معالجة البيانات بعد تجميعها.

الإطار النظري:

أولا: التخطيط الاستراتيجي (المفهوم، والمتطلبات، والمراحل، والمعوقات)

أ- مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يشير جاد الرب (2016: 89-90)، إلى أن التخطيط الاستراتيجي: عبارة عن عملية اتخاذ قرارات مستمرة، بناء على معلومات وبيانات دقيقة، ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية للتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة، فيما يعرف سعد والحوث (2011: 151)؛ التخطيط الاستراتيجي بأنه جزء من عمليات الإدارة الاستراتيجية؛ يُعنى بالنظرة المستقبلية طويلة المدى للمؤسسة؛ وتحديد طرق تحقيقها، فهو عملية دائمة نشطة دائرية مترابطة ومتكاملة، ويرى فارس وآخرون (2016: 35)؛ أن التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تنطوي على التنبؤ بمستقبل

المؤسسة لفترة زمنية طويلة (خمس سنوات فأكثر)، وتحديد رؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها خلال هذه الفترة وكذلك الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك. ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي: بأنه عملية ذات مراحل تتضمن مجموعة من الإجراءات تبدأ بمعرفة واقع المؤسسة وتنتهي بتحقيق أهدافها ومتطلبات المستفيدين منها.

ب- متطلبات التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج الجامعات إلى توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، وأبرزها:

- ❖ توافر أنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية، تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة قدراتها وإمكاناتها الذاتية.
- ❖ توافر مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين في مختلف المستويات.
- ❖ وجود بناء تنظيمي قوي داخل الجامعة.
- ❖ الرغبة والاستعداد لبذل مجهود إداري، وتنظيمي، وفني، في مختلف المستويات الإدارية، ويستوجب ذلك منح مكافآت مالية وحوافز معنوية تشجيعية.
- ❖ نشر ثقافة ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
- ❖ اقتناع الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وأهميته في تطوير المؤسسات.
- ❖ توافر مخصصات مالية كافية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية. (اتحاد الجامعات العربية، 2017: 33-34).

ج- مراحل التخطيط الاستراتيجي

المرحلة الأولى: مقدمات التخطيط

1- اختيار فريق التخطيط: إذا كان جائزا للمخطط التعليمي أن يعمل بمفرده في وضع الخطط التعليمية، فمن المحال - في التخطيط الاستراتيجي - أن يعمل بمفرده. لذا يعتبر تشكيل فريق التخطيط أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذا يراعي فهم الخبرة في عمليات وإجراءات التخطيط الاستراتيجي. يتولى الفريق تحديد خطوات العمل، ومراحله؛ وتحديد الامكانيات المادية والبشرية اللازمة، وتوزيع الأدوار، وتحديد المسؤوليات، وإيجاد وسائل وأساليب التنسيق، وتحديد نوعية النواتج المرتبطة بهذه العملية ككل، ونوع مساهمة كل فرد من فريق العمل، (سعد والحوت، 2011: 152).

2- تحديد المدة الزمنية اللازمة لإنجاز مشروع الخطة الاستراتيجية: والإطار الزمني لصياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية (عملية التخطيط) تمتد من ثلاثة أشهر إلى ستة باستثناء المؤسسات حديثة العهد في ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمرة الأولى، والتي لا تتوفر لديها دراسات حديثة حول واقعها، (فارس وآخرون، 2016: 35).

3- التخطيط لتخطيط المراحل التالية: ويتم القيام بمجموعة من العناصر خلال هذه المرحلة: وهي:

أ- استعراض القيم: لأنها تؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن انجازه في المؤسسة، لذا لا بد من معرفة قيم وثقافة المؤسسة والقيم الفردية وثقافة وفلسفة العمل، وقيم المجتمع المستفيد من هذه المؤسسة، (حافظ والبحيري، 2010:134).

ب- تحديد الرؤية

1- تعريف الرؤية: هي بضع كلمات تصف صورة الجامعة في المستقبل، وتدفع كل فرد فيها للعمل من أجل بلوغ تلك الصورة، (الكرخي، 2016:132)، وإن وجود رؤية مشتركة يعد أمراً قوياً في صميم التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر، (عبد ربه، 2006:140).

2- أهمية الرؤية: تقود الناس إلى التضحية والعمل الجاد، ويحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى كي يبذلوا أقصى طاقاتهم لتحقيقها. كما أن وجودها ووضوحها يشعروهم بالحماس نحو تحقيق الأهداف، (أبو النصر، 2009:100). وعلى ذلك فإن رؤية جامعة حلوان (مصر): بحلول عام 2020م تصبح جامعة حلوان ضمن خمس جامعات على مستوى الإقليم. (أبو النصر، 2009:103).

ج- تشكيل الرسالة

1- تعريف الرسالة: هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المؤسسة، متضمناً إجابات عن مجموعة من التساؤلات:

ما الهدف من إنشاء المؤسسة؟ وما القيم والأخلاقيات التي تلتزم بها المؤسسة؟ وما الاستراتيجية أو المسارات الرئيسية للمؤسسة؟ وما السلوك المتوقع من أعضاء المؤسسة؟ (عبد الله، 2014:41).

2- أهمية الرسالة: تساعد على تركيز جهود أعضاء الجامعة في اتجاه واحد، وتساعد على عدم تضارب الأغراض داخل الجامعة، كما تساعد في ترشيد الموارد، وتحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل الجامعة، فهي أساس الأهداف التي يتم وضعها للجامعة، (أبو النصر، 2009:106).

د- تحديد الأهداف

تعريف الأهداف: وهي الغايات والنهيات التي تسعى المؤسسة من خلال وجودها وعملاتها لكي تحققها.

خصائص الأهداف: أن تكون مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وأن تكون عملية وواقعية، يمكن تحقيقها. خلال مدة معينة وفق الامكانيات المتاحة، أن تتصف بالتحدي، وتكون قابلة للقياس، (درة وجرادات، 2014:96).

هـ- تحديد الاستراتيجية:

والاستراتيجية هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معين، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات، (أبو النصر، 2009)، فالاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المؤسسة من اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها، (عبدالله، 2014: 39).

و- تحليل وتقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية (التحليل الاستراتيجي): وهو القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة؛ لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جانب، وتقييم البيئة الخارجية من جانب آخر؛ لمعرفة الفرص المتاحة، والتهديدات الموجودة، مما يسهل فهم ومعرفة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، والتغيرات التي تحدث في بيئتها ومدى استطاعتها في تكييف أنشطتها وبرامجها، (عباس، 2018: 87)، فمسح وتحليل البيئة الداخلية والمحيط الخارجي للجامعة أمران ضروريان في بداية أي عملية تخطيط، (عبد ربه 2006: 69)، ويتم ذلك بواسطة مجموعة من الأدوات، كالتحليل عن طريق المقارنات المرجعية، والتحليل بواسطة STEEP، والتحليل الرباعي بواسطة (SWOT)؛ وهو المشهور. (اتحاد الجامعات العربية، 2017: 37).

المرحلة الثانية: تكوين الخطط والبرامج الاستراتيجية

1- اختيار نموذج العمل الاستراتيجي: أي أن يحدد فريق التخطيط الاتجاه الذي تسير فيه المؤسسة، ويلزم ذلك تحديد مجالات العمل الرئيسية، ووحدات وأقسام العمل الاستراتيجي، وتحديد مؤشرات النجاح التي تحقق الحد الأدنى من الرضا، وتحديد الأولويات والأدوات الضرورية التي تسهم في بناء الوحدات وتحقيق المؤشرات، (حافظ والبحيري، 2010: 135).

2- تحليل الفجوات: وهو تحديد وتوثيق الفرق بين متطلبات العمل والقدرات الحالية للمؤسسة، والهدف منه الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها ومعرفة تحقيق هذا التحسين. والتعبير عن تحليل الفجوة يكون في التساؤل التالي: أين نحن الآن وإلى أين نريد أن نصل؟ أما سد الفجوة فيمكن التعبير عنه؛ بكيف نصل، وكيف نعرف أننا وصلنا؟ (أوهلال، 2018: 28-29).

3- نشر الخطة الاستراتيجية: أي اتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية.

المرحلة الثالثة: التنفيذ

يقصد بالتنفيذ: مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارسها المؤسسة لوضع الخطط الاستراتيجية التي تم اقرارها، والسياسيات والاجراءات التي اعتمدها موضع التنفيذ، (درة وجرادات، 2014: 198). وهناك متطلبات ينبغي توافرها في تطبيق الخطة الاستراتيجية؛ وهي:

- تحديد الأهداف السنوية بمشاركة مديري الأقسام الإدارية، بحيث تساير الأهداف طويلة الأجل.

- صياغة سياسات واضحة وموضوعية ومرنة، حيث انها تساعد الجميع في معرفة ما هو مطلوب فعله، وكيفية تأديته.
- توفير الموارد(المالية، البشرية، المادية، التكنولوجية)، اللازمة، وتوزيعها وفقا للاحتياجات المطلوبة في كل قسم أو وحدة إدارية.
- بناء معايير لقياس الأداء، ونظام للحوافز. (رضوان، 2012: 76-83).
- تصميم وبناء الهيكل التنظيمي المناسب: الذي يستجيب للعمليات والأنشطة الرامية لتحقيق الأهداف السنوية، فالتغيير الهيكلي جزء من مسار عملية التنفيذ، (سمرين، 2016: 234).

المرحلة الرابعة: المراجعة والتقييم والتطوير

تمثل عملية تقييم ورقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة الضرورية في نموذج التخطيط الاستراتيجي، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه، مقارنة بما ينبغي تحقيقه، وبالتالي إمكانية تطوير الإجراءات التي تجعل من الممكن القيام بالعملية صحيحة من أول مرة، وليس مجرد المراجعة أو الفحص باستمرار للتأكد من أن المهام أو الإجراءات نُفذت بطريقة صحيحة أم لا؟ (راضي والعربي، 2016: 105-107).

د- معوقات التخطيط الاستراتيجي: توجد صعوبة تحد من تحقيق التخطيط الاستراتيجي، وهي: التغيير والتبدل السريع في البيئة، وعدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، ومقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير، وعدم توفر الموارد اللازمة لتغطية نفقات الخطة الاستراتيجية، وعدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة؛ وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية مما يمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية، وعدم توفر المعلومات والبيانات الصحيحة والكافية عن البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وأخير الاعتقاد بربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات فقط، (الكرخي، 2016: 76-77).

ثانيا: واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا.

ويتم تناول هذا المحور من خلال العناصر الآتية:

رؤية الجامعة: أن تصبح جامعة انجمينا الأداة الرئيسية في تنمية تشاد، وذلك من خلال التعليم والبحث العلمي والابتكار. (<https://www.universite-ndjamena.td/>).

رسالة الجامعة: طبقا لبنود الأحكام العامة للقانون رقم /26/ ر/ج/ 1971 بتاريخ 27 ديسمبر 1971، القاضي بإنشاء جامعة تشاد، فإن رسالتها الأساسية:

1- الإعداد الأولي والمستمر والمهني. 2- الإعداد في مجال البحوث. 3- البحث العلمي والتكنولوجي واستغلال نتائجه. 4- نشر الثقافة والمعلومات العلمية والتقنية، اللاتحة الداخلية لجامعة انجمينا (2019).

أهداف الجامعة: إن توجيهات الجامعة يجب أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1- القيام بتعليم متعدد المجالات، عالي المستوى، يؤدي بفضل تخصصاته المطابقة مع متطلبات عروض العمل، وإلى خلق وظائف وحرف أو مهن ضرورية للتنمية الوطنية. وعلى هذا الصدد فإن الجامعات العامة تضمن من ناحية، تدريب الأطر العالية طبقاً للأهداف والبرمجة التي حددتها هيئات التعليم العالي، وتمنح من ناحية أخرى رتب وألقاب وشهادات عقب هذا التدريب وفقاً لنظام الليسانس- الماجستير- الدكتوراه.

2- القيام بتدريب منتظم للعاملين المنخرطين في الحياة العملية، وذلك بوسائل مطابقة مع أنشطتهم المهنية بغية تقويتهم ثقافياً، ورفع مستوياتهم وترقيتهم. 3- تطوير البرامج والأنشطة البحثية من خلال الواقع الملموس؛ بغية التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. 4- تعزيز العلاقة بين التدريب والوسط الاجتماعي والمهني. 5- تعزيز وتطوير ثقافة تنظيم المشاريع. 6- تطوير الخبرة الجامعية. 7- تقييم المعارف والأعمال المألوفة. 8- تطوير وتعزيز الثقافات والفنون. 9- القيام بكل عمل تعاوني على المستوى الوطني أو الدولي من شأنه المساهمة في التنمية المعرفية سواء على مستوى البحث أو التدريب، (النظام الأساسي للجامعات العامة، 2017).

الإدارة والقيادة في جامعة انجمينا: يتكون الهيكل الإداري والأكاديمي لجامعة انجمينا مما يلي: 1- الأجهزة التنفيذية، وهي: المجلس الإداري أو مجلس الإدارة، رئيس الجامعة. ويوجد نائبان لرئيس جامعة انجمينا، نائب رئيس الجامعة المكلف بالتعليم، ونائب رئيس الجامعة المكلف بالبحوث والتعاون والدراسات العليا، والأمانة العامة. 2- الأجهزة الاستشارية، وهي: مجلس الدراسات والخدمات الجامعية، والمجلس العلمي. 3- الإدارة المركزية بجامعة انجمينا، وتضم: إدارة الموارد المالية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المكتبة الجامعية، إدارة التسجيل والامتحانات، إدارة المعلومات والاعلام، إدارة الشؤون الأكاديمية، إدارة البحث والتعاون. 4- إدارة الكليات: حيث تشكل في كل كلية أجهزة والإدارات التالية: أ- أجهزة القرارات (مجلس الكلية، مجلس الدراسات، مجلس البحث العلمي). ب- الإدارة المركزية للكلية (العميد، نائب العميد، أقسام أو وحدات البحث، قسم الشؤون الدراسية والامتحانات، قسم الدراسات، قسم خدمات البحث والتعاون، قسم الشؤون العامة والمالية). اللاتحة الداخلية لجامعة انجمينا (2019).

أعضاء هيئة التدريس بجامعة انجمينا: تحتوي جامعة انجمينا على نسبة 41,4% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي العام، (73-72: MESRI, 2017). وقد بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس في جامعة انجمينا (171) عضواً، منهم (54) أستاذاً أو أستاذاً مشاركاً و(117) أستاذاً مساعداً، بالإضافة إلى الهيئة المعاونة: (117) مدرسا جامعياً، و(287) معيداً، (إدارة الموارد البشرية، 2020). وتعتبر هذه النسبة جيدة،

مقارنة بعام 2009، حيث كان عدد الأساتذة ثلاثة فقط، وعدد الأساتذة المشاركين أربعة، فيما كان عدد الأساتذة المساعدين والمدرسين الجامعيين (30) عضواً. (Ambassade de France Au Tchad, 2009)

الطلاب في جامعة انجمينا: يُقبل الطلاب في جامعة أنجمينا على حسب الكليات التي يرغبون الالتحاق بها، وذلك عن طريق امتحانات الدخول أو المعايينات، أو دراسة الملفات. وتتيح الجامعة للطلاب نظامي الانتظام والانتساب في التسجيل. اللائحة الداخلية لجامعة انجمينا (2019).

جدول (1) يوضح أعداد طلاب جامعة انجمينا في العام الدراسي 2018م/2019م

الكليات	الفرق الدراسية	الإنتظام		إجمالي إنتظام	الإنتساب		إجمالي إنتساب الكلي
		الذكور	الإناث		الذكور	الإناث	
الأدب والإعلام والفنون	الفرقة الأولى	1334	586	1920	16	67	83
	الفرقة الثانية	585	304	889	8	24	32
	الفرقة الثالثة	306	126	432	8	26	34
	ماستر 1	48	0	48	0	15	15
	ماستر 2	29	0	29	0	5	5
الإجمالي		2302	1016	3318	32	137	169
العلوم التربوية	الفرقة الأولى	393	169	562	68	151	219
	الفرقة الثانية	20	3	23	54	72	126
	الفرقة الثالثة	246	73	319	20	55	75
	ماستر 1	86	26	112	8	18	26
	ماستر 2	14	0	14	0	3	3
الإجمالي		759	271	1030	150	299	449
العلوم الإدارية والإقتصادية	الفرقة الأولى	225	70	295	4	16	20
	الفرقة الثانية	94	45	139	0	5	5
	الفرقة الثالثة	62	50	112	5	4	9
	ماستر 1	93	19	112	5	23	28
	ماستر 2	0	0	0	0	3	3
الإجمالي		474	184	658	14	51	65
العلوم التطبيقية والبحثة	الفرقة الأولى	1324	113	1437	2	23	25
	الفرقة الثانية	562	79	641	1	8	9
	الفرقة الثالثة	405	97	502	2	21	23
	ماستر 1	31	12	43	3	21	24
	ماستر 2	12	0	12	5	9	14
الإجمالي		2334	301	2635	13	82	95
العلوم الإجتماعية	الفرقة الأولى	1686	328	2014	15	70	85
	الفرقة الثانية	1028	232	1260	10	42	52
	الفرقة الثالثة	677	254	931	15	45	60
	ماستر 1	101	22	123	3	16	19
	الإجمالي		2334	301	2635	13	82

الكليات	الفرق الدراسية	الإنتظام		إجمالي إنتظام	الإنتساب		إجمالي الكلي
		الذكور	الإناث		الذكور	الإناث	
الفرقة الأولى	211	787	998	16	69	85	1083
الفرقة الثانية	148	434	582	23	14	20	602
الفرقة الثالثة	71	147	218	9	16	25	243
الفرقة الرابعة	10	79	89	18	13	31	120
الفرقة الخامسة	1	17	18	0	13	13	31
الإجمالي	441	1464	1905	49	125	174	2079
الفرقة الأولى	16	114	130				130
الفرقة الثانية	23	80	103				152
الفرقة الثالثة	15	74	89				110
الفرقة الرابعة	24	80	104				108
الفرقة الخامسة	25	113	138				138
الفرقة السادسة	42	167	209				209
الفرقة السابعة	10	73	83				83
الإجمالي	172	778	950				1024
إجمالي طلاب جامعة انجمينا	3233	11663	14896	339	907	1246	16142

المصدر: إدارة التسجيل والمعلومات بجامعة انجمينا مع تعديل من الباحث

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد الطلاب المسجلين في جامعة انجمينا للعام الدراسي 2018-2019م، 16142 طالبا وطالبة، (إدارة شؤون الدراسة والامتحانات، 2020) منهم 14896، في نظام الانتظام أي بنسبة (92%)، و1246 في نظام الانتساب، بنسبة (8%)، ومن حيث النوع، فإن الغلبة للطلاب حيث بلغ عددهم 12570، أي بنسبة (78%)، بينما بلغت نسبة الطالبات 3572، أي بنسبة (22%).

البرامج الأكاديمية في جامعة انجمينا: توجد في جامعة انجمينا سبع كليات، ومدرستين للدكتوراه تم اعتمادهما في جامعة انجمينا، وتم قبول أول دفعة فيهما في العام الدراسي 2019/2020م، وذلك بعد مرور أكثر من خمسين عاما على تأسيس الجامعة، وتضم الكليات سبع وثلاثون قسما، أما مدارس الدكتوراه فتضم أحد عشر برنامجا في تخصصات متنوعة (https://www.universite-ndjamena.td/formation). والجدول التالي يوضح الكليات وأقسامها ومدارس الدكتوراه وأقسامها على النحو التالي:

جدول (2)

يوضح الكليات وأقسامها في جامعة انجمينا

م	الكلية	الأقسام
1	الآداب والفنون والإعلام	قسم الآداب والدراسات العربية. قسم الأدب الحديث (فرنسي) قسم اللغويات (فرنسي). قسم الإعلام (عربي/ فرنسي) قسم الآداب والدراسات الصينية. قسم الآداب والدراسات الإنجليزية. قسم الإدارة والتخطيط التربوي (عربي/ فرنسي). قسم أصول التربية وتطبيقاتها (عربي/ فرنسي). قسم المناهج وطرق التدريس (عربي/ فرنسي). قسم علم النفس التعليمي (عربي/ فرنسي).
2	كلية العلوم التربوية	قسم العلوم القانونية (عربي/ فرنسي). قسم العلوم السياسية (عربي/ فرنسي). قسم الإدارة الفنية والاقتصادية (عربي/ فرنسي). قسم الاقتصاد والتجارة الدولية (عربي/ فرنسي). قسم الاقتصاد التطبيقي (عربي/ فرنسي). قسم تمويل الشركات (عربي/ فرنسي). قسم ريادة الأعمال (عربي/ فرنسي). قسم التقنيات وإدارة الأعمال (عربي/ فرنسي).
3	كلية العلوم القانونية والسياسية	قسم المحاسبة والمالية (فرنسي). قسم الجغرافيا (عربي/ فرنسي). قسم التاريخ (عربي/ فرنسي). قسم الفلسفة (فرنسي). قسم الأنثروبولوجيا (فرنسي). قسم علم الاجتماع (فرنسي). قسم الطب (فرنسي). قسم الصيدلة (فرنسي). قسم الأحياء (عربي/ فرنسي). قسم الفيزياء (عربي/ فرنسي). قسم الكيمياء (عربي/ فرنسي). قسم الجيولوجيا (فرنسي). قسم الحاسوب (فرنسي). قسم الرياضيات (فرنسي). قسم العلوم التكنولوجية (فرنسي).
4	كلية العلوم الاقتصادية والإدارية.	
5	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	
6	كلية علوم صحة الإنسان	
7	كلية العلوم البحتة والتطبيقية	
8	مدرسة الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية/ École Doctorale Lettres,	قسم الآداب واللغويات. قسم الحقوق. قسم العلوم الإدارية.

م	الكلية	الأقسام
	Sciences Humaines	قسم علوم الجغرافيا.
		قسم الفيزياء والعلوم الهندسية.
	مدرسة الدكتوراه في العلوم التقنية والبيئية / École Doctorale	قسم الكيمياء. قسم علوم البيولوجيا
9	Sciences Techniques et Environnement	قسم البيولوجيا وصحة الإنسان. قسم علوم الأرض. قسم البيطرة والإنتاج الحيواني. الرياضيات، الحوسبة والتطبيقات.

المصدر: Decision,N°105, 2020 مع تعديل الباحث.
،Decision,N°104, 2020 ، Communiqué Officiel,N°11,2019

الدرجات العلمية التي تمنحها جامعة انجمينا: 1- الليسانس: وهي درجة أكاديمية تمنح بعد اجتياز ثلاثة أعوام دراسية موزعة على ستة سيمسترات. 2- الماجستير أو الماستر: وهي درجة أكاديمية تالية لمرحلة الليسانس، وتمنح بعد اجتياز عامان دراسيان موزعة على أربعة سيمسترات. 3- الدكتوراه: وهي درجة أكاديمية تالية للماجستير، وتنظم في ثلاثة أعوام دراسية وتدريبية وأبحاث، موزعة على ستة سيمسترات، وتمنح بعد مناقشة الرسالة. (Arrete N°132,2011)

البحث العلمي وخدمة المجتمع: تمتلك جامعة انجمينا مجموعة من المعامل، والبرامج، والفرق البحثية، التي تساهم في خدمة البحث العلمي والابتكار، ويتم الإشراف على البحوث بالشراكة مع أساتذة من الجامعات الوطنية والإقليمية والدولية المتعاونة مع جامعة انجمينا.

جدول (3)

يوضح الدول والجامعات التي تتعاون مع جامعة انجمينا

م	الدول	الجامعات
1	الكاميرون	جامعة انقاونديري Université de Ngaoundéré جامعة ياوندي 1 Université de Yaoundé1 جامعة ياوندي 2 Université de Yaoundé II
2	السنغال	جامعة شيخ انتا ديوب Université Cheikh Anta Diop
3	مصر	جامعة الإسكندرية Université d'Alexandrie
4	السودان	جامعة ام درمان Université d'mdurman
5	فرنسا	جامعة أورليانس Université d'Orléans
		جامعة جاستون بيرجير Université Gaston Berger de Saint-Louis جامعة الأزهر- Université Al-Azhar جامعة الخرطوم Université de Khartoum جامعة بواتيارس Université de Poitiers

م	الدول	الجامعات
6	تركيا	Université de Karabuk جامعة كارابوك
7	بنين	Université de Tokat جامعة أبومي سالافي
8	ساحل العاج	Université d'Abomey Calavi جامعة هوفوي بواجني
9	بوركينافاسو	Université Houphouët Boigny جامعة جوزيف كيزربو
10	افريقيا الوسطى	Université Joseph Kizerbo جامعة بانغي
11	الكونغو	Université de Bangui جامعة برازفيل
12	النيجر	Université de Brazzaville جامعة عبدو موموني

المصدر: اعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق أن جامعة انجمينا تتعاون مع عدد من الجامعات الإقليمية والدولية، ويبلغ عددها 21 جامعة، من 12 عشرة دولة، منها دولتان فقط من أوروبا (فرنسا، تركيا)، و10 دول افريقية، منها دولتان عربيتان (مصر، السودان)، أما الثمانية المتبقية فكلها من دول افريقيا الفرنكوفونية، أي التي استُعمرت من قبل فرنسا، وفُرضت عليها اللغة والنظام التعليمي الفرنسيين. وترى الدراسة أنه لا يمكن اقتصر التعاون مع الدول الفرنكوفونية فقط، فمثلا جنوب افريقيا لديها جامعات تنافس الجامعات العالمية، وكذلك كندا وألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان وماليزيا والصين وروسيا، كل هذه الدول مشهود لها بالتقدم في البحث العلمي والابتكار، فلا بد من توسيع التعاون مع الجامعات الرائدة داخل افريقيا وخارجها، للاستفادة من خبراتها. (<https://www.universite-ndjamena.td/international>).

ثالثا: الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، وموقعاته في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد وسبل تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على دراسة الفروق في استجابات أعضاء هيئة التدريس حول واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا بجمهورية تشاد، بحسب متغير الرتبة الأكاديمية.

1- بناء وصدق أداة الدراسة: بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، قد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، كما تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لبعض منها، بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس متدرج ثلاثي لمستوى التوافر (كبيرة-متوسطة-ضعيفة)، للتعرف على درجة توافر عبارات

الاستبانة الخاصة بواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، وتم حساب الثبات (Reliability) بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha).

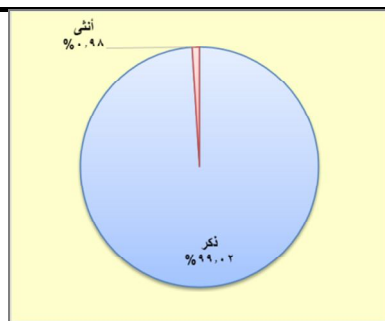
2- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة انجمينا (171) عضواً، منهم (54) أستاذاً أو أستاذاً مشاركاً و(117) أستاذاً مساعداً، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس، حيث قام الباحث بتوزيع (140) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة انجمينا بجمهورية تشاد في شهر نوفمبر من عام 2019م، وذلك بطريقتين: الاستبانات الورقية، وتم توزيعها يدوياً على أعضاء هيئة التدريس، والاستبانات الإلكترونية وتم تطبيقها عبر الايميل على أعضاء هيئة التدريس من خلال منصة جوجل، وقد تم مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي (النوع- الرتبة الأكاديمية- سنوات الخبرة- دورات الجودة) في عملية التطبيق، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن إجمالي عدد الاستبانات التي تم جمعها من العينة، وقد بلغت (107) استبانة، حيث فقدت (33) استبانة أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (23.57%)، وقد تم فحص جميع الاستبانات التي تم جمعها؛ لاستبعاد غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد (5) استبانة بنسبة (3.57%) من الاستبانات التي تم توزيعها، لتقتصر عينة الدراسة على (102) استبانة فقط، بنسبة (72.86%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ويوضح الجدول رقم (1) وصف عينة الدراسة.

جدول (4)

وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	101	99.02%
	أنثى	1	0.98%
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	75	73.53%
	أستاذ / أستاذ مشارك	27	26.47%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	15	14.71%
	من 10 سنوات فأكثر	87	85.29%
دورات الجودة	حصل	30	29.41%
	لم يحصل	72	70.59%
الإجمالي		102	100.00%

وتوضح الأشكال من رقم (1) إلى رقم (4) توزيع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة:



شكل (1) وصف العينة بحسب النوع



شكل (2) وصف العينة بحسب الرتبة الأكاديمية



شكل (3) وصف العينة بحسب سنوات الخبرة



شكل (4) وصف العينة بحسب دورات الجودة

3- الأساليب والمعالجات الإحصائية: استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ وهي: التكرارات والنسب المئوية؛ للكشف عن تكرار الاستجابات (كبيرة-متوسطة-قليلة)، وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام، كما تم استخدام الانحراف المعياري؛ لتحديد مدى تشتت استجابات عينة الدراسة على محاور وفقرات الاستبانة حول متوسطها الحسابي، واستخدام معامل الاختلاف؛ وذلك للمقارنة بين درجة تشتت استجابات أفراد العينة على محاور الدراسة. واستخدمت الدراسة اختبار χ^2 Pearson Chi Square؛ لمعرفة الفروق بين توزيع استجابات العينة على كل عبارة، بحسب متغير الرتبة الأكاديمية. والتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات الملاحظة لاستجابات العينة في كل فئة من الفئات والتكرارات المتوقعة له، فيما تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية بالبرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار الخامس والعشرون، والمتوسط الحسابي؛ وللتعرف على متوسط استجابات عينة الدراسة على محاور وفقرات الاستبانة، تم استخدام المتوسط الحسابي، وفي

ضوء قيمة المتوسط الحسابي تم الحكم على درجة التوافر (كبيرة-متوسطة-قليلة) لفقرات ومعاور الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5)

المدى المناظر لكل استجابة

المدى	درجة التوافر
من 1 وحتى 1.66	ضعيفة
من 1.67 وحتى 2.33	متوسطة
من 2.34 وحتى 3	كبيرة

4- نتائج الدراسة الميدانية لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا

يتم عرض وتحليل نتائج عبارات التخطيط الاستراتيجي، ودراسة الفروق في استجابات أفراد العينة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية، ويوضح الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، ودرجة التوافر ومستواه، وقيمة ك² للفروق بين الاستجابات:

جدول (6) الاستجابات والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر ومستواه، وقيمة ك²، وترتيب العبارات

م	العبرة	الرتبة الأكاديمية*	الاستجابات						
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة	المتوسط الانحراف درجة مستوى مربع الدلالة ترتيب	التوافر	التوافر المعياري	
			% ك	% ك	% ك	% ك	% ك	% ك	
1	توجد رؤية مستقبلية واضحة للجامعة.	7	9.33%	67	89.33%	1	1.33%	2.08	0.32
		19	70.37%	8	29.63%	0	0.00%	2.70	0.47
		26	25.49%	75	73.53%	1	0.98%	2.25	0.45
2	توجد رسالة واضحة للجامعة.	9	12.00%	50	66.67%	16	21.33%	2.03	0.69
		13	48.15%	11	40.74%	3	11.11%	2.37	0.69
		22	21.57%	61	59.80%	19	18.63%	2.03	0.64
3	تحديد الجامعة أهدافاً قابلة للتحقيق.	14	18.67%	34	45.33%	27	36.00%	1.89	0.68
		7	25.93%	15	55.56%	5	18.52%	2.07	0.68
		21	20.59%	49	48.04%	32	31.37%	1.89	0.72
4	تعزز الجامعة قيم التعاون والعمل الجماعي.	24	32.00%	38	50.67%	13	17.33%	2.04	0.53
		1	3.70%	18	66.67%	8	29.63%	1.74	0.53
		25	24.51%	56	54.90%	21	20.59%	2.04	0.67
5	تقوم الجامعة بتشخيص	20	26.67%	1	1.33%	54	72.00%	1.51	0.89
		1	3.70%	9	33.33%	17	62.96%	1.41	0.57

م	العبارة	الرتبة الأكاديمية*	الاستجابات									
			كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
			ك	%	ك	%	ك	%				
		الإجمالي	21	20.59%	10	9.80%	71	69.61%	1.51	0.82		
6	تحلل الجامعة بيئتها الخارجية من حيث الفرص	أستاذ مساعد	18	24.00%	27	36.00%	30	40.00%	1.84	0.79	متوسطة	7.76
		أستاذ/أستاذ مشارك	2	7.41%	6	22.22%	19	70.37%	1.37	0.63		
		الإجمالي	20	19.61%	33	32.35%	49	48.04%	1.72	0.78		
7	تم دراسة الاحتياجات المجتمعية والعمل على الوفاء بها.	أستاذ مساعد	28	37.33%	24	32.00%	23	30.67%	2.07	0.83	متوسطة	11.10
		أستاذ/أستاذ مشارك	1	3.70%	14	51.85%	12	44.44%	1.59	0.57		
		الإجمالي	29	28.43%	38	37.25%	35	34.31%	1.94	0.79		
8	تتسم وحدة التخطيط بالجامعة بالفعالية والكفاءة.	أستاذ مساعد	1	1.33%	22	29.33%	52	69.33%	1.32	0.50	قليلة	24.14
		أستاذ/أستاذ مشارك	6	22.22%	15	55.56%	6	22.22%	2.00	0.68		
		الإجمالي	7	6.86%	37	36.27%	58	56.86%	1.50	0.63		
9	توظيف خطط الدولة في التنمية الاقتصادية	أستاذ مساعد	0	0.00%	52	69.33%	23	30.67%	1.69	0.46	متوسطة	21.41
		أستاذ/أستاذ مشارك	7	25.93%	12	44.44%	8	29.63%	1.96	0.76		
		الإجمالي	7	6.86%	64	62.75%	31	30.39%	1.76	0.57		
10	يتوفر بالجامعة فريق مدرب للقيام بعمل التخطيط الاستراتيجي.	أستاذ مساعد	4	5.33%	15	20.00%	56	74.67%	1.31	0.57	قليلة	3.27
		أستاذ/أستاذ مشارك	4	14.81%	7	25.93%	16	59.26%	1.56	0.75		
		الإجمالي	8	7.84%	22	21.57%	72	70.59%	1.37	0.63		
11	توجد بيانات ومعلومات كافية ودقيقة للاستعانة بها	أستاذ مساعد	14	18.67%	23	30.67%	38	50.67%	1.68	0.77	قليلة	6.01
		أستاذ/أستاذ مشارك	2	7.41%	4	14.81%	21	77.78%	1.30	0.61		
		الإجمالي	16	15.69%	27	26.47%	59	57.84%	1.58	0.75		
12	تقوم الإدارة بوضع الخطط الاستراتيجية.	أستاذ مساعد	6	8.00%	42	56.00%	27	36.00%	1.72	0.61	متوسطة	11.06
		أستاذ/أستاذ مشارك	7	25.93%	6	22.22%	14	51.85%	1.74	0.86		
		الإجمالي	13	12.75%	48	47.06%	41	40.20%	1.73	0.68		
		إجمالي درجات التوافر ومستوى عبارات التخطيط الاستراتيجي					1.78	0.35			متوسطة	

* علما بأن إجمالي العينة (102)، إجمالي فئة أستاذ وأستاذ مشارك (27)، إجمالي فئة أستاذ مساعد (75).

يتضح من الجدول (3) أن درجة توافر إجمالي بُعد التخطيط الاستراتيجي تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (1.78). وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التوافق على مستوى العبارات في الفترة من (1.37) إلى (2.25)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لاستجابات إجمالي عينة الدراسة يلاحظ أنها جاءت على الترتيب التالي:

- توجد رؤية مستقبلية واضحة للجامعة، بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (0.45)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت منخفضة في الآراء، ربما يرجع ذلك إلى قيام الجامعة بنشر واتاحة رؤيتها للجميع، وفي جميع الوسائل بما فيها شبكة الإنترنت، وربما يرجع إلى ما قام به مدير الشؤون الأكاديمية- باعتباره مسؤولاً عن التخطيط والشؤون الأكاديمية- في التنسيق مع بعض القيادات (نواب العمداء ورؤساء الأقسام) دون غيرهم، وعقد اجتماعات دورية معهم لمناقشة الوضع الراهن للجامعة؛ لتحديد الصعوبات التي تواجههم، والبحث عن مسارات لحلولها، وتحديد الاحتياجات التي تساهم في تحقيق رؤية الجامعة وسبل توفيرها.
- تعزز الجامعة قيم التعاون والعمل الجماعي، بمتوسط حسابي (2.04)، وانحراف معياري (0.67)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، وربما يرجع إلى اختلاف الآراء بين من شغل مناصباً إدارياً عن غيره ممن لم يشغلوا مناصباً إدارية من أعضاء هيئة التدريس. أو قد يرجع إلى الاختلاف بين من شاركوا في مهمات تخص الجامعة عن غيرهم ممن لم يشاركوا.
- توجد رسالة واضحة للجامعة، بمتوسط حسابي (2.03)، وانحراف معياري (0.64)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، ربما يرجع إلى غموض فقرات رسالة الجامعة وعدم دقة صياغتها، أو صعوبة ترجمتها لسياسات تنفيذية.
- تتم دراسة الاحتياجات المجتمعية والعمل على الوفاء بها، بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.79)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، وربما يرجع إلى مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في اللجان التي تقوم بدراسة احتياجات المجتمع، أو عدم الربط بين برامج الجامعة واحتياجات المجتمع. وربما يرجع إلى مدى الحصول على دورات التخطيط الاستراتيجي، والإلمام بأدواته بين أعضاء هيئة التدريس.
- تحدد الجامعة أهدافاً قابلة للتحقيق، بمتوسط حسابي (1.89)، وانحراف معياري (0.72)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، ربما يرجع ذلك إلى مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف الجامعة دون غيرهم، أو عدم وجود فلسفة واضحة تعتمد عليها الجامعة في تحديد أهدافها.
- توظف خطط الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بمتوسط حسابي (1.76)، وانحراف معياري (0.57)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، وربما يرجع إلى الاختلاف بين من شغلوا مناصباً إدارية عن غيرهم. أو يرجع إلى أن بعض أعضاء هيئة التدريس قد تقلدوا مناصباً سيادية في الدولة دون غيرهم.

- تقوم الإدارة بوضع الخطط الاستراتيجية، بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (0.68)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة في الآراء، وربما يرجع إلى مدى المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس. وربما يرجع إلى عدم اتاحة الخطة الاستراتيجية لكل أعضاء هيئة التدريس للاطلاع عليها. أو عدم وجود أو وضوح معايير الحكم على الخطة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تحلل الجامعة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، بمتوسط حسابي (1.72)، وانحراف معياري (0.78)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة في الآراء، وقد يرجع إلى الاختلاف في درجات الحصول على دورات التخطيط الاستراتيجي، والإلمام بأدواته بين أعضاء هيئة التدريس. ولربما يرجع إلى مدى إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس لأهمية البيئة الخارجية وانعكاساتها على الجامعة.
- توجد بيانات ومعلومات كافية ودقيقة للاستعانة بها في التخطيط، بمتوسط حسابي (1.58)، وانحراف معياري (0.75)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، ربما يرجع ذلك إلى تهميش أو قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ بعض القرارات المصيرية، أو يرجع ذلك لتضرر بعض منهم من القرارات التي يرونها تعسفية في حقهم.
- تقوم الجامعة بتشخيص نقاط القوة والضعف، بمتوسط حسابي (1.51)، وانحراف معياري (0.82)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت مرتفعة، وربما يرجع ذلك إلى مشاركة بعض أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الاستراتيجية للجامعة. وربما يرجع إلى مدى الحصول على دورات التخطيط الاستراتيجي، والإلمام بأدواته بين أعضاء هيئة التدريس.
- تتسم وحدة التخطيط بالجامعة بالفعالية والكفاءة، بمتوسط حسابي (1.50)، وانحراف معياري (0.63)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى عدم وجود المؤشرات الضابطة للأداء أو عدم وضوحها أو عدم اتاحتها لجميع أعضاء هيئة التدريس.
- يتوفر بالجامعة فريق مدرب للقيام بعمل التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (1.37)، وانحراف معياري (0.63)، وهو ما يشير إلى درجة تشتت متوسطة، ربما يرجع لعدم وجود وحدة إدارية مستقلة تختص بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، أو إسناد مهمة التخطيط لغير المتخصصين في المجال. وقد يرجع إلى قلة الدورات التدريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مما يجعلهم غير ملمين بمتطلباته وعملياته.

ويتضح من هذه النتائج أن بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي متوفرة بدرجة متوسطة- في جامعة انجمينا، كوضوح الرؤية والرسالة وواقعية الأهداف، وتعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي، ووجود خطة استراتيجية تراعي متطلبات المجتمع واحتياجات الدولة، ويتم ذلك من خلال تحليل الجامعة لبيئتها الخارجية من حيث الفرص والتهديدات، وربما يرجع ذلك إلى الدور الذي قام به مدير الشؤون الأكاديمية- باعتباره مسؤولاً عن التخطيط والشؤون الأكاديمية- في تنظيم وعقد اجتماعات دورية مع نواب العمداء، ورؤساء الأقسام، لمناقشة الوضع الراهن للجامعة وتحديد الصعوبات التي تواجههم، والبحث عن مسارات لحلولها، وتحديد الاحتياجات وسبل توفيرها.

فيما تُبين مؤشرات النتائج أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق عملية التخطيط الاستراتيجي وفاعليته في جامعة انجمينا، كإسناد مهمة التخطيط لغير أهله، وعدم استعانتهم على بيانات ومعلومات دقيقة أثناء قيامهم بعملية التخطيط، إضافة لعدم معرفة نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي يجب علاجها، مما ينعكس ذلك إلى فقدان الفعالية والكفاءة في عملية التخطيط الاستراتيجي، واتفقت في ذلك دراسة، Michaela M. & Shreya (2017) في أن هناك سوء استخدام للمعلومات في صنع القرار بشأن تحسين جودة التعليم والتعلم في كثير من الجامعات، كما أشارت دراسة مرزوقة (2014) بوجود الاهتمام بمحاور التخطيط الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعة، كما أشارت دراسة ربيعة وأحمد (2017) إلى ضرورة زيادة اهتمام الجامعة بمتطلبات المجتمع المحلي، والتعرف على احتياجات سوق العمل، وللقيام بذلك فإن دراسة Salimane (2014) قد أكدت بأن تحليل (SWOT)؛ يتيح للجامعة معرفة نقاط قوتها وضعفها، ويبين الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها. ويجب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع أسس التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت دراسة المشهداني (2019) إلى أن مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في وضع أسس التخطيط له دور مهم وفعال في تبني أفكار جديدة في سبيل تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعرقل سير العمليات التعليمية والإدارية داخل الجامعة، وأوضحت دراسة Peterson & Other (2010) بوجود تغيير الوضع الراهن في الجامعات العامة، وأن تكون داعمة لأي صياغة من الأفكار الجديدة من أجل الاستجابة لبيئة دائمة التغير في التعليم العالي.

ولدراسة دلالة الفروق في توزيع استجابات أعضاء هيئة التدريس على عبارات التخطيط الاستراتيجي بحسب متغير الرتبة الأكاديمية تم استخدام اختبار مربع كاي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ- أن اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على العبارات الآتية:

توجد رؤية مستقبلية واضحة للجامعة، حيث يرى الأساتذة والأساتذة المشاركون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,70) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (كبيرة) وفقا لآرائهم، وذلك خلافا للأساتذة المساعدين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,8) أي أنها متوسطة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين، وربما يرجع إلى المشاركة الدائمة للأساتذة والأساتذة المشاركين في المناصب السيادية في الجامعة ومساهماتهم في رسم وتحقيق الصورة المستقبلية للجامعة.

تعزز الجامعة قيم التعاون والعمل الجماعي، حيث يرى الأساتذة المساعدون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,15) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (متوسطة) وفقا لآرائهم، وذلك خلافا للأساتذة والأساتذة المشاركين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة أقل من ذلك، بمتوسط (1,74) أي أنها متوسطة الجودة وتكاد تكون قليلة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لصالح الأساتذة المساعدين وربما يرجع إلى قلة الأساتذة والأساتذة المشاركين في الجامعة، ما يتيح فرص المشاركة للأساتذة المساعدين في جميع الأنشطة والأعمال التي تخص الجامعة.

توجد رسالة واضحة للجامعة، حيث يرى الأساتذة والأساتذة المشاركون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,37) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (كبيرة) وفقا لآرائهم، وذلك خلافا للأساتذة المساعدين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,91) أي أنها متوسطة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين، وربما يرجع أيضا إلى المشاركة الدائمة للأساتذة والأساتذة المشاركين في المناصب السيادية في الجامعة ومساهماتهم في رسم وتحقيق الصورة المستقبلية للجامعة.

تم دراسة الاحتياجات المجتمعية والعمل على الوفاء بها، حيث يرى الأساتذة المساعدون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,07) وهذا يشير إلى أن جودتها تتوافر عند مستوى (متوسطة) وفقا لآرائهم، وذلك خلافا للأساتذة والأساتذة المشاركين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة أقل من ذلك، بمتوسط (1,59) أي أنها في مستوى قليلة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لصالح الأساتذة المساعدين، وربما يرجع إلى قلة خبرة ومعرفة الأساتذة المساعدين باحتياجات المجتمع وكيفية الوفاء بها بخلاف الأساتذة والأساتذة المشاركين حيث أنهم أكثر خبرة ودراية بها.

توظيف خطط الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يرى الأساتذة والأساتذة المشاركون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,96) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (متوسطة) وفقا لآرائهم، وذلك خلافا للأساتذة المساعدين حيث يرون أن هذه

العبارة متوفرة بدرجة (1,69) أي أنها متوسطة الجودة وتكاد تكون قليلة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين، وربما يرجع إلى المشاركة الدائمة للأساتذة والأساتذة المشاركين في المناصب الوزارية المختلفة وخاصة وزارة التعليم العالي، مما يؤهلهم للحكم على هذه العبارة بمصداقية أكثر من غيرهم.

تقوم الإدارة بوضع الخطط الاستراتيجية، حيث يرى الأساتذة والأساتذة المشاركون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,74) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (متوسطة) وفقا لأرائهم، وذلك خلافا للأساتذة المساعدين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,72) أي أنها متوسطة الجودة وتقترب من الضعف، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين، وربما يرجع إلى درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية، حيث يحظى الأساتذة والأساتذة المشاركون بفرص أكثر من غيرهم.

تحلل الجامعة بيئتها الخارجية من حيث الفرص والتحديات، حيث يرى الأساتذة المساعدون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,84) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (متوسطة)، وذلك خلافا للأساتذة والأساتذة المشاركين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة أقل من ذلك، بمتوسط (1,37) أي أنها قليلة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لصالح الأساتذة المساعدين، وربما يرجع إلى درجة المعرفة بأدوات واجراءات التخطيط الاستراتيجي.

توجد بيانات ومعلومات كافية ودقيقة للاستعانة بها في التخطيط، حيث يرى الأساتذة المساعدون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,68) وهذا يشير إلى أن مستوى توافرها (متوسطة) وتقترب من الضعف وفقا لأرائهم، وذلك خلافا للأساتذة والأساتذة المشاركين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة أقل من ذلك، بمتوسط (1,30) أي أنها في مستوى قليلة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لصالح الأساتذة المساعدون، ربما يرجع إلى درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.

تقوم الجامعة بتشخيص نقاط القوة والضعف، حيث يرى الأساتذة المساعدون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,55) وهذا يشير إلى أن جودتها عند مستوى (قليلة) وفقا لأرائهم، وذلك خلافا للأساتذة والأساتذة المشاركين حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة أقل من ذلك، بمتوسط (1,41) أي أنها قليلة جدا، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، لصالح الأساتذة المساعدون؛ وربما يرجع إلى عدم وجود فريق مدرب يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

تنسم وحدة التخطيط بالجامعة بالفعالية والكفاءة، حيث يرى الأساتذة والأساتذة المشاركون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (2,00) وهذا يشير إلى أن جودتها تتوافر عند مستوى (متوسطة) وفقا لأرائهم، وذلك خلافا للأساتذة المساعدون حيث يرون أن هذه العبارة متوفرة بدرجة (1,32) أي أنها قليلة الجودة، ويتضح من ذلك وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، لصالح الأساتذة والأساتذة المشاركين؛ وربما يرجع عدم وجود فريق مدرب يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي.

ب- أن اختبار مربع كاي يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على العبارتين التاليتين:

1- تحدد الجامعة أهدافا قابلة للتحقيق.

2- يتوفر بالجامعة فريق مدرب للقيام بعمل التخطيط الاستراتيجي.

رابعا: ملخص نتائج الدراسة الميدانية والتوصيات والمقترحات

1- ملخص نتائج الدراسة الميدانية

توصلت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة توافر إجمالي مؤشرات التخطيط الاستراتيجي تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي (1.78).

❖ أوضحت النتائج أن بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا تتوافر في مستوى متوسطة وتحتاج إلى تعزيز؛ كوضوح الرؤية والرسالة وواقعية الأهداف، وتعزيز قيم التعاون والعمل الجماعي، ووجود خطة استراتيجية تراعي متطلبات المجتمع واحتياجات الدولة.

❖ كشفت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من المعوقات التي تحد من تحقيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة انجمينا، ويجب التغلب عليها، وهي: عدم وجود فريق مدرب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي، وقلة البيانات والمعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، إضافة لعدم معرفة نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي يجب علاجها، وضعف الإدراك بالفرص والتحديات من البيئة الخارجية، وضعف الخطة الاستراتيجية وانعكاسها سلبا على الفعالية والكفاءة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

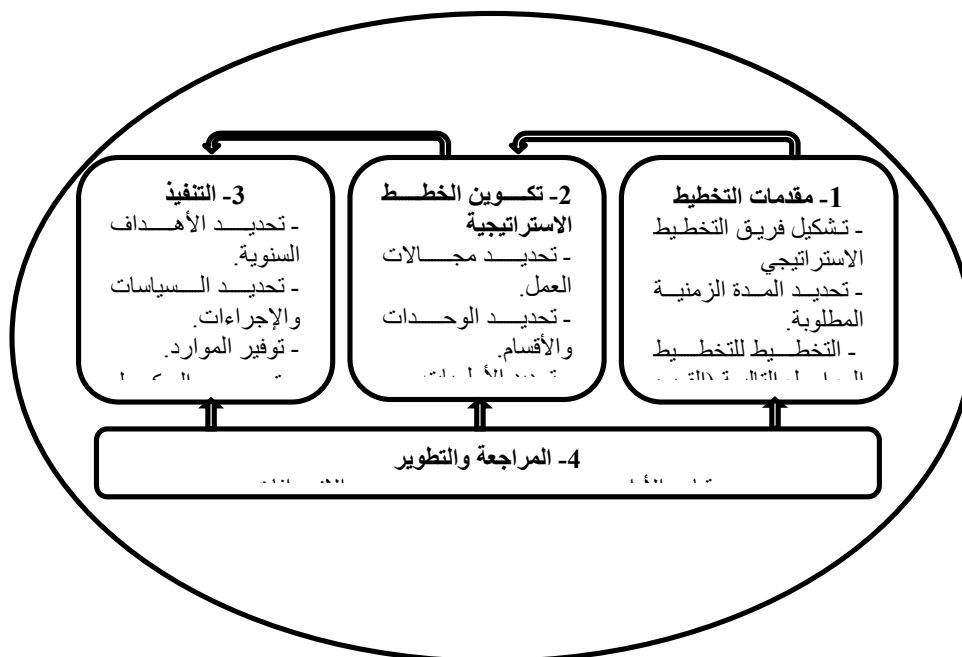
❖ أن اختبار مربع كاي يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بحسب متغير الرتبة الأكاديمية في معظم العبارات.

❖ أن اختبار مربع كاي يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس بحسب متغير الرتبة الأكاديمية، في عبارتين فقط، وهما:

- تحدد الجامعة أهدافا قابلة للتحقيق (بدرجة توافر متوسطة).
- يوجد بالجامعة فريق مدرب للقيام بعمل التخطيط الاستراتيجي (بدرجة توافر قليلة).

2- التوصيات

- ❖ تكوين فريق مختص بعمليات الجودة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.
 - ❖ مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - ❖ القيام بالدورات التدريبية العملية الفعالة للعمداء ورؤساء الأقسام والعاملين والمنتسبين للجامعة في مستجدات الفكر الإداري ونظرياته.
 - ❖ الاطلاع على الخطط الاستراتيجية للجامعات المتميزة والاستفادة منها.
 - ❖ اعتماد نظام معلومات فعال لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة عند الحاجة.
 - ❖ تخصيص الموارد المالية الكفيلة بتوفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي، والاستفادة من نتائجه.
 - ❖ ضرورة القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛ لتشخيص نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على حلها ومعالجتها وتدعيمها، وكذلك معرفة الفرص التي يجب استغلالها، والتهديدات التي يجب التنبه لها.
- 2- المقترحات: من خلال ما سبق من دراسات نظرية وتطبيقية فإن الباحث يقترح مجموعة من الخطوات العملية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، والشكل رقم(5) يوضح ملامح هذه الخطوات:



شكل (5) عمليات التخطيط الاستراتيجي

المصدر: تصميم الباحث باعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، ونموذج محرز عبدالقادر (2019)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- الجامعة الإسلامية بماليزيا أنموذجا، ص 359.

المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز. (ط.1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، شاكر محمد فتحي. نصر، أماني محمد. الدغيدى، أحمد رفعت علي. سالم، محمود محمد المهدي. (2015)، مقدمة في التربية الدولية. السحاب للنشر والتوزيع.
- إدارة التسجيل والحاسوب، جامعة انجمينا، احصائية الطلاب المقيدين في مرحلة الليسانس في العام الجامعي 2018-2019م، جامعة انجمينا، 2020.
- إدارة الشؤون الإدارية والموارد البشرية، جامعة انجمينا، قائمة بأسماء الأساتذة والباحثين في جامعة انجمينا، 2020.
- آدم، ناصر النائي. (2017). إشكاليات التنمية الاقتصادية في تشاد في ظل الأزمة الراهنة 2014 - 2016 م، العدد(4)، مجلة البحوث العلمية، جامعة الملك فيصل بتشاد. مركز البحوث والدراسات الإفريقية.
- آل ناجي، محمد بن عبدالله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. (ط.7). رfid للاستشارات الإدارية والتربوية.
- الأمر رقم 26/رج/ بتاريخ 1971/12/27، القاضي بإنشاء جامعة تشاد.
- أوهلال، دريس. (2018). مدارس الفكر الاستراتيجي. (ط.1). مجموعة الأكاديميات الدولية.
- بوتر، مايكل آي وآخرين (2016). (خليل سمرين، ترجمة؛ ط.1). عن الاستراتيجية. مكتبة العبيكان. (2012)
- جاد الرب، سيد محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. (ط.1). دار الفجر للنشر والتوزيع: القاهرة.
- جامعة انجمينا. (2019). القرار رقم 0123/رج/رو/وت ع ب ا/ع/ع/جا- أنجم/. القاضي بتنظيم اللائحة الداخلية لجامعة انجمينا.
- جامعة انجمينا. (1994) القانون رقم 006/رج/وت وش ر/ بتاريخ 94/01/17، القاضي بتغيير اسم جامعة تشاد.
- الجندي، إبراهيم صادق. أبو الصفا، ماجدة رفعت. (2014). الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: إجراءات وممارسات. (ط.1).

- حافظ، محمد صبري. البحيري، السيد محمود. (2010). تخطيط المؤسسات التعليمية. (ط.2). عالم الكتب.
- درة، عبدالباري إبراهيم. جرادات، ناصر محمد سعيد. (2014). الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحى نظري تطبيقي.
- دوريس، مايكل ج. كيللي، جون م. ترينر، جيمس ف. (2006). (سمة عبد ربه، ترجمة؛ ط.1). التخطيط الاستراتيجي الناجح: اتجاهات جديدة في البحث المؤسساتي. مكتبة العبيكان. (2004).
- دي ماكين، شارلي. (2008). التخطيط الاستراتيجي في التعليم: دليل التربويين. (فهد الحبيب، ترجمة؛ ط.1). مكتبة العبيكان. (1986).
- راضي، بهجت عطية. العربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والفلسفة والتطبيقات. روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012). البرنامج العلمي لكتابة الخطة الاستراتيجية. (ط.1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سعد، السيدة محمود إبراهيم. الحوت، محمد صبري (2011). المخطط التعليمي: دوره في ربط البحث بصنع السياسة التعليمية. (ط.1). الأنجلو المصرية.
- صالح، عبدالله بخيت. (2015). الموسوعة التشاركية للعلماء والباحثين في التعليم العالي. (ط.2). دار الصفا.
- عامر، طارق عبد الرؤوف محمد. (2007). التخطيط التربوي والخريطة المدرسية. دارزهراء الشرق.
- عباس، أنس عبدالباسط. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
- عبد الله، معتز سيد. (2014). إدارة التغيير التنظيمي الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية. (ج.1). مكتبة الأنجلو المصرية.
- عبدالقادر، محرز. (2019). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي- الجامعة الإسلامية بماليزيا نموذجا. مجلة أفاق للعلوم. جامعة زيان عاشور. (مج4). (العدد14). الجزائر.
- عبدالله، الله جابه حسين. (2015). تطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس بالجامعات التشاركية من (1972-2010م) في ضوء معايير الجودة الشاملة- دراسة تحليلية ميدانية لواقع التعليم العالي في تشاد، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان

فارس، إبراهيم محمد، النحلة، ثناء مختار، العاصي، نهى. (2016). مدخل علم الجودة. مطبعة جامعة قناة السويس.

الكرخي، مجيد. (2016). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. مطبعة الريان.

لحييب، بليّة. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

مجلس ضمان الجودة والاعتماد، اتحاد الجامعات العربية. (2017). دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية. عمان.

مرزوقة، هاني محمود. (2014). أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.

المرسوم رقم 1881 لسنة 2017م، النظام الأساسي للجامعات العامة.

المرسوم رقم 828/رج/رو/وت ع ب ع /2011، بتاريخ 29 يوليو 2011 القاضي بالنظام الأساسي لجامعة أنجمينا.

المشهداني، لمياء محمد جاسم. (2019). واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة في جامعة جيهان الأهلية في أربيل، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد(9)، العدد(2)، جامعة كركوك.

النقابة الوطنية للأساتذة والباحثين في التعليم العالي فرع جامعة انجمينا(2017). بيان رقم 08/ن وأ ب ت ع/فرج انجم/2017م.

يوسف، ايمان أحمد. (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها. (ط1). دار بن النفيس: عمان.

المراجع العربية مترجمة:

Abu Al-Nasr, M. M. (2009). Elements of excellent strategic planning and thinking. Arab Group for Training and Publishing.

Ahmed, S. M. F.; Nasr, A. M.; Al-Deghaidi, A. R. A.; Salem, M. M. A. (2015). Introduction to international education. Cloud Publishing and Distribution.

Registration and Computer Department, University of N'Djamena, Statistics of students enrolled in the bachelor's stage in the academic year 2018-2019, N'Djamena University, 2020.

Administration of Administrative Affairs and Human Resources, University of N'Djamena, list of professors and researchers at the University of N'Djamena, 2020.

Adam, N. A. (2017). Problems of economic development in Chad in light of the current crisis 2014-2016, (4), Journal of Scientific Research, King Faisal University in Chad. Center for African Research and Studies.



- Al Naji, M. A. (2016). Educational and school administration: Theories and practices in the Kingdom of Saudi Arabia. Rafd for administrative and educational consultancy.
- Order No. 26/Rg/ dated 27/12/1971, establishing the University of Chad.
- Ohlal, D. (2018). Schools of strategic thought. International Academies Group.
- Potter, M. et al. (2016). (Khalil Simrin, translation; i. 1). about strategy. Obeikan Library.(2012) .
- Gad Al-Rub, S. M. (2016). Strategic planning: An approach to achieving competitive excellence (i.1). Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- N'Djamena University. (2019). Decision No. /0123/R/Ru/ and TABA/AA/AA/JA-Anjem/. The judge organizing the internal regulations of the University of N'Djamena.
- University of N'Djamena.(1994). Law No. 006/R/Ft and Shar/ on 01/17/94, changing the name of the University of Chad.
- Al-Gendy, I. S.; Abul-Safa, M. R. (2014). Total quality in higher education institutions: procedures and practices .
- Hafez, M. S.; Al-Buhairi, E. M. (2010). Planning of educational institutions. (ed.2). The world of books.
- Dora, A. I.; and Jaradat, N. M. S. (2014). Fundamentals of strategic management: An Applied Theoretical Approach.
- Doris, M. J.; Kelly, J. M.; Turner, J. F. (2006). Sama Abd Rabbo, translation. Successful strategic planning: New directions in institutional research. Obeikan Library.(2004) .
- De McCain, C. (2008). Strategic planning in education: A guide for educators. (Fahd Al-Habib, translation; i.1). Obeikan Library.(1986).
- Radi, B. A.; Al-Arabi, H. Y. (2016). Total quality management: Concept, philosophy and applications. Links to publishing and information technology.
- Radwan, M. A. (2012). Scientific program for writing a strategic plan. Arab Group for Training and Publishing.
- Saad, E. M. I.; Al-Hout, M. S. (2011). The educational scheme: Its role in linking research with educational policy-making. Anglo-Egyptian.
- Saleh, A. B. (2015). Chadian encyclopedia for scholars and researchers in higher education. (i.2). Safa House.
- Amer, T. A. M. (2007). Educational planning and school map. Dar Zahraa Al Sharq.
- Abbas, A. A. (2018). Strategic management a contemporary vision. International Publishing House.
- Abdullah, M. S. (2014). Managing organizational change theoretical foundations, skills and practical applications. Anglo-Egyptian Library.

- Abdelkader, M. (2019). Total quality management in higher education institutions - the Islamic University of Malaysia as a model. *Horizons Journal of Science*. Xian Ashour University.4(14). Algeria.
- Abdullah, A. J. H. (2015). Developing the professional performance of a faculty member in Chadian universities from (1972-2010 AD) in the light of total quality standards - an analytical field study of the reality of higher education in Chad, [unpublished doctoral thesis]. College of Education, Omdurman Islamic University, Sudan.
- Faris, I. M.; Al-Nahleh, Thanaa, M. A. N. (2016). Introduction to quality science. Suez Canal University Press.
- Karkhi, M. (2016). Results-based strategic planning. Rayan Press.
- Lahbeeb, B. (2019). Total quality management: Concept, basics, application conditions. Modern academy of university books. Quality Assurance and Accreditation Council, Association of Arab Universities. (2017). Quality Manual for Arab Higher Education Institutions. Oman.
- Merzouqa, H. M. (2014). The impact of strategic planning for total quality management in improving the performance of employees in private universities in Jordan, unpublished master's thesis. Collège of Business, Middle East University, Jordan.
- Decree No. 1881 of 2017, the Statute of Public Universities.
- Decree No. 828/R/R and/WASA/2011, dated July 29, 2011 establishing the statutes of the University of N'Djamena.
- Al-Mashhadani, L. M. J. (2019). The reality of the application of the stages of total quality management at Cihan National University in Erbil, *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 9 (2), University of Kirkuk.
- The National Syndicate of Professors and Researchers in Higher Education, N'Djamena University Branch (2017). Statement No. 08/N and ABTA/FRJ Najim/2017.
- Youssef, I. A. (2020). Administrative skills and ways to develop them. Dar Bin Al-Nafis: Amman.

المراجع الأجنبية:

- Abdelkerim, Abdelhadi Ahmat(2017) plan d'action, Direction des Affaires Academiques,
- Ambassade de France Au Tchad(2015), Fiche Curie Tchad from:<https://www.universite-ndjamena.td/formation>.
- Arrete N°132,(2011),Portant organisation et évaluation des Etudes Universitaires dans le Système LMD, Le Ministre de L'Enseignement et de la recherché et de L'Innovation.
- Communique Officiel,N°11,(2019), Le président de L'Université de N'Djamena.



- Decision,N°104,(2020) Portant autorisation d'inscription en première année de thèse de Doctorat à l'Ecole Doctorale des Lettres, sciences Humaines et Sociales de L'Université de N'Djamena au titre de l'année Universitaire2019-2020, Le président de L'Université de N'Djamena.
- Decision,N°105,(2020) Portant autorisation d'inscription en première année de thèse de Doctorat à l'Ecole Doctorale des Sciences Techniques et Environnement de L'Université de N'Djamena au titre de l'année Universitaire2019-2020, Le président de L'Université de N'Djamena.
- Fiche Tchad(2009), Ambassade de France Au Tchad.
<https://www.universite-ndjamena.td/international>
- Republique du Tchad, Ministere du Commerce et de L'Industrie, Etude Diagnostique sur L'Integration du Commerce au Tchad(EDICII), 2013,
- Republique du Tchad, Presidence de la Republique Primature, Ministere de L'Education Nationale et de la Promotion Civique, Ministere de L'Enseignement Superieur, de la Recherche et de L'Innovation (2017), Plan Intérimaire de l'Education au Tchad (PIET) 2018- 2020,
- Slimane R.,(2017) Préparation à la mise en place d'un Système de Management de la Qualité à l'Université de Tunis El Manar, Mémoire de Stage de Fin D'Etudes Pour l'obtention du Mastère, Université Virtuelle de Tunis.
- Sy, A., Houssou, M. and Koye, D.(2008), Diagnostic du Système Nationale de Recherche et de Vulgarisation Agricoles du Tchad et stratégie de renforcement des capacités pour la dissémination des connaissances et des technologies agricoles, p.20. from: fao.org
- Union Nationale des Etudiant Section de L'Université de N'Djamena, Point de Presse N°002\UNET U-NDJ\2019.