

## التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا

محمد عبد الله محمد الامام

إشراف

د/ أسمولياي بن لوبيس

د/ سهيلي بن شريف

قسم إدارة الأعمال

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا



## الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا، عبر توضيح مفاهيمه وأهدافه وأهميته، وتحليل واقع تطبيقه في وزارة التعليم العالي، مع تحديد المعوقات مثل الأزمات السياسية والأمنية والاقتصادية، ونقص الموارد والكفاءات الإدارية وضعف نظم المعلومات، واقتراح سبل للتغلب عليها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا وتحديد التحديات والمقترنات التطويرية. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في وضع رؤية مستقبلية وتحديد أهداف طويلة المدى وتحسين جودة التعليم، لكنه يواجه تحديات عدّة أبرزها المعوقات التنظيمية والإدارية وضعف مشاركة الموظفين، وعدم المرونة في الخطط، وتأثير ذلك على مقاومة التغيير داخل المؤسسات. كما أشارت إلى أهمية الربط بين التعليم ومتطلبات سوق العمل، مع مراعاة القيم الإسلامية والأعراف المحلية. وتوصي الدراسة بتعزيز قدرات القيادة والإدارة، وتطوير الميآكل والمناهج التعليمية، وإشراك جميع المعنيين في التخطيط لضمان فعالية التنفيذ وتحقيق جودة التعليم المستدامة.

## **Abstract**

The study aims to examine strategic planning and the quality of higher education in Libya by clarifying its concepts, objectives, and importance, analyzing its implementation in the Ministry of Higher Education, identifying obstacles such as political, security, and economic crises, lack of resources and administrative competencies, and weak information systems, and proposing ways to overcome them. The study adopted the descriptive-analytical approach to analyze the reality of strategic planning and higher education quality in Libya and to identify challenges and developmental proposals. The study concluded that strategic planning contributes to setting a future vision, defining long-term goals, and improving the quality of education, but it faces several challenges, notably organizational and administrative obstacles, weak staff participation, and inflexibility in plans, which affect the institution's resistance to change. It also emphasized the importance of linking education with labor market requirements while considering Islamic values and local traditions. The study recommends enhancing leadership and management capacities, developing organizational structures and curricula, and involving all stakeholders in planning to ensure effective implementation and achieve sustainable educational quality.

## المقدمة

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وضمان جودة مخرجاتها. ومع التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات التعليم، بات من الضروري أن تعتمد الجامعات الليبية على التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة فعالة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، ومواكبة متطلبات التنمية المستدامة، بما ينسجم مع القيم الإسلامية والأعراف المحلية.

### أهمية الدراسة:

تبعد أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي الليبية، وتبرز علاقته بتحسين جودة التعليم العالي. كما تكشف عن أبرز المشكلات والمعوقات التي تواجه تطبيقه، وتقترن حلولاً عملية تسهم في تطوير السياسات التعليمية وتحقيق التميز الأكاديمي.

### إشكالية الدراسة:

رغم الجهد المبذول لتطوير التعليم العالي في ليبيا، إلا أن تطبيق مبادئ التخطيط الاستراتيجي ما يزال يواجه العديد من التحديات التي تؤثر سلباً في جودة التعليم وخرجاته. ومن هنا تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس: إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في رفع جودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية؟

### تساؤلات الدراسة:

- 1) ما مفهوم وأهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية ومؤسسات التعليم العالي؟
- 2) ما واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية؟

(3) ما أبرز المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي وسبل التغلب عليها في مؤسسات التعليم العالي الليبية؟

#### أهداف البحث:

(1) توضيح مفهوم وأهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية ومؤسسات التعليم العالي.

(2) تحليل واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية.

(3) تحديد المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي واقتراح آليات للتغلب عليها.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل النصوص والبيانات المتعلقة بالخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا، ووصف الواقع الحالي لتطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، مع تحديد أبرز التحديات والمقترنات التطويرية المناسبة.

#### مصطلحات البحث

يُعرّف بأنه «منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبل، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوّقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتّخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ»<sup>(1)</sup>.

---

(1) المنهل. (2022). التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة، ص 35.

تعريف آخر يشير إلى أنه «عملية مؤسسة لتحديد استراتيجيةيتها أو اتجاهها، والأخذ بالقرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية»<sup>(1)</sup>.

«جودة التعليم العالي تشير إلى مدى دعم مقدمي التعليم للطلاب لتحقيق نتائج إيجابية بشكل مستمر في التعلم والتطور الشخصي والمسار المهني، مع تلبية التوقعات المعقولة لؤلاء الطلاب وأصحاب العمل والحكومة والمجتمع بشكل عام»<sup>(2)</sup>.

ويُوضح أيضاً بأن جودة التعليم العالي «فئة دينامية تتضمن الحاجة إلى تحسين مستمر لجميع العمليات ونتائجها»<sup>(3)</sup>.

### حدود الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا من خلال محورين رئисين؛ الأول يتناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته في الإدارة التعليمية، والثاني يدرس واقع تطبيقه في وزارة التعليم العالي الليبية وما يرتبط به من عناصر ومتطلبات ومشكلات، إلى جانب بحث معوقات الجودة الشاملة في التعليم العالي وسبل التغلب عليها.

### إجراءات وأدوات البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم والنصوص ذات الصلة بالتخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في ليبيا. وجمعت البيانات من مصادر علمية متعددة، شملت الكتب المتخصصة، والبحوث الأكاديمية، والمحللات المحكمة، والتقارير الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي الليبية.

(1)Twersd, M. (2021). *Strategic Planning: Definition and Process*. MTwersd Consulting. Retrieved from

(2)The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA). (2020). *Definition of Quality in Higher Education*. Retrieved from

(3)Algebra University. (2021). *Quality in Higher Education*. Retrieved from

## الدراسات السابقة

- (1) أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في قطاع التعليم العالي، علاء الدين صالح طاروم وخيري أحمد مسعود، 2024م. بحث منشور في مجلة European Journal of Development Studies، المجلد 4، ع 2، تهدف الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وتحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، مع تقديم مؤشرات عملية لرفع كفاءة المؤسسات التعليمية.
- (2) أثر مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة، مصطفى أحمد بن حكمة، إسمان عمران الكشر، المبروك رحيل المختار شقاف، 2023م. بحث منشور في مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 5، العدد 1. تهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق الجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي، وتحليل أثره على ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مع تحديد أبرز المعوقات التي تواجه الجامعات في هذا المجال.
- (3) تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا: دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية، فوزي محمود الافي الحسومي، 2021م. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزاوية، ليبيا. تهدف الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه جودة التعليم العالي في ليبيا، مع التركيز على تجربة جامعة الزاوية، وبيان المشكلات الإدارية والهيكلية وسبل تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.

## هيكلة البحث

المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته في الإدارة التعليمية

**المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي**

**المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي**

**المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**

**المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي**

**الليبية**

**المطلب الأول: عناصر ومتطلبات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي في العملية**

**التعليمية**

**الفرع الأول: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية**

**الفرع الثاني: مشكلات تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**

**المطلب الثاني: معوقات الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا**

**المطلب الثالث: واقع التعليم العالي في ليبيا**

**المطلب الرابع: طرق التغلب على المعوقات التي تحول دون التخطيط الاستراتيجي**

**وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية**

**أولا: مراعاة القيم الإسلامية والأعراف والتقاليد والنظم المحلية**

**ثانيا: التوافق مع متطلبات سوق العمل**

## المبحث الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهميته في الإدارة التعليمية

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة؛ فهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وصياغة رسالتها وأهدافها طويلة المدى، مع وضع البرامج والأنشطة التي تضمن تحقيق تلك الأهداف في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وفي مجال العملية التعليمية يكون للخطط الاستراتيجي الأثر الجلي في استشراف مستقبل المؤسسة التعليمية، ورسم السياسات والإجراءات الكفيلة بتحقيق رؤيتها ورسالتها بما يتناسب مع متغيرات المجتمع واحتياجات سوق العمل، وسأتناول ذلك بالتفصيل في المطالب التالية:

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي في الإدارة التعليمية بأنه: "العملية المنهجية المستمرة التي يقوم بها قادة المؤسسات التعليمية المتميزون، والتي تمثل في مجموعة الإجراءات والأنشطة المستخدمة لإيجاد، وتحليل، وتقدير جميع المعلومات عن المؤسسة التعليمية، وجميع المؤسسات الأخرى المناظرة والمنافسة لها، والتي من خلالها يتم اكتساب نظرة ثاقبة عن عملياتها الحالية، وتقدير الاستراتيجيات المنافسة، ورسم صورة أفضل للمستقبل؛ وذلك سعياً وراء الحفاظ على تميزها وتقديمها المستمر"<sup>(1)</sup>.

كما "يقصد بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التربية هو ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى خارجية وعواملها باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم

(1) نصر، عزة جلال مصطفى، (2020م)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 44، ع 4، ص 99.

في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة المتاحة لمستقبل المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفه تعريفاً إجرائياً بأنه: أسلوب إداري يقوم على استشراف المستقبل التعليمي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تمثل في نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات، ثم صياغة خطط عملية تساعد على رفع جودة التعليم، وتحسين الأداء، وضمان استدامة التطوير في ضوء التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.

يتضح من التعريفات السابقة أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على وضع تصور مستقبلي أمثل للمؤسسة من خلال دراسة ماضيها وحاضرها والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، وتحديد الأهداف والخطط البديلة لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر، بهدف الانتقال التدريجي إلى الوضع المستقبلي المرغوب.

### **المطلب الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي**

يتجلّى الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في كونه يهتم بتناول المستقبل، وهذا ما يجعله يواكب أوضاع المجتمع وتحولاته وتغيراته، بالإضافة إلى أنه يهتم بترجمة آمال المجتمع وططلعاته، وما يطمح أن يكون عليه في المستقبل<sup>(2)</sup>.

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مكانة تنافسية أفضل لمؤسسة التعليم العالي؛ وذلك لكونه منهج له نظام يقوم على تشخيص الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وكذلك الاستفادة من الفرص المتاحة والإمكانات الجديدة، بالإضافة إلى أنه يمتلك تصميم ووضع استراتيجية جديدة تؤدي إلى جعل المؤسسة على مستوى من العالمية<sup>(3)</sup>.

(1) مفتاح، الفيتوري ضو نصر، (2019م)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم، المجلة الدولية للتنمية، مج 8، ع 1، ص 210.

(2) عثمان، حسين عمر، الحداد، فيصل عبد السلام، الذويب، مولود على موسى، دراسة أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للشركات: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية، موقع مجلة الحاسب العربي، ص 5.

(3) ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم، (2011م)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 249.

يهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية إلى تهيئة البيئة الداخلية لمواجهة المتغيرات الخارجية بفاعلية، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات تحدد الأولويات، ووضع أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى، مع جمع البيانات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتمكين القيادات من اكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها بشكل مدروس بدل القرارات المتسرعة<sup>(1)</sup>.

كما تتجلى أهداف التخطيط الاستراتيجي في أنه<sup>(2)</sup>:

- يسهل المشاركات والاتصالات.
- يركز على الموضوعات ذات الأولوية وتعمل على توجيه الإدارة العليا لها.
- يقوم بتحديد الأهداف بكل وضوح، بجانب وضوح الرؤية المستقبلية للمشاريع.

ولا بد من اتباع عدة خطوات لكي يتم تحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى بلوغها، هذه الخطوات تتمثل في<sup>(3)</sup>:

- 1) **الخطوة الأولى:** دراسة وتحليل الوضع الراهن، ومن خلال هذا التحليل يمكن طرح مجموعة من التساؤلات التي تمهد لتحديد الخطوات اللاحقة.
- 2) **الخطوة الثانية:** صياغة رؤية شاملة للمستقبل مع استشراف التوقعات المحتملة.
- 3) **الخطوة الثالثة:** إعداد البديل الاستراتيجية المستقبلية استناداً إلى رسالة المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، ثم اختيار الأقرب من بين هذه البديل.

(1) البرعصي، فتحي عيسى فرج عبد الكريم، (2015م)، برنامج مقترن لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الدراسات الإنسانية، جامعة بي غازى، ع، 7، ص. 7.

(2) جوايرة، زينم زيادة، سولمة علاء تحسين، (2023م)، التخطيط الاستراتيجي، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، ص. 33.

(3) عيسى، فرج على رمضان، (2023م)، التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظر الإسلامية في معالجتها، جامعة الأزهر، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسيوط، ع، 35، ج، 5، ص. 1229.

**4) الخطوة الرابعة:** البدء بتنفيذ الاستراتيجية المختارة، وهو ما يتطلب وجود هيكل تنظيمي ملائم، وسياسات تنظيمية واضحة، والتأكد من توافق النظم المطبقة حالياً مع متطلبات التنفيذ الاستراتيجي، بما يضمن أن تكون الاستراتيجية قابلة للتطبيق على مستوى المنظمة ككل.

**5) الخطوة الخامسة:** متابعة التنفيذ من خلال التقييم المستمر والرقابة الفعالة للتأكد من سير العمل وفق الأهداف وتحقيق التقدم المطلوب.

من خلال ما سبق يتبيّن أنّ التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، فهو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وصياغة رسالتها وأهدافها طويلة المدى، مع وضع البرامج والأنشطة التي تضمن تحقيق تلك الأهداف في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

وهناك عدة أشياء يمكن من خلالها معرفة إلى أي مدى تم تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي، تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية.
- مقارنة نتائج التحليل الحالية، مع نتائج التحليل السابقة؛ وذلك للوقوف على أهم ما وصلت إليه المؤسسة قبل وبعد عملية التخطيط الاستراتيجي.
- التأكد من مدى إسهام الأهداف التي تم وضعها في تحقيق غايات المؤسسة خلال الفترة التي تم تحديدها للتقييم، والوقوف على نسبة الإنجاز والإخفاق.
- في حالة الوقوف على نتائج سلبية يتم تحليل ودراسة الأسباب التي أدت إلى تلك النتائج، ومدى ارتباطها بالبيئة، ومن ثم يتم تحديد البديل التي تسهم في تعديل وتحسين الأوضاع.

(1) أبو خريص، عمران على (2020م)، واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسرية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع33، ص454.

### **المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي**

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في ربط المؤسسة الجامعية ببيتها الحبيطة لضمان تحقيق رسالتها، من خلال دراسة البيئة وتقيمها، وتحديد القضايا الجوهرية وصياغة التوجهات الاستراتيجية لتجهيز العمليات والوظائف الإدارية. كما يعزز التخطيط الوعي بالتغييرات الخارجية، ويعزز تفكير يراعي رسالة المؤسسة وإمكاناتها والفرص المتاحة، مع مراعاة الوقت، والتكامل الرأسي بين المستويات التنظيمية، والتكامل الأفقي بين الوظائف، لضمان توجيه الجهود الجماعية بفعالية. <sup>(1)</sup>.

كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في كونه<sup>(2)</sup>:

- يزود التخطيط الاستراتيجي المؤسسة التعليمية بالفكرة الرئيسية لها ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية.
- يساعد قيادة المؤسسة التعليمية على تنمية روح المسؤولية تجاه المؤسسة وأهدافها ورسالتها، الأمر الذي يحفزه السعي لإحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق المؤسسة لتلك الرسالة.
- يساعد إدارة المؤسسة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها، ومن ثم إرشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يمكن قيادة المؤسسة التعليمية من أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.

(1) حسين، مختار حسين، (2022)، نموذج مقترن لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع6، ص200.

(2) الجندي، عادل السيد، (2002)، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، الرياض، مكتبة ابن رشد، ص. 70.

- يولد لدى القيادات بالمؤسسة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقدير الأداء والسيطرة على مستقبل المؤسسة.
- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف، ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية<sup>(1)</sup>.
- تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال توقعاته للمستقبل؛ إذ يكون على استعداد لمواجهة تقلبات ومفاجآت المستقبل، وهذا ما يجعل من المديرين يكونون على أهبة الاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل منذ البداية، ويسير وفق الخطة التي اعتمدها بروءية وخطوات ثابتة واثقة، وأهداف محددة، وهذا لا يتمنى إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup>.
- يُعد التخطيط الاستراتيجي عنصراً أساسياً في إدارة الجامعات على مختلف المستويات، إذ إن غيابه يتربّب عليه عواقب جسيمة. لذلك ينبغي على جميع الإدارات ترسّيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه بشكل مستمر، ويفترض بالإدارة العليا أن تتبع بيتها الداخلية والخارجية بصورة دائمة لتطوير استراتيجياتها بما ينسجم مع أهدافها، مع مراعاة جميع الأطراف المؤثرة في الجامعة. كما يمكنها إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية صياغة الاستراتيجية باعتبارهم الأقرب إلى الميدان والطلبة، إلى جانب الاستفادة من

(1) الجندي، عادل السيد، (2002م)، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، الرياض، مكتبة ابن رشد، ص 70.

(2) فرج، شدى بنت إبراهيم، (2011م)، التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، كلية التربية، المجلة التربوية، ع 29، ص 430.

خبرات أعضاء مجلس الجامعة الخارجيين، الذين يملكون رؤية واسعة حول البيئة الخارجية،

بما يضفي على التجربة الأكاديمية بعدها عملياً وواقعاً<sup>(1)</sup>.

ومن المعروف أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية على مستوى جميع المؤسسات، من

ذلك مؤسسات التعليم العالي؛ إذ تتجلى تلك الأهمية فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- تشجيع القادة الأكاديميين على وضع رؤية مشتركة للمستقبل.

- وضع مجموعة من المقاييس التي تساهم في تحقيق النجاح على الدوام.

- القدرة على التكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.

- أنه يُعد أسلوباً جديداً لتفكير واسع النطاق على المستوى الاستراتيجي.

ولتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي عدة فوائد؛ فعندما تتبني

مؤسسات التعليم العالي التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك لاشك يعود عليها بكثير من الفوائد

التي تساهم في نهضتها ونموها وجعلها تواجه تحديات العصر، وعلى ذلك يمكن ذكر عدد من

الفوائد من تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- له دور في إيضاح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ له، وهذا يساعد المؤسسة على

التحوط والاستعداد لما تواجهه من تحديات، واتخاذ الإجراءات الملائمة لمواجهتها.

- يساعد المؤسسة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، وبالتالي

- سلوك السبيل المناسب الذي يسهم في تحقيق أهدافها.

(1) اليوسفي، معايير محمد رضا، أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت، (2020م)، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص 59.

(2) حلس، سالم عبد الله، (2013م)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، الجملة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجل 6، ع 13، ص 134.

- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة؛ إذ يشارك الجميع في بناء الاستراتيجية ووضع الأهداف.
- له دور فعال في صنع القرار؛ لأنّه يركّز على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وطريقة تحقيقها، والقرارات الفاعلة لبلوغها، من خلال إصدار التوصيات الالزامية لوضع المؤسسة على المسار الصحيح.
- يعمل على توسيع معارف المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يساعد على تكامل واتساق أنشطة المؤسسة؛ وذلك من خلال إحداثه أنظمة عمل متكاملة ومتوازنة ومتكمّلة، بعيدة عن التقاطع والتضارب<sup>(1)</sup>.

---

(1) الكرخي، مجید، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، (2014م)، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريان، قطر، ص. 74

## المبحث الثاني

### واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية

تسعى مؤسسات التعليم وخاصة الجامعات إلى تحقيق جودة التعليم وتخرج كوادر مؤهلة لمواكبة التطور العالمي، إلا أن التعليم العالي في ليبيا واجه تحديات سياسية وأمنية واقتصادية أثرت على التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، لذلك يركز هذا المبحث على واقع التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية، مع عرض عناصر ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي.

#### المطلب الأول: عناصر ومتطلبات ومشكلات التخطيط الاستراتيجي في

##### العملية التعليمية

###### الفرع الأول: متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات

###### التعليمية

يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية على عدد من المتطلبات

الأساسية، منها<sup>(1)</sup>:

- (1) وجود إدارة استراتيجية فاعلة تقوم بمارسة بعض الوظائف، والتي تمثل في بناء قدرات المنظمة التعليمية الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجيات.
- (2) التأكيد على التوافق مع ثقافة النظام التعليمي والحوار والتشاور في اتخاذ القرار والإجماع في الوصول للقرارات.
- (3) توافر نظام معلومات إدارية ينصب دوره على دعم اتخاذ القرار.

---

(1) الهلالي، الشربيني، (2006م)، التخطيط الاستراتيجي وдинاميكية التغيير في النظم التعليمية، القاهرة، المكتبة العصرية، ص 136.

4) الاتحاد والإجماع في اتخاذ القرارات من أجل التغيير وتحديد التغييرات التي ترتبط في البيئة المحيطة.

5) تعزيز المشاركة الفعالة لكل عناصر النظام التعليمي وهذا يحتاج إلى الحديث بصراحة عن جوانب الفشل والقصور.

لكي يؤدي التخطيط الاستراتيجي ثمره داخل المؤسسة التعليمية فلابد من وجود بعض المتطلبات التي تؤدي إلى نجاحه، وهي تمثل في<sup>(1)</sup>:

1) وجود قيادة مؤمنة بالتغيير والتطوير المستمر، وقادرة على بناء فرق عمل مؤهلة لتنفيذ الخطة.

2) توافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع الخطة الاستراتيجية.

3) تحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة للأداء وربطها بجدول زمنية واضحة لمراحل التنفيذ.

4) تفعيل نظام اتصالات إدارية فعال داخل المنظمة.

5) اعتماد نظام رقابة شامل مفروض بجواز تحفيزية.

6) متابعة تنفيذ الخطة وتقويمها بانتظام للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

7) الحفاظ على جودة الخطة الحالية والتمهيد للمراحل المستقبلية.

وهذا وتطلب منظمة الاعتماد من المؤسسة دراسة ذاتية تقوم بتقييم مؤسسة التعليم العالي وذلك من خلال عدد من الشروط التي وضعتها، يجب أن يتم توافرها، هذه الشروط تمثل في<sup>(2)</sup>:

(1) اليوسفي، (2020م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي، ص 58.

(2) فرشي، عبدالغفار بن عبد العزيز، (2011م)، مدى تقبل أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف لمعايير تطوير المناهج الدراسية في ضوء الجودة الشاملة، ص 312.

- (1) أن يتتوفر لدى مؤسسة التعليم العالي رسالة تلقي بمستواها كمؤسسة تعليم عالي، بالإضافة إلى امتلاكها أهداف تعليمية تتفق مع رسالتها.
- (2) أن يكون لدى المؤسسة مصادر وموارد ملائمة؛ ليتحقق من خلالها الرسالة والأهداف التعليمية.
- (3) أن يتتوفر نظام يقوم بتوثيق أعمال الطلبة التي تتصل بالأهداف التعليمية؛ ليبين أن المؤسسة تقوم بتحقيق أهدافها
- (4) بيان قدرتها على أنها ستستمر في السعي وتحقيق أهدافها.

## الفرع الثاني: مشكلات تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

تتجلى هذه المشكلات في عدم قدرة المخططين على تحديد الأهداف بشكل واضح، بجانب عدم تقديرهم للوقت والجهد المطلوب منذ البداية، بالإضافة إلى عدم التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط نتيجة ضعف الكفاءة والقدرة لديهم. وعلى رغم سعي مؤسسات التعليم تبني فكرة التخطيط الاستراتيجي غير أنه عند الوقوف عليها يتجلى أنها يعتريها بعض المشكلات، والتي يمكن إيضاحها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**مشكلات تتعلق بالمصادر:** تمثل هذه المصادر في الموارد المادية والبشرية؛ فعدم وجود مصادر متعددة لدى المؤسسة تعمل على تحسين الوضع المالي، بالإضافة إلى عدم توفر

(1) الكردي، رنا داود درويش، (2010)، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ص 24-26. علي، أحمد عبد الله، (2025). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بوابة التعلم، المجلد 12، العدد 3، ص 115-140. السبيسي، خالد بن عبد الرحمن، (2020)، المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة\*. المجلة العربية للتربية، المجلد 44، العدد 2، ص 233-260.

نظام للمعلومات يحد المسؤولين بالبيانات المتعلقة بالمؤسسة والبيئة المحيطة، يؤدي إلى صعوبة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي.

**مشكلات تتعلق بالمشاركة:** وذلك عندما لا يتم مشاركة الموظفين والمسؤولين في صياغة وتنفيذ الخطة، يؤدي إلى التأثير على دوافعهم وسلوكهم، وهذا بدوره يؤثر على بيئة المؤسسة ويعرضها إلى مقاومة داخلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

**عدم المرونة في التخطيط والخطط:** قد يتم فهم التخطيط الاستراتيجي أنه عملية جامدة غير مرنة، وهذا يؤدي إلى جعله أداة ضبط وتحكم بالقرارات، والاستراتيجيات، والحاضر، والمستقبل، والأفعال، والإدارة والموظفين، والأسواق، والمستفيدين، وهذا بدوره يعمل على إعاقة التغيير، والوصول بالمؤسسة إلى الغرض المطلوب.

### **المطلب الثاني: معوقات الجودة الشاملة في التعليم العالي في ليبيا**

هناك عدد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، هذه المعوقات تتمثل في الآتي:

#### **(1) كيفية تحصيل الحقائق والمعلومات**

ومعنى هذا الوقوف حول المعلومات التي تُعطى للطالب وتحديد ما يحتاج إليه؛ إذ المهم في هذه العملية الكيف وليس الكم، فيجب أن ينصب الاهتمام حول نوع المعرفة والمعلومات التي يكتسبها، فكلما كانت هذه المعلومات لها أهميتها عنده أو أنها تحقق حاجة من حاجاته الأساسية، كما أنه تساهم في فهمه للحياة، فهذا يؤدي إلى بقاء هذه المعلومات وعدم تلاشيتها أو نسيانها بمجرد انتهاء الحياة الجامعية.

#### **(2) قصور اكتساب المهارات**

من خلال الوقوف على واقع التعليم العالي يتبيّن قصور واضح وانفصال بين ما يدرسه الطالب في الكلية الواقع الذي يواجهه بعد التخرج، وهذا يعود إلى اهتمام الجامعات بتخرج

الآلاف من الطلاب دون الاهتمام بجودة ما يقدمون لهم، وبذلك تكون النتيجة تخرج طالب غير مزود بمهارات تؤهله للتعامل مع المجتمع الحديث<sup>(1)</sup>.

### 3) تعلم أساليب التفكير

من أهم المخرجات التي يجب أن يتعلّمها الطالب خلال مرحلة التعليم الجامعي تعلم أساليب التفكير الثلاثة: التفكير العلمي، والتفكير الابتكاري، والتفكير الانتقادي، هذه الأساليب يتم اكتسابها وتعلمها من خلال الأستاذ وعن طريق المواقف التي يمارسها الطالب تغرس فيه طريقة من طرائق التفكير.

### 4) تعلم الاتجاهات والقيم

يُعد تعلم الاتجاهات والقيم من المخرجات التي لها أثر بالغ في حياة الطالب وفي بناء شخصيته، وهذا ما يقوم به الأستاذ الجامعي الذي يمثل الدور الرئيس في إكساب الطالب تلك القيم والاتجاهات، كما أنه يساعده على اكتساب المعلومات وأساليب التفكير والمهارات، وغيرها من الجوانب الرئيسة في العملية التعليمية<sup>(2)</sup>.

يوضح النص أن التخطيط الاستراتيجي الجودة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، فالخطيط يحدد الوضع الحالي والأهداف المستقبلية للمؤسسة، بينما تُراعي مبادئ الجودة عند صياغة الرسالة والأهداف، مما يضمن رؤية واضحة وأهداف ناضجة تحقق الجودة الشاملة، إذ لا تحدث الجودة بالمصادفة بل تتطلب تخطيطاً دقيقاً.<sup>(3)</sup>.

(1) المصري، سعاد محمد محمد، (2016م)، متطلبات سوق العمل للخريجين وفقاً لبرنامج الإعلام التربوي في ظل ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع 7، ص 201، 202.

(2) المصري، سعاد محمد محمد، (2016م)، متطلبات سوق العمل للخريجين وفقاً لبرنامج الإعلام التربوي في ظل ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع 7، ص 201، 202.

(3) المعبدى، سليمان محمد ، وبهاء الشلوبية، عبد الرزاق جبريل، الكشر، خالد عطية، (2021م)، واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة طبرق، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ص 73.

كما يرتبط التخطيط الاستراتيجي بضمان الجودة في كونه "من المفاهيم الإبداعية في الفكر الاستراتيجي، وتبنيه من قبل الموظفين في المؤسسات الجامعية أصبح من الأولويات التي تسمح بتقديم الجديد ورفع القدرات التنافسية لها وموظفيها"<sup>(1)</sup>.

### **المطلب الثالث: واقع التعليم العالي في ليبيا**

نشأة التعليم الجامعي في ليبيا كانت استجابة لاحتياجات المجتمع منذ خمسينيات القرن الماضي، بهدف إعداد كوادر وطنية مؤهلة لسوق العمل وتطوير المنظومة التعليمية بما يتوافق مع دور الجامعة في التعليم وإنتاج المعرفة وخدمة المجتمع، وليس مجرد اجتهادات نظرية أو اهتمامات شخصية.<sup>(2)</sup>، بما يعود عليه بالرقي والتقدّم.

تشير المراجعة النقدية للأدبيات إلى أن الدراسات السابقة حول التعليم الجامعي في ليبيا، رغم إقرارها بأهمية التحديد وتشخيص القصور، لم تترجم إلى تطبيق عملي، حيث اقتصر العمل على الندوات والمؤتمرات دون آليات تنفيذية واضحة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة معمقة للواقع الحالي وتحليل التحديات بموضوعية لصياغة رؤى إصلاحية فعالة<sup>(3)</sup>.

على الرغم من التطور الذي شهدته الجامعات الليبية في فلسفتها التعليمية وأهدافها التربوية، وسعيها لإعداد كفاءات علمية متخصصة وتوسيع الدراسات الجامعية وفتح كليات وأقسام في مناطق متعددة لتحقيق جودة تعليمية شاملة، إلا أنها تواجه تحديات عدّة تشمل قلة الإمكانيات المادية، ضعف الإدارة ونقص الكفاءات، نقص المواد العلمية والمخبريات، تدني التحصيل العلمي وغياب الأساتذة المتخصصين، بالإضافة إلى انخفاض الإنفاق على التعليم.

(1) ناصري، سمية، (2024م)، أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية: التحليل بالملكونات الأساسية ACP، ص 58.

(2) سرير، نصر إدريس عبد الكريم، العربي، سالم صالح، واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كاين، المقرير الدولي: مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، إصدار خاص بالمقر الدولي لمحرّجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، ص 704، 705.

(3) سرير، نصر إدريس عبد الكريم، العربي، سالم صالح، واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كاين، ص 704.

كما يلاحظ ضعف رغبة مديري المؤسسات في تبني التخطيط الاستراتيجي بسبب ضيق الوقت أو قلة الاهتمام، وصعوبة وضع النظام الاستراتيجي وجمع البيانات وتحليلها، إضافة إلى الحاجة لوقت وتكلفة كبيرة لتنفيذ الخطة بفعالية<sup>(1)</sup>.

وهناك عدد من التحديات التي تقف في تيار مضاد وتحول دون تحقيق واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي الليبية، هذه التحديات تمثل في:

### 1) التحديات العسكرية والأمنية

يُظهر الواقع العربي حالة من الحروب والصراعات والعقوبات، وما يتربّع عليها من انخفاض في الإنتاجية واضطراب في استقرار الأسواق، مما يعيق عملية التنمية ويؤثّر سلباً على الحياة السياسية والاقتصادية في المنطقة العربية.

هذا الوضع يولد معاناة كبيرة، ويُشكّل عائقاً أمام التقدّم، حيث تفقد بعض الدول مكانتها في المجتمع الدولي، وتتعرّض لأنهيار اجتماعي وركود اقتصادي عام، يعطل النمو البنيوي والتقني، ويحول الموارد المالية بعيداً عن التنمية الإنسانية لصالح الإنفاق العسكري<sup>(2)</sup>.

### 2) التحديات السياسية

تُعدّ العدالة، والحرية، والمعرفة، وحقوق الإنسان، ومكانة المرأة من مقومات الحكم الرشيد والتنمية المستدامة، إذ يسهم الحكم الرشيد في تحقيق التنمية البشرية. إلا أن التحدّي في العالم العربي يكمن في تحقيق الحرية والديمقراطية، بسبب ضعف الحريات العامة، غياب الرقابة والمساءلة، عدم احترام حقوق الإنسان، وفشل انتشار الموجة الديمقراطية التي شهدتها بعض الدول في الوصول إلى معظم الدول العربية<sup>(3)</sup>.

### 3) مشكلة البطالة

(1) عبد الرحمن، سعيد علي بلقاسم، (2022م)، متطلبات الجودة في التعليم العالي، ص 367.

(2) فتح الله، فاعالية التخطيط الاستراتيجي، ٣٦٤.

(3) طارق، (2015م)، معوقات التخطيط الاستراتيجي، نشرة كلية التربية جامعة أسيوط، ص ١٧٣ - ١٨٠

تُعد البطالة مأساة إنسانية وتنموية، كما تمثل عبئاً كبيراً على مسار التنمية الاقتصادية في الوطن العربي. فلا يزال سوق العمل في كثير من البلدان العربية تقليدياً، يتسم بالجمود وضعف الكفاءة، إذ يعتمد غالباً على آليات دورانية لا تمنح فرصاً حقيقية وفعالة للعملة. ويعزى ذلك إلى قلة الاهتمام بتنفيذ إصلاحات هيكلية شاملة تضمن أسوأً أكثر فاعلية وتنافسية، وتوسّس لشروط أساسية تتيح النمو الاقتصادي. ومن ثم، فإن معالجة هذه المعضلة لا تكون ممكناً إلا من خلال التركيز على خطط مدروسة تُعنى باستيعاب العاطلين عن العمل، مع الحد من الاعتماد المفرط على العمالة الوافدة<sup>(1)</sup>.

#### ٤ تحدي الفقر

يمثل الفقر عائقاً خطيراً أمام التنمية، إذ يقود إلى الحرمان من الخيارات والفرص، ويفُرِّج إلى تدهور نوعية الحياة. وتُظهر الإحصاءات أن بعض الدول العربية من بين الدول ذات المستويات الأدنى عالمياً من حيث الدخل المادي. ومن خلال هذا يتجلّى أن التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي الليبية يمر بعدد من الأزمات والتحديات التي تحول دون تحقيقه، وعلى ذلك لا بد من وضع عدد من السياسات التي تساهُم في الحد من تلك الأزمات، من هذه السياسات ما يلي<sup>(2)</sup>:

- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات وذلك يكون من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لعوامل التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لتخاذل القرار في الوقت الملائم؛ وذلك لاتخاذ الإجراء المناسب في أسرع وقت.
- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبّط والعشوائية التي تسود في المؤسسة.

(1) طارق، (2015م)، معوقات التخطيط الاستراتيجي، ص182.

(2) جبر، ندى ناصر، (2021م) أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص18.

- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها في المستقبل.
- استغلال الفرص التي يمكن أن تطرحها الأزمة.

## **المطلب الرابع: طرق التغلب على المعوقات التي تحول دون التخطيط**

### **الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية**

لتغلب على المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم العالي في وزارة التعليم العالي الليبية، يجب إعداد موازنة لتنظيم الإنفاق على العملية التعليمية واستثمار القدرات البشرية لتحقيق التنمية، إذ إن الاهتمام بالتعليم العالي يسهم في التطوير المادي والاجتماعي والثقافي، ويخلق التوازن بين التنمية المادية والتنمية البشرية، بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين<sup>(1)</sup>.

هذا بالإضافة إلى تبني عدد من المبادئ التي يجب اتباعها والأخذ بها، وهي تمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- مراجعة هيكل التعليم الجامعي وإعادة تنظيم الجامعات الليبية وفق نظام الأقسام العلمية.
- تطوير المناهج الجامعية بما يضمن التركيز على متطلبات التخصص وتقليل المدة الزمنية الالزامية لإنتهاء الدراسة.
- استشراف وتحديد الاحتياجات المستقبلية للتعليم الجامعي ومتطلباته.
- إعداد خطة عملية لتطبيق التصور الجديد وتحديد متطلباته التنفيذية.
- وضع رؤية شاملة لإعداد الكوادر البشرية الالزمة لدعم وتنفيذ برامج التعليم الجامعي.

(1) عبد الرحمن، سعيد علي بلقاسم، (2022م)، متطلبات الجودة في التعليم العالي، ص 367.

(2) الحوات، دلي الهادي، العوامي، محمد عبد العالى، سعيد، بشير أحمد، (2021م) مسيرة التعليم العالي في ليبيا: إنجازات وطموحات، مطبعة بنى اتناس، الزهراء، ص 107.

ولكي تسعى وزارة التعليم العالي الليبية لوضع خطة استراتيجية تهدف إلى نحضة التعليم العالي، يجب أن تركز الخطة على احتياجات المؤسسة والبيئة المحيطة، مع إشراك جميع المعنيين ونشر ثقافة التخطيط، وضمان اتساقها مع الخطة الكبرى، وأن تكون شاملة وواقعية ومرنة، مع تحديد أهداف قابلة للتحقيق وترتيب الأولويات، وتوزيع الميزانية بما يتوافق مع التنفيذ، ودعم الإدارة العليا لتنفيذها بفعالية.<sup>(1)</sup>

وهناك كذلك عدة أساليب وطرق يمكن تبنيها، ويكون لها الدور في التغلب على المعوقات التي تحول دون النهوض بمؤسسات التعليم العالي، من هذه الأساليب:

#### **أولاً: مراعاة القيم الإسلامية والأعراف والتقاليد والنظم المحلية**

لا تُعد الجامعة مجرد مبني تعليمية وبرامج أكاديمية، بل أنها تمثل مجتمعاً متكاملاً يدور بداخله كل الأنشطة الحياتية الأخرى، وهذا يجعل من الضروري وضع الأنظمة واللوائح التي تعمل على ضبط هذا النشاط المتباين داخل الحرم الجامعي؛ ليكون متوافقاً مع القيم الإسلامية، بجانب مراعاته للأعراف والتقاليد المحلية، كما أنه عند وضع البرامج الأكاديمية لابد ألا تتعارض مع الأصول الإسلامية الثابتة، ويكون ذلك عن طريق تعيين خبراء محليين ينصب اهتمامهم على تقديم المشورة والرأي الصائب<sup>(2)</sup>.

#### **ثانياً: التوافق مع متطلبات سوق العمل**

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة في التوافق مع متطلبات سوق العمل نتيجة التطورات التقنية والاقتصادية المتتسارعة، وما صاحبها من تغيرات واسعة في طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة. لقد أدى ذلك إلى ازدياد الضغط على الجامعات لتطوير برامجها الأكاديمية بما يضمن مواكيتها للتحولات العميقة التي يشهدها سوق العمل العالمي. فأصبحت المعرفة وحدها غير كافية ما لم تقترن بمهارات نوعية قادرة على تمكين الخريجين من الاندماج

(1) مفتاح، الفيتوري ضو نصر، (2019م)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم (مقالة مرجعية)، ص 212.

(2) الأنباري، عيسى بن حسن، (2006م)، جودة التعليم العالي الأهلي من منظور عالي تجربة إنشاء الملتقى العربي الثالث للتنمية والتعليم - التعليم والتنمية المستدامة في الوطن العربي، ص 395، 396.

السريع في بيئة عمل ديناميكية تعتمد على التقنيات الحديثة والابتكار الرقمي، ويقوم التقدم الاقتصادي والتكنولوجي في الدول الحديثة على نظام تعليمي كفء، يتمتع بجودة عالية في مخرجاته، ويسهم في صناعة رأس مال بشري قادر على تلبية احتياجات التنمية. ولذلك زاد اهتمام الجامعات بمواهبة تخصصاتها وبرامجها مع متطلبات سوق العمل، من خلال التركيز على المهارات العملية والتقنية، وتحديث المحتوى الدراسي بما يتناسب مع المهن المستقبلية<sup>(1)</sup>.

نماذج تطبيقية لجهود الجامعات في التوافق مع سوق العمل:

1) **برامج التدريب التعاوني والميداني:** تقوم العديد من الجامعات بإلزام الطلاب بفترات

تدريب في المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة، بهدف ربط الطالب بالمهارات الواقعية في بيئة العمل، ونقل الممارسات المهنية مباشرة إلى الطالب أثناء الدراسة.

2) **إنشاء وحدات متخصصة لرصد احتياجات سوق العمل:** أنشأت بعض الجامعات

مراكز بحثية تُعنى بدراسة اتجاهات سوق العمل، وتحديد المهارات الأكثر طلباً، وتقديم تقارير دورية للكليات بهدف تطوير المناهج وفق هذه الاحتياجات.

3) **تطوير برامج أكاديمية جديدة مرتبطة بالثورة الصناعية الرابعة:** اتجهت جامعات عدّة

إلى استحداث برامج في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، تحليل البيانات الضخمة، التقنيات المالية، والروبوتات، وذلك استجابة للطلب المتزايد على هذه التخصصات.

(1) الأنباري، عيسى بن حسن، (2006م)، جودة التعليم العالي الأهلي من منظور عالمي تجربة إنشاء الملتقى العربي الثالث للتنمية والتعليم - التعليم والتنمية المستدامة في الوطن العربي، اتحاد جامعات العالم الإسلامي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ص 396.

4) الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات القطاع الخاص: عقدت بعض الجامعات اتفاقيات تعاون مع شركات رائدة لتصميم برامج أكاديمية مشتركة تُبنى على احتياجات فعلية في السوق، وتتوفر فرص تدريب وتوظيف للخريجين.

### نتائج البحث

1) تبين أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يساهم في تحديد الرؤية المستقبلية، وضع الأهداف طويلة المدى، وتحسين جودة التعليم، مع مراعاة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضمان الاستدامة والتطوير المستمر.

2) أظهرت الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم العالي الليبية يعاني من تحديات بسبب الوضع السياسي والأمني والاقتصادي، مما أثر على فعالية الخطة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي.

3) لوحظ وجود قصور في الموارد المادية والبشرية، ونقص الكفاءات الإدارية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات، مما يعوق تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

4) أبرز البحث دور المعوقات التنظيمية والإدارية مثل ضعف المشاركة، عدم المرونة في التخطيط، وحدودية مشاركة الموظفين في صنع القرار، وتأثير ذلك على مقاومة المؤسسة للتغيير وتحقيق الجودة الشاملة.

5) تم اقتراح آليات للتغلب على المعوقات تشمل تطوير الهياكل التنظيمية، تحديث المناهج، إشراك جميع المعنيين في التخطيط، مراعاة القيم المحلية والإسلامية، وربط التعليم بمتطلبات سوق العمل، لضمان تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي ورفع جودة التعليم.

## توصيات الباحث

- (1) ضرورة تعزيز قدرات القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي الليبية عبر تدريب القادة على التخطيط الاستراتيجي، استخدام نظم المعلومات، وتفعيل المشاركة لضمان تحقيق الأهداف وجودة التعليم.
- (2) العمل على تطوير المعايير التنظيمية والمناهج التعليمية بما يتواافق مع متطلبات سوق العمل، مع مراعاة القيم الإسلامية والأعراف المحلية، وإعداد خطط استراتيجية مرنّة وشاملة تشمل جميع المعينين، لضمان تجاوز المعوقات وتحقيق استدامة التطوير والتقدير في التعليم العالي.
- (3) يوصي الباحث بالكتابة حول استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة التعليم العالي في ليبيا، من خلال تحليل البيانات التعليمية وسوق العمل، وتطوير المناهج والبرامج الأكاديمية بما يتواافق مع الاحتياجات المتغيرة محلياً ودولياً.

## المراجع والمصادر

- أبو خريص، عمران على (2020م)، واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: نموذج تطبيقي: الجامعة الأسمورية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع33، ص454.
- الأنصارى، عيسى بن حسن، (2006م)، جودة التعليم العالي الأهلى من منظور عالمي تجربة إنشاء الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم - التعليم والتربية المستدامة في الوطن العربي، ص395-396.
- البرعصي، فتحى عيسى فرج عبد الكريم، (2015م)، برنامج مقترن لتدريب القيادات الجامعية في مجال التخطيط الاستراتيجي، مجلة العلوم الدراسات الإنسانية، جامعة بنى غازى، ع7، ص7.
- الحوات، علي المادى، العوامى، محمد عبد العالى، سعيد، بشير أحمد، (2021م)، مسيرة التعليم العالى في ليبيا: إنجازات وطموحات، مطبعة بنى ازناسن، الزهراء، ص107.
- حلس، سالم عبد الله، (2013م)، مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج6، ع13، ص134.
- الجندي، عادل السيد، (2002م)، الإدارة والتخطيط التعليمي الاستراتيجي: رؤية معاصرة، الرياض، مكتبة ابن رشد، ص70.
- الكردي، رنا داود درويش، (2010م)، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، ص24-26.

- الكرخي، مجید، (2014م)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، مطبعة الريان، قطر، ص 74.
- اليوسفي، معالي محمد رضا، (2020م)، أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت، رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن، ص 59.
- جبر، ندى ناصر، (2021م)، أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 18.
- جوابرة، رنيم زيادة، سولمة، علاء تحسين، (2023م)، التخطيط الاستراتيجي، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، ص 33.
- حسين، محitar حسين، (2022م)، نموذج مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، مجلة كلية التربية، ع 6، ص 200.
- السبيعي، خالد بن عبد الرحمن، (2020م)، المعوقات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة\*. المجلة العربية للتربية، المجلد 44، العدد 2، ص 233-260.
- سرير، نصر إدريس عبد الكريم، العربي، سالم صالح، واقع التعليم الجامعي في ليبيا ومتطلبات تطويره في ضوء منهجية جيمبا كايزن، المؤتمر الدولي: مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، إصدار خاص بالمؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، ص 704-705.
- ضحاوي، بيومي محمد، المليجي، رضا إبراهيم، (2011م)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 249.

- علي، أحمد عبد الله، (2025). التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بوابة التعلم، المجلد 12، العدد 3، ص 115-140.
- فتح الله، (2015)، فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ص 364.
- فرج، شدى بنت إبراهيم، (2011)، التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، كلية التربية، المجلة التربوية، ع 29، ص 430.
- عيسى، فرج على رمضان، (2023)، التخطيط الاستراتيجي: معوقاته وتحدياته ووجهة النظر الإسلامية في معالجته، جامعة الأزهر، مجلة كلية الشريعة والقانون بأسيوط، ع 35، ج 5، ص 1229.
- المعبدى، سليمان محمد، وبو الشلوية، عبد الرازق جبريل، الكشر، خالد عطية، (2021)، واقع التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة حالة جامعة طبرق، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، ص 73.
- المصري، سعاد محمد محمد، (2016)، متطلبات سوق العمل للخريجين وفقاً لبرنامج الإعلام التربوي في ظل ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع 7، ص 201-202.
- نصر، عزة جلال مصطفى، (2020)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، جامعة عين شمس، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج 44، ع 4، ص 99.
- ناصري، سميرة، (2024)، أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية: التحليل بالملكونات الأساسية ACP، ص 58.

- 
- طارق، (2015م)، *معوقات التخطيط الاستراتيجي*، نشرة كلية التربية جامعة أسيوط، ص 173-180.
  - عثمان، حسين عمر، الحداد، فيصل عبد السلام، الذويب، مولود على موسى، دراسة *أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء المالي والإداري للشركات: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية*، موقع مجلة المحاسب العربي، ص 5.
  - مفتاح، الفيتوري ضو نصر، (2019م)، *التخطيط الاستراتيجي في التعليم*، المجلة الدولية للتنمية، مج 8، ع 1، ص 210.