

عنوان البحث

**التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي
بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس – ليبيا**

د. عمران علي أبو خريص¹ ، د. عبدالله مفتاح عويدان²

¹ أستاذ الإدارة المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن / ليبيا .
بريد الكتروني: omranali24434@gmail.com

² أستاذ الإدارة المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن / ليبيا .
بريد الكتروني: majwedan70@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj4919>

تاريخ القبول: 2023/08/15م

تاريخ النشر: 2023/09/01م

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارس عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس – ليبيا ، وذلك من خلال عرض وتحليل مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي ، وما تتضمنه من مراحل أساسية بداية من عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي ويشمل (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف)، ومن ثم التحليل الاستراتيجي ، يليه صياغة الاستراتيجية ، مرورنا بعملية التنفيذ ، وختاما بعملية متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بطرح مشكلة الدراسة والتي تمثلت في التساؤل الرئيسي التالي "ما هو واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ، والأكاديمية الليبية بصفة خاصة" ؟. ، ومن ثم تحليل مختلف أبعادها ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال المراجع المختلفة كالكتب والدوريات ، والرسائل العلمية ، والمؤتمرات ، بالإضافة إلى البيانات والإحصائيات الصادرة عن الهيئات الرسمية بوزارة التعليم والبحث العلمي بصفة عامة والأكاديمية الليبية بصفة خاصة . كما توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج من أهمها :. التأكيد على مدى أهمية نهج أسلوب عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. الى جانب ذلك أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات و من أهمها : ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية حتى يكون له الأثر الإيجابي على مستقبل الأكاديمية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التحديات.

RESEARCH TITLE**STRATEGIC PLANNING BETWEEN THEORY AND PRACTICE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**
Case Study the Libyan Academy for Postgraduate Studies / Tripoli - Libya**Dr. Imran Ali Abu Khrais¹ Dr. Abdullah Muftah Owaidan²**

¹ Associate Professor of Administration, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Al Asmariya Islamic University Zliten / Libya. Email: omranali24434@gmail.com

² Associate Professor of Administration, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Al Asmariya Islamic University Zliten / Libya. Email: majwedan70@gmail.com

HNSJ, 2023, 4(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj4919>

Published at 01/09/2023

Accepted at 15/08/2023

Abstract

This study aims to identify the extent of the practitioner of the strategic planning process in higher education institutions by applying it to the Libyan Academy for Postgraduate Studies / Tripoli - Libya, by presenting and analyzing the concept of the strategic planning process, and what it includes of the basic stages starting from the process of determining the strategic direction and includes (vision, mission, values, goals), and then the strategic analysis, followed by the formulation of the strategy, passing through the implementation process, and finally the process of following up and evaluating the strategic plan. Higher education in general, and the Libyan Academy in particular? And then analyzing its various dimensions, and relying on the analytical descriptive approach by reviewing the literature related to the subject of the study, through various references such as books, periodicals, theses, and conferences, in addition to data and statistics issued by the official bodies of the Ministry of Education and Scientific Research in general and the academic Libyan in particular. The researchers also reached a set of results, the most important of which are.: Emphasizing the importance of the strategic planning process approach as a working method through which organizations can achieve their objectives with the required efficiency and effectiveness. the two researchers recommended a set of recommendations, the most important of which are:- the importance of Work to spread the culture of strategic planning in the academy so that it has a positive impact on the future of the academy in this field.

Key Words: Strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, challenges.

المبحث التمهيدي

مقدمة:

مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة تعد من اهم المؤسسات التي يتوجب الاهتمام بها وتتميتها بما يحقق التقدم والتطور للمجتمع باعتبارها قائدة للمعرفة ومنتجة لها ، كما وانها ذات ابعاد مختلفة اجتماعية واقتصادية وسياسية حيث تعكس نظم التعليم العالي اختيارات و طموحات المجتمعات في الرقي والتقدم والازدهار ، وتعمل على إيجاد الصيغ الملائمة للتكوين والتعليم واستشراف المستقبل بما يحتاجه من مستلزمات علمية وتكنولوجية لخلق راس مال بشري له القدرة على التألق والإبداع والريادة ، وفي هذا الاطار تؤكد كثيرا من الشواهد على أن مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والأكاديمية الليبية بصفة خاصة غير قادرة على تلبية حاجيات المجتمع من المؤهلات و الكوادر والخبرات ذات الإبداع والتأهيل الفكري لتأقلم مع متطلبات العصر المتسارعة علميا وتكنولوجيا وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وذلك نظرا لتأثير المتغيرات البيئية المحيطة على تلك المؤسسات سلبا وإجابا من خلال متغيرات بيئية داخلية تتمثل في نقاط قو ، ونقاط ضعف ، ومتغيرات خارجية تتمثل في الفرص والتهديدات ، ولأجل مواجهة هذه المتغيرات بشقيها الداخلي والخارجي يستلزم الأمر نهج التخطيط الاستراتيجي السليم وتوظيفه التوظيف السليم حتى يتم التعامل مع مجمل القضايا والتحديات التي تفرزها المتغيرات البيئية المحيطة لهذه الأكاديمية وغيرها من المؤسسات الأخرى ، وبناء على ذلك رأى الباحثان أنه من الضرورة بمكان طرح هذا الموضوع على بساط البحث والتحليل ، وذلك نظرا لأهميته ، ولما له من دور في النهوض بهذه الأكاديمية ، و بما يحقق التطبيق الفعلي والسليم لمفهوم التحليل الاستراتيجي باعتبارها إحدى مؤسسات التعليم العالي في الدولة الليبية ، وما يحققه ذلك من تفعيل لدورها الإيجابي في تقدم ونمو وتطور المجتمع رغم ما تعيشه ليبيا من تحديات تفرزها البيئة المحيطة من وقت للأخر، وبناء على ذلك فقد تم بناء خطة الدراسة وفق العناصر الأساسية الآتية:

■ أولا / مشكلة الدراسة :

نظرا لمدى الأهمية والمكانة العلمية المرموقة التي يحظى بها تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بكافة مؤسسات التعليم العالي بمختلف تخصصاتها بصفة عامة والأكاديمية الليبية على وجه الخصوص ، ولما له من دور فعال في تنمية وتطوير هذه المؤسسة محل الدراسة من خلال تحديد ورسم الاتجاه العلمي السليم لها من رؤية ورسالة وتحديد القيم المثلى والأهداف المنشودة ومن ثم تحليل المتغيرات البيئية المحيطة والمتمثلة بالمتغيرات الداخلية من نقاط قوة وضعف ، ومتغيرات خارجية تتمثل بالفرص والتهديدات والتي سيكون لها بالغ الأثر في تحديد مصير و مستقبل هذه المؤسسة ، لهذا يرى الباحثان طرح التساؤل الرئيسي التالي .

ما هو واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ، والأكاديمية الليبية بصفة خاصة ؟.

كما يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية :

■ التعريف بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وكيف تتم ممارسته في المنظمات؟

- ما مدى ارتباط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات؟.
- إلى أي مدى نجحت الأكاديمية الليبية في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفق الأسس العلمية السليمة؟.

▪ ثانياً / أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التأكيد على مدى أهمية تطبيق أسس وأساليب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة ، والأكاديمية الليبية بصفة خاصة .
- 2- إبراز مدى أهمية نشر ثقافة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وبالخصوص الأكاديمية الليبية لدراسات العليا.
- 3- عرض وتحليل المفاهيم الأساسية لتخطيط الاستراتيجي وقضايا التعليم العالي .
- 4- التعرف على واقع مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة محل الدراسة.

▪ ثالثاً / أهمية الدراسة :

- تفيد الدراسة كافة العاملين في مجال التخطيط الاستراتيجي وخاصة بالمؤسسة محل الدراسة إذ ترشدهم إلى مواطن القوة والضعف وتبرز لهم الفرص والتحديات وبالتالي تمكنهم من إنجاز عملية التخطيط الاستراتيجي وفق الأسس العلمية السليمة.
- محاولة الخروج من هذه الدراسة بعدد من النتائج لتطوير منظومة العملية التعليمية بالأكاديمية الليبية لدراسات العليا ، وذلك وفق نتائج تحليل مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي بها .
- محاولة تطبيق بعض الأساليب العلمية و إيجاد الحلول لها من خلال ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة محل الدراسة .
- محاولة المساهمة في إثراء المكتبة العربية من خلال طرح موضوع الدراسة على بساط البحث والتحليل .
- محاولة الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات بقصد المساهمة في حل بعض المشاكل التي قد تواجه المنظمات بمختلف نشاطاتها بصفة عامة ، والأكاديمية الليبية محل الدراسة بصفة خاصة .

▪ رابعاً / منهجية الدراسة :

لمعالجة مشكلة الدراسة وتحليل مختلف أبعادها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال المراجع والكتب والدوريات المكتبية ، بالإضافة إلى البيانات والإحصائيات والتقارير ، والإصدارات الصادرة عن الهيئات الرسمية بوزارة التعليم العالي بصفة عامة ، والأكاديمية الليبية محل الدراسة بصفة خاصة .

▪ خامساً / أدوات البحث:

الإطار العام للدراسة اقتصر على العرض والتحليل النظري وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة من مراجع متنوعة تمثلت في الكتب و الدوريات ، والرسائل العلمية ، بالإضافة إلى البيانات والإحصائيات والتقارير الصادرة عن الهيئات الرسمية ومجمل الإصدارات عن الخطة الاستراتيجية للأكاديمية لدراسات العليا محل الدراسة .

سادسا / بيئة ، مجتمع ، عينة الدراسة : والمتمثلة في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس - ليبيا ..
سابعاً / حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 2023 م .

- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس - ليبيا .
الدراسات السابقة :

1- دراسة الحسوني (2005) بعنوان : " درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بسلطنة عمان " ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفاهيم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم بسلطنة عمان ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في وزارة التعليم والتربية بسلطنة عمان وذلك خلال العام الدراسي (2006 - 2007) والبالغ عددهم (728) فرداً وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (391) فرداً ، ولتحقيق هدف الدراسة تم تعميم استبانة على أفراد العينة المقصودة .، هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي من قبل القادة الإداريين في وزارة التعليم بسلطنة عمان كانت بدرجة متوسطة في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي .

2- دراسة الحجار (2008) بعنوان : "تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية" : هدفت هذه الدراسة إلى تفحص واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، وعلى تفحص البيئة الداخلية والخارجية ، وتقييم الحاجات ، ورؤية الجامعة ، وأهدافها ، واستراتيجيات تحقيق تلك الأهداف بغية التوصل إلى تحسين مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمد على دراسة الواقع من خلال فحص الوثائق في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك على نتائج الدراسات السابقة ، وعلى المقابلات التي أجريت على عينة (22) مسؤول بالجامعات الفلسطينية . كما توصلت الدراسة إلى أن معظم الجامعات الفلسطينية تفتقد إلى الخطط الاستراتيجية الفعالة ، وأن قدرة المسؤولين على صياغة عناصر التخطيط الاستراتيجي ضعيفة .

3- دراسة الذهبي (2011) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية - " : هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، والمنهج البنائي التطويري حيث تكون مجتمع الدراسة من العمداء والمدراء ولجان التخطيط والجودة بالجامعة محل الدراسة وعددهم (155) عضواً استجاب منهم (91) فرداً بنسب (19 %) من مجتمع الدراسة ، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانة والمقابلة كما قدم الباحث جملة من التوصيات على ما توصل إليه من نتائج ومنها ضرورة عمل آليات محددة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة ، وكذلك وضع دليل سياسات واضح المعالم وموثق ومعلن على أن يتضمن مجالات العمل المختلفة ،

وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال وفق رؤية موحدة لتوجهات وسياسات الجامعة محل الدراسة

4-دراسة كلثم ، وبدرانة (2012) : " بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها " : هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وعددهم (143) عضوا في مختلف أقسام كلية التربية ، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانة تكونت من (18 9) فقرة، وأظهرت النتائج وجود معوقات لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة كبيرة ، وان اعلى نسبة لهذه المعوقات كانت الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حيث تعزى إلى الرتبة الأكاديمية والخبرة .

5-دراسة pidcock (2001) بعنوان : " التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الجديدة " : هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من عملية التخطيط الاستراتيجي في إنجلترا ، حيث عقدت الدراسة مقارنة بين الأنموذج المعتمد من الجامعة الجديدة ، والممارسة الحقيقية باستخدام مقابلات مستندة إلى الأنموذج مع ضرورة التوثيق الداخلي وقد أظهرت الدراسة جملة من النتائج من أهمها أن الوعي برسالة المؤسسة كان ضعيفا من خلال المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وعملية التعليم الجامعي ، والنشاط العلمي والبحثي ، وكان من أهم توصيات الدراسة هو إيجاد طرق لرفع الوعي بمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي ومدى قيمته في النشاطات الأكاديمية .

6-دراسة : wattana nimitkul (2003) بعنوان : " إعادة النظر في البعثات والإدارة الاستراتيجية التربوية في الجامعات التايلاندية " :هدفت الدراسة إلى المطالبة بزيادة عدد الجامعات ومراقبة الإدارة الناجحة لشركات تجارية والتي تنظر إلى تحليل (SWOT) ، والإدارة الاستراتيجية على اعتبارا أنها أدوات ضرورية لتطوير وتنفيذ المهام ، وان الجامعات بحاجة ماسة إلى مصدر موحد للتوجيه والإرشاد من أجل تلبية احتياجات الطلاب وإنتاج الإدارة الجيدة ، وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعات الداخلية والخارجية بحاجة إلى أن تقدم ممارسات وتأثيرات هامة كما قدم الباحث عدد من المقالات والأبحاث المتعلقة بتحليل (SWOT) والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة .

7-دراسة سوزان ستيفن - Stehan Susan - (2005) بعنوان : " معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي " :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات والاستراتيجيات التي تطبق في مؤسسات التعليم العالي الناجح ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتبرت بحث مكتبي قام بطرح مجموعة من الأسئلة والتي تدور حول محور معين ، ومن ثم البحث عن الإجابة عليها كما توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم المعوقات الرئيسية للمنظمات لأنها لا تتصف بالمرونة وتؤدي إلى تزام العمل وتكدسه وان أهم الاستراتيجيات التي يجب القيام بها هي استراتيجية ثقافة التعاون ، والثقة والقيادة المرنة .

التعليق على الدراسات السابقة من خلال إطلاع الباحثان على محتوى الدراسات السابقة عزز لديهما القدرة على تكوين إطار نظري مفاهيمي عن هذه الدراسة ، وكذلك الاستفادة من آلية الاطلاع على هذا المحتوى من هذه الدراسات والتي توافقت مع هذه الدراسة في كثيرا من الجوانب ، والتي من أهمها المنهجية التي تم اعتمادها حيث تركزت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الاطلاع على بعض من التقارير والإحصائيات والوثائق و المنشورات وغيرها من المراجع الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة ، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات بمن يعينهم الأمر بغية الحصول على أكبر قدرا ممكن من البيانات و المعلومات حول مدى تطبيق مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي عامة والأكاديمية الليبية موضوع الدراسة على وجه الخصوص ، وكذلك التعرف على مدى تطبيق الأسس العلمية السليمة لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والأكاديمية الليبية بصفة خاصة وما يتطلب ذلك من تحديد للاتجاه الاستراتيجي من رؤية ورسالة وقيم وأهداف ، وتحليل للواقع البيئي المعاش وما تتصف به من متغيرات داخلية (نقاط قوة ونقاط ضعف ، وخارجية (فرص وتهديدات) وكذلك كيفية صياغة الاستراتيجية والعمل على تنفيذها ومن ثم مراقبة أدائها وتقويمها وفق الأسس العلمية السليمة .

المبحث الثاني : الإطار النظري

أولا / التخطيط الاستراتيجي المفهوم والأهمية والممارسات؟ .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي : قبل الشروع في عرض وتحليل مفهوم التخطيط الاستراتيجي يستوجب الأمر تحديد مفهوم مصطلح الاستراتيجية إذ تشير الأدبيات على أن الاستراتيجية هي مصطلح عسكري قديم يعني اختيار افضل خطة للانتصار على العدو كما أن جذور كلمة الاستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "استراتيجوس" (Strategos) أي خوض المعارك وإدارتها والتي تعني إتقان فنون القتال بما يحقق الانتصار على العدو ، كما عرفها قاموس LAROUSSE على أنها إتقان فن استخدام كافة الإمكانيات المتوفرة العسكرية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية للإدارة شؤون الحرب وفنونه ، وعرفها قاموس "أوكسفورد" (Oxford) على أنها الفنون التي تستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يضمن النصر وهزيمة العدو وسحقه وبالتالي السيطرة الكاملة على ارض المعركة (المغربي ، عبد الحميد ، 1999 ، ص 17 ، ص 18) . كما تم استعارة مصطلح الاستراتيجية واستخدامه في أدبيات الإدارة وغيرها من العلوم الأخرى عند التعامل مع قضاياها الاستراتيجية مدنية كانت أم عسكرية ، غير أن هناك من يرى أن الاستراتيجية تعني ما يصدر من قرارات حول علاقة المنظمة ببيئتها المحيطة (. p38 ، 1988 ، Thomas. j g) ، في حين تم تفسير مصطلح الاستراتيجية على أنها لفظ اعجمي يعني قيادة الجيش أو فن قيادة الجيش ثم تطور إلى مصطلح فن قيادة الحرب ، ثم اتسعت دائرة الاستعمال للمصطلح في العصر الحديث ليصب في فن التخطيط أو فن التدبير في جميع مجالات الحياة المعاصرة ، كما لم يتفق الباحثين والمهتمين على مصطلح محدد لمعنى الاستراتيجية فأحيانا تطلق على الغايات الأساسية ، وأحيانا تطلق على الأهداف والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، كما وانه نتيجة لطبيعة الترابط بين كافة العلوم سوء في الإدارة أو غيرها من العلوم الأخرى فقد تم استعارة هذا المصطلح واصبح يستخدم في أدبيات تلك العلوم والاستفادة منه في التحليل والاستنباط والإسقاط ليعني بذلك اختيار البديل

الأفضل عند التعامل مع كافة القضايا الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات بمختلف مستوياتها وأنواعها ، ونتيجة لذلك فقد عرف البعض الاستراتيجية بأنها " تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية المحيطة على اعتبار أن البيئة المحيطة تتصف بالديناميكية المستمرة أي أنها تفرض في ظروف عدم التأكد ، كما أن هناك من يرى أن الاستراتيجية تعني مقدار التفاعل الذي يحدث بين المؤسسة وبيئتها الداخلية من حيث تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبيئتها الخارجية من حيث اقتناص الفرص وتجنب التهديدات ، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد الأمر الذي يحتم على الإدارة ضرورة تحقيق التكيف مع تلك الظروف أو المتغيرات . (Thomas ، 1988 ، P 38) . كما عرفها (IGOR Ansoff) وهو احد رواد الفكر الإداري بأنها: " ما تحدده المنظمة من تصور عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها المحيطة بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها علي المدى البعيد، وال المدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها". (المغربي عبد الحميد ، 2007 ، ص 35) ، وإجمالاً فقد عرفت الاستراتيجية بأنها " تفاعل بين القيادة والمؤوسين بطريقة تستخدمها المنظمة في السعي نحو تحقيق أهدافها ، وهي بالتالي تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة بالبيئة التي تعمل من خلالها المنظمة ، وفي نفس الوقت تحدد القدرات والموارد المتاحة في المنظمة للتعامل مع الفرص والتحديات التي قد تواجهها في البيئة المحيطة ، وبهذا المفهوم المتعلق بالاستراتيجية فإنها تمثل في الواقع جوهر عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للقيادات الإدارية في أي منظمة ، فمن خلالها يمكن تبني العديد من القرارات الهامة ، وذلك لمعالجة القضايا وإيجاد الحلول لكافة المشكلات التي قد تواجه المنظمات بمختلف نشاطاتها ، والعمل على إحداث نقل نوعية في أدائه ، غير أنه عند الربط بين مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يتشكل لدينا مفهوم آخر اكثر عمقا وهو مصطلح التخطيط الاستراتيجي ، والذي يعني قيام المنظمة باتخاذ مجموعة من العمليات وذلك من أجل فهم الموقف الاستراتيجي ومن ثم تطوير توجهات استراتيجية تؤثر على اتخاذ القرارات بالنسبة لمستقبل تلك المنظمة في ضوء التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة ، كذلك فإن مصطلح الاستراتيجية كثيراً ما يربط بمصطلح الإدارة الاستراتيجية ذلك المفهوم الذي يعمل على ربط الخطة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرار ، لذلك فإن الخطة الاستراتيجية تحاول أن تحقق الموائمة بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وفق الأسس العلمية السليمة . (العوازي ، عباس ، 2010 ، ص 119) ، كما يتوجب ادراك مدى عمق العلاقة بين مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من تصور لمفهوم آخر اكثر دقة وشموليه ألا وهو التخطيط الاستراتيجي حيث عرفه (Kotler) بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها ، وذلك من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات النمو، وتحديد محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة . ، كما عرف التخطيط الاستراتيجي على أنه " مجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل ، واستعمال الموارد بغرض الوصول إلى هدف معين تم تحديده من طرف المنظمة (الغالبي ، إدريس ، 2007 ، ص 55) ، وبصفة عامة يمكن النظر إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه عبارة عن منظومة متكاملة ومتراطة من القرارات والممارسات الإدارية التي ترسم وتحدد طبيعة الأداء المستقبلي طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية عالية ، وبما يضمن تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في تحديد الرؤية والرسالة و مجموعة القيم

التي تؤمن بها المنظمة ومن ثم رسم وتحديد الأهداف المطلوبة ، يلي ذلك وضع صياغة محكمة للخطة الاستراتيجية والعمل على تنفيذها وتحويلها إلى واقع عملي ملموس ، ومن ثم تقييمها لتصحيح ما قد علق بها من انحرافات واعتبارها منهج وأسلوب عمل وتصور أفضل للمستقبل للمنظمة بما يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية عالية ، وبناء على ذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي ينطوي على مجموعة من العمليات والتي من أهمها :

- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة والمتمثل في صياغة الرؤية ، والرسالة ، والقيم ، والأهداف المراد تحقيقها.
- تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية بما يحق إبراز نقاط القوة لدعمها ، ونقاط الضعف لعلاجها ، والفرص للاستغلال والاستغلال الأمثل ، والتهديدات لتجنبها .
- وضع الاستراتيجيات المطلوبة أو البدائل المحتملة التي تقود لبلوغ تلك الأهداف.
- العمل على اختيار وصياغة البديل الأفضل من بين تلك البدائل، وتوفير المتطلبات الضرورية لتنفيذه وتجسيده على أرض الواقع.
- السعي الدائم لمراقبة تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها بغية اكتشاف الانحرافات والفجوات في الأداء، للتمكن من تصحيحها وتقويمها في الوقت المناسب.

كما يوضح (ياسين ، 2002) أن الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هو أن الإدارة الاستراتيجية تعني ثمره التطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو في نفس الوقت يمثل عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية ، أي أنه يمثل علاقة الجزء بالكل ، فالإدارة الاستراتيجية أعم وأشمل وأوسع من مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي :

- المدرك لمدى أهمية التخطيط الاستراتيجي للعديد من القضايا ومن أهم القضايا والمشاكل التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي يتبين انه يحقق الفوائد التالية: (الدوري ، زكريا ، 2005، ص ص 24 ، 25).
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في وضع الخطط لتوضيح الوضع الراهن للمنظمة من حيث نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي من خلال الخطة الاستراتيجية في توضيح رؤية ورسالة المنظمة والقيم التي تؤمن بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها ، وتسخير كافة موارد المؤسسة لتحقيق ذلك .
- يمكن التخطيط الاستراتيجي قيادات المنظمة من نهج التفكير الاستراتيجي بما يضمن رسم مستقبل أفضل للمنظمة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية التي تواجهها .
- يساعد التخطيط الاستراتيجي كافة القوى البشرية في تبني ثقافة تنظيمه فعالة تساهم في حماية المؤسسة من تأثيرات البيئة المحيطة ، والتغلب على معوقات الأداء ، و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكل كفاءة وفاعلية .
- إن تبني نهج التخطيط الاستراتيجي سوف يساعد على تفجير طاقات الإبداع والتألق لدى قيادات ومروسي المنظمة ، كذلك تلبية احتياجات المنظمة والتغييرات والتحديات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية.

■ تبني نهج التخطيط الاستراتيجي يساعد في الواقع على تفعيل التنظيم والسياسات الموجودة في المنظمة والتقليل ما أمكن من المركزية بحكم توضيح المهام والصلاحيات لكل فرد في المنظمة أياً كان موقعه. هذه النتيجة تفرض بدورها ضرورة ممارسة عملية التنسيق بفعالية بين العاملين في المنظمة على كافة مستوياتهم الإدارية ، بل والتنسيق بين المنظمة والمنظمات الخارجية الأخرى (الخفاجي نعيمة ، 2010 ، ص 35) .

3- ممارسة التخطيط الاستراتيجي :

إن تبني نهج التخطيط الاستراتيجي يعد نقلة نوعية لأي منظمة تسعى للمحافظة على وجودها وبالتالي خلق فرص التقدم والنمو والتطور من واقع التغلب على ضغوطات البيئة المحيطة من متغيرات داخلية وخارجية ، ولهذا فان ممارسة أسلوب التخطيط الاستراتيجي لم يقتصر على نموذج محدد بعينه ، ففي أدبيات وممارسات التخطيط الاستراتيجي نجد أنه لم يتم الاتفاق أو اعتماد مراحل محددة يتم العمل بها في جميع ممارسات التخطيط الاستراتيجي. (عواد ، أحمد ، 2012 ، ص 2002) ، وعلى سبيل المثال يرى (Bryson 1995) أن مراحل أو خطوات التخطيط الاستراتيجي تمر بعشرة مراحل ، في حين يشير دانكن وزملاءه (، 1992 ، Duncan et all) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمر بأربعة مراحل أساسية ، في الوقت الذي يقتصرها (Dess et Lumpkin 2003) على ثلاثة مراحل فقط . إن هذا الاختلاف بين الباحثين والممارسين في مجال التخطيط الاستراتيجي يعتبرها البعض ظاهرة صحية ، حيث أن ذلك نابع من خبراتهم وممارساتهم لهذه المهارة الإدارية ، ومهما اتسع نطاق الاختلاف بين هذه النماذج في اعتماد مراحل محددة لممارسة التخطيط الاستراتيجي إلا أن جميعها تهدف إلى الوصول إلى نفس العملية في تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، وبنفس المفاهيم والأدوات. (بن خديجة منصف ، آخرون ، 2018) ، ولهذا فإن الباحثان اعتمدا في هذه الدراسة على النموذج الخماسي والمتضمن خمسة خطوات متتالية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي من (رؤية ، رسالة ، القيم ، أهداف)، ثم تحليل الموقف ، و صيغة الاستراتيجية ، ومن ثم التنفيذ ، وأخيرا المتابعة والتقييم) . وحتى يتم التطبيق السليم لهذه المراحل يتوجب الإجابة على هذه الأسئلة :

■ أين نحن الآن ؟ ولإجابة يتطلب ذلك :

- التحليل الرباعي لواقع المنظمة التعليمية " رؤية ، رسالة ، قيم ، أهداف " .
- الوضع الاستراتيجي للمنظمة .
- التوجهات الوطنية للتعليم العالي .
- التوجهات العالمية للتعليم العالي .
- المقارنة المرجعية لتوجهات التعليم العالي .
- القضايا الاستراتيجية للمنظمة .

■ إلى أين نريد أن نصل ؟. ولإجابة يتطلب ذلك

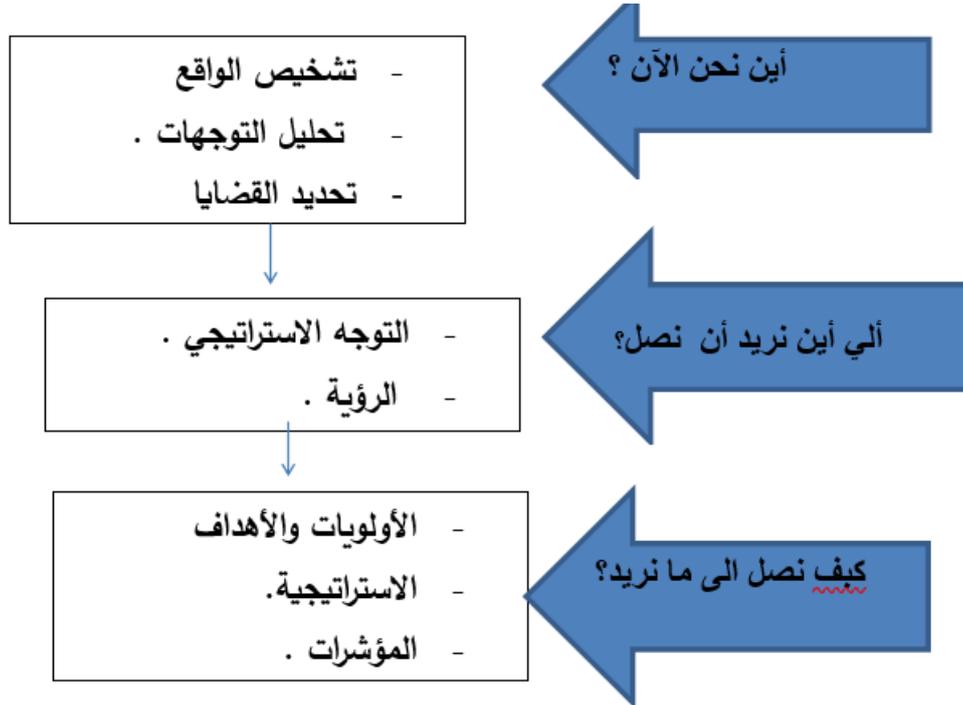
- التوجه الاستراتيجي للمنظمة .
- الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها .
- رؤية المنظمة ودلالاتها .

- رسالة المنظمة وعناصر تركيزها .
- القيم الحاكمة للمنظمة .

1- كيف نصل إلى ما نريد؟ ولإجابة يتطلب ذلك

- الأهداف الاستراتيجية والأهداف الفرعية و البرامج و لإجراءات .
- مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ولإجراءات ومؤشرات الأداء ، والشكل الاتي يوضح مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية :

شكل رقم (1) مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية



مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية من إعداد الباحثين

▪ ثانيا / علاقة التخطيط الاستراتيجي بأهم قضايا مؤسسات التعليم العالي :

إن التطبيق العملي السليم لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في حل مجمل القضايا التي تحول دون تقدم وتطور مؤسسات التعليم العالي من الأهمية بمكان إذ أن من ابرز القضايا التي يسهم التخطيط الاستراتيجي في التعامل معها ومعالجتها وفق الأسس العلمية السليمة بمؤسسات التعليم العالي ما يلي : (بن خديجة منصف ، أولاد زاوي عبد الرحمن ، 2009) .

- 1- يعد تحديد الأولويات من اهم القضايا التي لها علاقة مباشرة بعملية التخطيط الاستراتيجي فعن طريق التخطيط الاستراتيجي السليم يتم تحديد الأولويات التي يجب أن نتعلمها من جهة ، والأهداف التي نحققها أولا من جهة أخرى.
- 2- عملية التخطيط الاستراتيجي تمكن قيادات المنظمة من تحديد ما ينبغي عمله مستقبلا .
- 3- ظهور العديد من المفاهيم الجديدة كالتطبيق السليم لمفهوم الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة الإدارة ، واليقظة الاستراتيجية وغيرها من المفاهيم الأخرى التي تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي في تنظيمها وتفعيلها بما يضمن استمرار المنظمة وبالتالي تطورها وتقدمها مستقبلا .

- 4- الاحتياجات الفعلية من الموارد المالية قد لا تفي بما قد تحتاجه المنظمات التعليمية من هذه الموارد في صورة الميزانيات المخصصة لها ، تعد من اهم القضايا التي يمكن معالجتها عن طريق التخطيط الاستراتيجي السليم .
- 5- العولمة وما تفرزه من قضايا حيوية معاصرة قد تحول دون تحقيق النجاح المطلوب بالعملية التعليمية اذا ما لم يتم نهج التخطيط الاستراتيجي السليم لها .
- 6- التقدم التكنولوجي السريع والمتسارع وما يصاحبه من قضايا ذات بعد استراتيجي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الحيلولة دون تمكن المنظمات التعليمية من مواكبة هذا التطور ومجاراته بما يخدم القضايا الاستراتيجية بمنظمات التعليم العالي .
- 7- محاولة تغيير نظرة كافة المسؤولين بمنظمات التعليم العالي تجاه ما يمكن إنجازه و تحقيقه على ارض الواقع من خلال الأبحاث العلمية بفضل مهارات المورد البشري وما يمكن الاستعانة بجهات خارجية من خلال التعاقد معها في هذا الشأن .
- 8- التخطيط الاستراتيجي السليم وتوظيفه في مجال قضايا التعليم العالي وتحدياته يعد نوعا من التعلم المستمر الذي يساعد على مواجهة كافة المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية .
- 9- المنافسة الشرسة التي تسود البيئة التعليمية في مجال الدراسات العليا على المستويين الداخلي والخارجي تعد من اهم القضايا التي تواجهها منظمات التعليم العالي ، والتي بتطبيق التخطيط الاستراتيجي السليم يمكن لهذه المنظمات أن تتغلب على القوى المنافسة ، وبالتالي ضمان حصتها السوقية في هذا المجال .
- 10- الديناميكية التي تتصف بها المتغيرات البيئية المحيطة على المستويين الداخلي والخارجي قد تحول دون تمكن منظمات التعليم العالي من السيطرة أو التكيف مع هذه المتغيرات ، وان ذلك لا يتم إلا من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال .
- هذا الإسهام الاستراتيجي في مجال منظمات التعليم العالي يجب أن ينعكس بصورة إيجابية وفعالة على كافة برامج هذه المنظمات والتي من بينها ما يلي ، (جاد الرب سيد ، 2009 ، ص 5) :
- برامج التطوير الذاتي التي أصبحت سمة من سمات العصر الحديث مع وجود التقنية ووسائل الاتصال المتطورة.
 - رسم وتخطيط المسار الوظيفي لكل طالب وذلك من خلال تزويده بكل ما يحتاجه من معارف ومهارات لمستقبله الوظيفي.
 - الحاجة الماسة إلى التعليم التقني تفرض ضرورة التركيز على هذا النوع من التعليم سواء بمساهمة من المنظمة نفسها أو تبني التنمية الذاتية في تطوير معارفهم ومهاراتهم في مجال التقنية .
 - ضرورة سيادة القيم والأخلاق الوظيفية النبيلة بمنظمات التعليم العالي لتسود جنباً إلى جنب مع التطورات التقنية ، والمهارات الفنية والمعرفة بمنظمات التعليم العالي.
 - سيادة التقدم التقني المتسارع وتحطم كافة الحدود والحواجز إذ لم يعد مفهوم كيان الدولة كما كان سابقاً بل أصبح تشكيل كل دولة هو خليط من ثقافات مختلفة لذلك كان من الضروري أن تؤخذ قضية التعليم على أنها قضية استراتيجية في المقام الأول.

- الزيادة المضطربة في عدد السكان وحاجتهم الماسة إلى التعلم والانخراط بمنظمات التعليم العالي ، ومن ثم إتاحة الفرصة لهم لدخول سوق العمل وما يترب على ذلك من قضايا يتوجب التخطيط الاستراتيجي لها مسبقا . وبملخص عام يرى (السلطان ، 2006 ، ص 17) أن أهم التحديات والمشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي تتمثل في النمو السكاني ، الانتشار الجغرافي ، ثورة الاتصالات ، العولمة ، التوجهات العالمية ، الكفاءة ، التعليم من أجل التنمية ، الأعباء المالية ، الموائمة مع سوق العمل ، الأنماط الحديثة لمؤسسات التعليم العالي ، الجودة ، المتغيرات الداخلية والخارجية بصفة عامة .

المبحث الثالث : الجانب العملي

▪ التخطيط الاستراتيجي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس - ليبيا

نظرا لما يشهده عالم اليوم من تطورات ديناميكية في مختلف المجالات وخاصة مجالات التعليم والتعلم وإدارة المعرفة عموما ، لهذا اصبح من العيب أن تمارس أي منظمة أنشطتها دون اتخاذ التخطيط الاستراتيجي نهجا راسخا لتحقيق أهدافها المنشودة بدلا من العشوائية والارتجال ، والتي قد يعرضها لمفاجآت ومخاطر لم تؤخذ في الحسبان .، وهو ما يضعف من قدرتها على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف ومكانة ضمن الأفق الزمني المحدد لها ، وبناء على ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي نهجا لأغنى عنه إن أرادت تحسين خدماتها وزيادة قدرتها التنافسية وتطوير أدائها وضمان استمراريتها وتقدمها ، والأكاديمية الليبية للدراسات العليا ليست بمنأى عن ذلك اذا نها تعد أحد ابرز مؤسسات التعليم العالي في ليبيا تأسست عام 1988 تحت مسمى معهد الدراسات العليا للعلوم الاقتصادية في مدينة طرابلس حيث بدأت تمارس نشاطها الفعلي عام 1989 بثلاثة أقسام علمية وهي : (المحاسبة ، الإدارة ، الاقتصاد) ، وخلال عام 1995 صدر قرار رقم (996) بتحول المسمى إلى (أكاديمية الدراسات العليا) متضمنا الدرجات العلمية التي تمنحها وهي (دبلوم الدراسات العليا ، الإجازة العليا الماجستير ، الإجازة الدقيقة الدكتوراه) ، وخلال عام 2012 م صدر قرار رقم (167) من مجلس الوزراء في ليبيا بتغيير مسمى أكاديمية الدراسات العليا إلى مسمى الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، وبمواكبة لمراحل التطور التنظيمي فقد تطورت الأكاديمية حتى وصلت الآن إلى ثمانية مدارس علمية وهي كالتالي بيانها :

اسم المدرسة	اسم المدرسة
1- مدرسة العلوم الإدارية والمالية	5- مدرسة العلوم الأساسية .
2- مدرسة العلوم الإنسانية .	6- مدرسة اللغات .
3- مدرسة العلوم الهندسية والتطبيقية	7- مدرسة الأعلام والفنون .
4- مدرسة الدراسات الاستراتيجية والدولية.	8- مدرسة العلوم الطبية .

المصدر (التقرير السنوي للأكاديمية الليبية للدراسات العليا 2022 ، ص 9) .

والأكاديمية الليبية للدراسات العليا كغيرها من المؤسسات المعنية بالعملية التعليمية في مجال التعليم العالي فقد انتهجت سبيل التخطيط الاستراتيجي واتخاذها منهاجا لها في سبيل تحقيق ما تصبو إليه من أهداف طموحة وفق

الأسس العلمية السليمة ، ومن خلال التواصل وإجراء عدد من المقابلات مع بعضا من قيادات الأكاديمية والاطلاع على مجمل المراجع المتعددة كالتقارير والإصدارات والوثائق إضافة إلى نهج السياسات المتبعة بهذه الأكاديمية فقد تبين أن عملية التخطيط الاستراتيجي بها كانت وفق مجموعة من الأسس والضوابط التالية :

أولا دوافع إعداد الخطة الاستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا :

- 1- وجود خطة استراتيجية للأكاديمية هو أحد أبعاد التقييم ضمن أعمال التصنيفات المحلية والدولية للمؤسسات التعليمية
- 2- الاهتمام المتزايد من قبل مؤسسات التعليم العالي بقضايا التخطيط الاستراتيجي ، واقتناعها بضرورة السير وفق خطط استراتيجية محددة.
- 3- وضع خطة استراتيجية من شأنه أن يساهم في تلبية متطلبات الهيئة الوطنية لضمان الجودة للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي .

ثانيا الافتراضات الأساسية للخطة الاستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس :

- 1- استمرار الأكاديمية كمؤسسة للدراسات العليا فقط تمنح الدرجات العلمية الثلاثة لما بعد المستوى الجامعي وهي : (الماجستير ، الدكتوراه ، دراسات ما بعد الدكتوراه) .
- 2- قيام الأكاديمية بدور بيت الخبرة لكل المؤسسات العامة للدولة بالإضافة إلى تقديم الاستشارات للقطاع الخاص .
- 3- استمرار الدور الحالي الذي تتبناه الحكومة في التعليم ما فوق العالي ، وذلك من حيث الأنفاق وممارسة الرقابة والمتابعة .
- 4- استمرار الأكاديمية كجهة عامة تابعة للدولة الليبية كمؤسسة غير هادفة للربح .
- 5- استمرار النمط التنظيمي متمثلا في الهيكل الحالي للأكاديمية والمتمثل في (الإدارة العامة كمقر رئيسي في طرابلس مع أربعة عشر فرعا منشرة في غرب وشرق وجنوب الدولة الليبية . مع إمكانية التوسع والانتشار عبر نمط الفصول أو القاعات الدراسية في كافة المناطق .وفق معايير وأسس محددة .

ثالثا نطاق الخطة الاستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس:

- 1- من حيث الزمن وضعت الخطة لتغطي فترة العشر سنوات تبدأ من 1 - 1 - 2021 إلى 31 - 12 - 2030 م غير أنه بسبب تأثير المتغيرات البيئية المحيطة تم تعديل النطاق الزمني لتبدأ من 15 - 9 - 2021 إلى 31 - 12 - 2030 م ، وعلى مستوى التنفيذ تم إقرار أسلوب المراحل المتتابعة على أن تبدأ المرحلة الأولى في 15 - 9 - 2021 وتنتهي في 31 - 12 - 2023 م .
- 2- من حيث نطاق التنظيم وضعت الخطة تأسيسا على معطيات وواقع الإدارة العامة وهو المقر الرئيسي مع إمكانية التطبيق على مستوى الفروع الأخرى المنتشرة في كافة أرجاء الدولة الليبية .

رابعا مرجعية الخطة الاستراتيجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا طرابلس:

- 1- أهداف وأغراض الأكاديمية الواردة بقرار إنشائها .
- 2- وثائق التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية والمتمثلة في :

- الخط الاستراتيجي للأكاديمية للعام 2009 – 2011 م.
- مشروع خطة الأكاديمية للعام 2017 – 2020 م.
- نتائج التقييم المؤسسي للعام 2017 – 2018 م.
- خطة عمل إدارة التطوير للعام 2019 – 2020 م.
- 3- أفضل الممارسات الإقليمية في إدارة وتطور مؤسسات التعليم العالي .
- 4- معايير ضمان الجودة والاعتماد الصادرة عن المركز الوطني لضمان جودة اعتماد مؤسسات التعليم العالي .
- 5- نماذج متعددة من الخطط الاستراتيجية لعدد من الجامعات الوطنية والإقليمية والعالمية .
- 6- أدبيات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام .
- 7- التوجهات الوطنية لقطاع التعليم العالي في ليبيا، والأهداف المتعلقة بتطوير مؤسسات التعليم العالي ، وبرامج الدراسات العليا بالداخل (2018 – 2021) .

خامسا منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية للأكاديمية للبيبة للدراسات العليا طرابلس :

- 1- إسناد وضع الخطة الاستراتيجية للأكاديمية (2021 – 2030) إلى لجنة خاصة مشكلة بقرار من السيد رئيس الأكاديمية بتاريخ 11 - 11 - 2019 م.
- 2- إشراك أكبر عدد ممكن من المسؤولين بالأكاديمية في تحديد الركائز الأساسية للخطة ، ويشمل ذلك تعميم ومناقشة ومراجعة كل من (الرؤية ، الرسالة والقيم والأهداف ، الاستراتيجية) على الأطراف ذوي العلاقة وهم (الإدارة العليا ، عمداء المدارس ، ورؤساء الأقسام العلمية ، ومدراء الإدارات ، والمراكز المختلفة داخل الأكاديمية) للاستفادة من التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات .
- 3- تحديد الخطوط العامة لعمل اللجنة في المهام الآتية :
 - صياغة المضامين الأساسية في التخطيط الاستراتيجي على مستوى الأكاديمية والمتمثلة في الرسالة الرؤية والقيم والأهداف الأساسية .
 - توصيف وتحليل الوضع القائم بالأكاديمية في كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بوضع وتنفيذ الخطة الاستراتيجية .
 - تحليل الفجوة بين الوضع القائم والوضع المنشود مع تحديد أسلوب وآلية إحداث الانتقال إلى الوضع المستهدف .
 - بلورة وصياغة الأهداف الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق رؤية للأكاديمية .
 - وضع الخطة التنفيذية الشاملة ، ومجموعة الخطط التنفيذية الفرعية الكفيلة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
 - برمجة المراحل والخطوات التنفيذية وتحديد نقاط ومعايير تقييم الإنجاز .
- 4- جدولة أعمال لجنة الإعداد لتتم من خلال لقاء أسبوعي أو ورشة عمل أو لقاءات دورية .

5- الاعتماد على التنظيم الإداري القائم وما يتضمنه من اختصاصات وصلاحيات كأداة لتنفيذ مختلف الأنشطة الواردة بالخطة .

6- استخدام عدد من أدوات ومداخل التخطيط الاستراتيجي وتطويعها لتتلاءم مع طبيعة الأكاديمية كمؤسسة للتعليم والبحث العلمي والاستشارات .

7- صياغة الرسالة والرؤية والقيم على أساس قرار إنشاء الأكاديمية بشكل أساسي ، إضافة إلى أي ضوابط أخرى ذات صلة صادرة عن جهات الاختصاص .

8- اعتماد كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية من الإدارة العليا .

9- إشراك كافة العاملين في جميع المستويات الإدارية عند الأعداد لوضع الخطة الاستراتيجية .

كما تم اعتماد الخطة الاستراتيجية للأكاديمية وفق المراحل الآتية :

- المرحلة الأولى / تحديد الاتجاه الاستراتيجي ويشمل (الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الأهداف) .
- المرحلة الثانية / التحليل الاستراتيجي ويتضمن (المتغيرات الداخلية ، والمتغيرات الخارجية) .
- المرحلة الثالثة / صياغة الاستراتيجية .
- المرحلة الرابعة / تنفيذ الاستراتيجية .
- المرحلة الخامسة / متابعة وتنفيذ الاستراتيجية . وفيما يلي عرض تحليلي لهذه المراحل :

❖ المرحلة الأولى / تحديد الاتجاه الاستراتيجي للأكاديمية للبيبة للدراسات العليا : (الرؤية ، الرسالة ،

القيم ، الأهداف) :

عند الإعداد لتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفق الأسس العلمية السليمة يتوجب القيام بتحديد الاتجاه العام للمنظمة ، والذي يتمثل في تحديد وصياغة الرؤية التي تطمح المنظمة إليها ، كذلك صياغة رسالتها بما يعبر عن الدور الأساسي المناط بها ، ومن ثم تحديد الأهداف المخطط إنجازها ، مع عدم إغفال أصحاب المصلحة والمتمثل في الحكومة ، ووزارة التعليم والبحث العلمي ، والمراكز البحثية التابعة لها ، والمنظمات العامة والخاصة ، وكافة العاملين بالمنظمة إذ أن تلبية احتياجات تلك الأطراف تعد من أولى الضمانات التي توضح مدى واقعية الاستراتيجية المقترحة التي ستقدمها المنظمة لكافة الأطراف بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، وبناء على ذلك يتوجب قبل الشروع في إعداد الخطة الاستراتيجية أن تتوافر صورة واضحة وجلية عن ما ينبغي عمله والمتمثل في تحديد مهمة ورسالة المنظمة ، وما يمكننا عمله مستقبلا ، والمتمثل في رؤية المنظمة ، وماذا يمكننا تحقيقه مستقبلا من خلال إعادة النظر فيما تمارسه المنظمة من أعمال من خلال توظيف عملية التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة وفق تطبيق النموذج الخماسي ، والذي يتألف من العناصر الرئيسية التالية :

أولا / تحديد الاتجاه الاستراتيجي للأكاديمية للبيبة للدراسات العليا :

وفق ما تضمنه التقرير السنوي للأكاديمية للدراسات العليا الصادر في شهر ديسمبر (2022 م) عن تحديد

الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسة فقد تضمن الآتي :

1- الرؤية :

الرؤية هي عبارة عن ما تطمح أن تصل إليه أية منظمة أي هي عبارة عن الصورة الذهنية لما ستكون عليه هذه المنظمة مستقبلاً وذلك بعد تطبيق الاستراتيجية التي تم إعدادها مسبقاً كما تعرف بأنها صورة ضمنية ومفهوم ملزم لمستقبل مرغوب فيه ، ويعرفها كل من (نصيرات ، الخطيب ، 2005) بأنها تمثل الأحلام المطلوب تحقيقها ، والآمال العامة والعريضة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، ومن صفاتها الوضوح والأثارة والدافعية ، وتضييق الفجوة بين الواقع والمأمول وأن تتسم بالاستقرار النسبي ، الإنجاز ، ويرى (جواد ، 2000) بأن الرؤية لا تقتصر على الإدارات العليا للمؤسسات فقط إنما يمكن أن تنشأ من جميع العاملين في المستويات الإدارية ممن لهم علاقة بصنع القرار مع ضرورة إيصالها إلى الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة وإثارة دافعيتهم لتبنيها ، وحدد (الصيرفي ، 2008) عدد من الخصائص الواجب توافرها في الرؤية الاستراتيجية والتي من أهمها أن تكون ذات توجه مستقبلي ، وأن ترتبط بالمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ، وأن تسعى إلى مردود مادي أو معنوي ، ويضيف (المغربي ، 2006) إلى أن الرؤية الأساسية تتسم بمجموعة من الخصائص تتمثل في الوضوح مع دقة التعبير ، وأن تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات ، وأن تلبي حاجات العاملين بصورة موضوعية ، مع انسجامها مع الأهداف الاستراتيجية والقبول والرضى من جميع الأطراف ، وان تتصف بالتكيف مع كافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية . وكذلك الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .

يتضح من خلال هذا التعريفات أنّ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة تمثل شعاع للتوجيه وتنسيق الجهود بالنسبة لمختلف المشاريع التي تعمل عليها المنظمة التعليمية (الأكاديمية) ، وفيما يلي بعض الأمثلة لمفهوم الرؤية لبعض من منظمات التعليم العالي :. (عبيد ، حنان ، 2021 ، ص 58) .

- رؤية جامعة هارفارد " خلق مجتمع مدني يحدث ثورة في شتى مجالات العلم".
- رؤية جامعة الملك فيصل بالسعودية : "أن نكون إحدى الجامعات الرائدة في الشراكة المجتمعية من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي والقيادة".
- رؤية جامعة عين شمس بمصر " تسعى جامعتنا إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية".
- رؤية الأكاديمية الليبية للدراسات العليا : هي (مؤسسة للدراسات العليا والبحث العلمي ، متميزة على المستوى المحلي والإقليمي ، ذات بيئة محفزة للتعلم والإبداع ، تساهم بفاعلية في إحداث تقدم العلوم وتوظيفها في خدمة المجتمع) ، (وثيقة الخطة الاستراتيجية ، 2021 : 2029 ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا .ص7) .

2- الرسالة :

اهتم الفكر الإداري المعاصر برسالة المؤسسة منذ منتصف السبعينات على أساس أن الرسالة تمثل سبب وجود وتميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في طبيعة نشاطها وما تقدمه من خدمات ، كما أكد الكثيرين أن سبب فشل أغلب المؤسسات هو عدم وضوح رسالتها المناطة بها ، وأن أهمية الرسالة تكمن في تدعيم هويتها ، وارتباط النتائج المالية والمادية فيها ، وهي تعبيراً عن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، وتوصيف مفصل

للأنشطة وخدمات وقيم وثقافة المؤسسة ، وبصفة عامة يمكن فهم مصطلح الرسالة على أنها تعبر عن هوية المنظمة أي التعريف بها وبما تمارسه من نشاطات ، ويتحدد من خلالها هوية هذه المنظمة ، وهناك من يعرفها بأنها عبارة عن وصف مختصر عن سبب وجود المنظمة أي لماذا وجدت المنظمة ؟ ، وما الهدف من تأسيسها ؟ . ومن تستهدف لخدمتهم ؟ . وما هي فلسفتها وقيم العمل بها ؟ وبماذا تتميز عن غير من المنظمات الأخرى المناظرة لها ؟ . (عبيد ، حنان ، 2021 ، ص58) ، ويضيف (الصيرفي ، 2008) أن الرسالة تمثل الاطار الرئيسي للمؤسسة من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها ، وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجودها ، وهويتها وعملياتها وممارساتها مما يؤكد على أساس أن تصاغ رسالة المؤسسة بعبارات واضحة ومحددة لدى الجميع . ، كما يضيف أن لرسالة المؤسسة الفعالة سمات تتمثل في إمكانية تحويلها إلى خطط ، وترجمتها إلى أرض الواقع ، وأن تتمايز بالدقة والوضوح ، والواقعية والموضوعية ، وان تتكيف مع البيئة المحيطة للمؤسسة ، مع ضرورة ارتباطها مع القيم والمثل العليا للمؤسسة ، والانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة . كما يرى (أبوبكر ، 2000 ، ص60) أن الرسالة الجيدة يجب أن تتسم بالوضوح ، وتثير الدافعية والحماس والتفاؤل لدى كافة العاملين بالمؤسسة ، وبالتالي تأييدها وقبولها من الجميع ، وأن تساعد على تحقيق الغايات والأهداف المنشودة ، وتوضح فلسفة ودستور المؤسسة ، وأن تعزز آلية المشاركة الفعالة في صناعة القرارات الاستراتيجية في المؤسسة . مما تقدم يمكن القول أن رسالة المنظمة هي عبارة عن :

■ بيان رسمي ووثيقة مكتوبة.

■ تحديد السبب ، أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة.

■ تعبر عن الخصائص الفريدة والمميّزة للمنظمة .

■ توضح طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها وزبائنها وطبيعة أسواقها.

وبنا على ما سبق يمكننا الإشارة إلى بعض الأمثلة لصيغة الرسالة لبعض من المنظمات العربية والعالمية (الصيرفي ، محمد ، 2008).

- رسالة جامعة هارفارد "نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم".

- رسالة جامعة فيلادلفيا بالأردن " تسعى جامعتنا لإعداد خريجين مزودين بالعلم والمعرفة والمهارات والقيم ولديهم الدافعية للتعلم مدى الحياة ، والارتقاء بالبحث العلمي والدراسات العليا وتعزيز برامج الإبداع ، وبناء شراكة مثمرة مع المجتمع .

■ رسالة الأكاديمية الليبية للدراسات العليا : هي (تقديم خدمات التعليم فوق الجامعي والاستشارات الفنية وإعداد كفاءات البحث العلمي بما يخدم أحداث التنمية المستدامة الشاملة بالمجتمع) . ، (وثيقة الخطة الاستراتيجية ، 2021 : 2029 ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، ص 7) .

3- القيّم

إن نجاح أي خطة استراتيجية يتوقف بالدرجة الأولى على تبنيها لعدد من القيم الحاكمة والتي تمثل في الأساس لمنطلق الرئيسي و الأساسى الحاكم لسلوكيات منتسبي المنظمة بصفة عامة ، إلا أن تحديد وصياغة تلك القيم لا يعد كافياً لتحقيق أو تنفيذ الخطة ، إذ يتطلب الأمر دعمها بشكل مستمر حتى تتحول من شعارات

إلى أفعال تتماز بالقوة ولها تأثير مباشر على مجمل التعاملات داخل المنظمة وخارجها. وفيما يتعلق بالأكاديمية فقد سعت على ترسيخ مجموعة من القيم المؤسسية الهادفة إلى تحقيق الرضاء لدى كافة الأطراف والمستفيدين من خدمات وأنشطة الأكاديمية ، وأن تمثل أساسا قويا لتكوين ثقافة مؤسسية متميزة تساهم في الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي .

▪ قيم الأكاديمية الليبية للدراسات العليا : من أهم القيم الحاكمة التي تتحلى بها الأكاديمية :

- **التطوير المستمر** : الأكاديمية تحرص دائما على ضرورة التوجه نحو التحسين والتطوير المستمر، وذلك من خلال مواكبة أحدث التطورات التقنية في المجال الإداري والاكاديمي .

- **التعاون** : تنتهج الأكاديمية سبيل التعاون البناء والمثمر مع كافة المنظمات المناظرة لها سواء بعقد الاتفاقيات ، أو تبادل الزيارات ، أو من خلال عقد العديد من المؤتمرات وورش العمل سواء على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

- **الجودة والتميز** : الأكاديمية محل الدراسة تلتزم بتطبيق معايير تربوية رفيعة المستوى مع سعيها الدؤوب لتطوير العملية التعليمية ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، وفق ما تقتضيه مستويات الجودة العالمية .

- **النزاهة والشفافية** : الأكاديمية تسعى دائما إلى تعزيز قيم الشفافية في كافة تعاملاتها الإدارية والتعليمية ، والممارسات القيادي بها ، وصنع القرار ، كما تحرص على الالتزام بتطبيق قيم العدالة والنزاهة .

- **الالتزام الاجتماعي** : تسعى الاكاديمي إلى الالتزام الاجتماعي والأخلاقي بما يتماشى مع تعاليم الدين الإسلامي الحنيف ، والعادات والتقاليد الليبية الأصيلة والمثل الإنسانية العليا .

كما حرصت الأكاديمية على ترسيخ قيم التوجه للسوق في إطار قيم تنافسية شريفة و للأجل الحصول على اكبر قدر ممكن من الحصة السوقية ، وكذلك قيم المساءلة ، والعمل بروح الفريق ، المساءلة ، الأمانة ، التطور .، (وثيقة الخطة الاستراتيجية ، 2021 : 2029 ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، ص 8) .

4- الأهداف : تعرف الأهداف بأنها " الرغبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أو إنجازها ، كما أن

هناك أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا للمؤسسة ويطلق عليه الأهداف الاستراتيجية أما مجموعة الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الاستراتيجية ، وتكون في شكل أهداف محددة . (العبد ، 2003 ، ص 118) .، وعند بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة فإنه بعد أن يتم وضع رسالة المنظمة في إطار قيمها ومعاييرها السلوكية فإن الأهداف الاستراتيجية تشتق من ذلك لتبدأ لاحقا في عملية وضع الأهداف التي تقود وتوجه الأنشطة المختلفة لتحقيق نتائج أداء محددة ، وعادة ما يتم وضع هذه الأهداف في إطار العديد من المعايير والمتمثلة في تحقيق الأرباح في كافة ما تقوم به من أعمال ، وكذلك السعي الدؤوب للحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية في مجالها ، والعمل على تطويرها أو الاحتفاظ بها على أقل تقدير ، كذلك العمل على جذب وتعيين الكفاءات البشرية والحرص على الاحتفاظ بها .، مع الحرص على التمتع بموقف مالي جيد واستثمارات وسيولة تساعد على تحقيق ما تصبو له من أهداف كما أن جودة المخرجات ، والأبداع و وما تتحلى به من مسؤولية اجتماعية اتجاه المجتمع وزيادة رفايته تعد من أهم

المعايير الفعالة لتحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وفيما يلي عرض مبسط للأهم الأهداف التي تسعى الأكاديمية محل الدراسة لتحقيقها :

▪ **أهداف الأكاديمية الليبية للدراسات العليا .:** (سعت الأكاديمية منذ تأسيسها إلى تحقيق جملة من الأهداف في السياق العام والتي من أهمها :

- 1- توطين الدراسات العليا بالداخل بما يساهم في ترشيد الأنفاق العام على الدراسات العليا في الخارج .
 - 2- إتاحة الفرصة لخريجي الجامعات ممن تتوفر فيهم شروط القبول لتحقيق طموحاتهم لمواصلة تعليمهم العالي محليا .
 - 3- المساهمة في تلبية احتياجات الجامعات الليبية من أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات وبالتالي التقليل من الاعتماد على جلبهم من الخارج .
 - 4- إتاحة الفرصة وخلق المناخ الاكاديمي المناسب للأعضاء هيئة التدريس لممارسة نشاطاتهم العلمي
 - 5- المساهمة في زيادة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالقطاعين العام والخاص .
 - 6- العمل على إعداد جيل من الباحثين والأساتذة الجامعيين الذين يستطيعون الإسهام في تطوير التعليم والبحث العلمي بالأكاديمية والمجتمع .
 - 7- العمل على استحداث التخصصات والبرامج الجديدة وتطوير القائم منها ، والعمل على إنشاء الأجسام البحثية التي تواكب التطور العلمي المستمر وفق حاجات ومتطلبات المجتمع .
 - 8- التطوير المستمر للبرامج التعليمية التي تدعم التنمية ، مع اعتماد مبدأ التقويم الذاتي والخارجي المستمر .
 - 9- تقديم الاستشارات العلمية المختلفة لمؤسسات المجتمع بمختلف نشاطاتها .
 - 10- تطوير القدرات البحثية التعليمية لأعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية .
 - 11- تعزيز مكانة الأكاديمية في خدمة المجتمع من خلال إتاحة الفرصة للأبناء المجتمع المحلي للاستفادة من مرافق الأكاديمية ، وتنظيم المحاضرات والندوات والمؤتمرات والملتقيات الفكرية والعلمية في كافة العلوم .
 - 12- توفير بيئة تعليمية بحثية متميزة من اجل إعداد كوادر بشرية مؤهلة من المبدعين والمفكرين والعلماء والمتخصصين .
 - 13- تعميم وتطوير سبل التعاون المشترك بين الأكاديمية والمؤسسات الأخرى المناظرة لها .
 - 14- القيام بأعمال النشر ، وتشجيع التأليف والترجمة ، وإصدار المجلات العلمية المتخصصة .
- ونظرا لتعدد الأهداف والطموحات التي تسعى الأكاديمية الليبية للدراسات العليا لتحقيقها سوف يكتفي الباحث بعرض موجز لجملة من هذه الأهداف للأخر خطة استراتيجية معتمدة لها للعام الدراسي 2022- 2023 ، والتي من أهمها :

- **الهدف الاستراتيجي الأول /** التطوير المؤسسي وبناء النظم والتي تشمل على (تطبيق الحوكمة المؤسساتية ، تحديث التنظيم المؤسسي والوظيفي ، حوسبة الإجراءات الإدارية ، تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط ، والمتابعة وتقييم الأداء)
 - **الهدف الاستراتيجي الثاني :** تقديم برامج تعليمية بجودة عالية في مختلف التخصصات ، ومن أهمها (تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ، تحسين مدخلات العملية التعليمية ، إرساء نظام للتعليم الإلكتروني ، الوصول إلى المعايير القياسية المعتمدة في توفير وأشغال الأبنية الإدارية وقاعات التدريس والمعامل والورش .
 - **الهدف الاستراتيجي الثالث :** تحقيق درجة من الاستقلال المالي (تقنين وتنمية الموارد المالية الذاتية للأكاديمية ، تنوع مصادر التمويل خارج اطار الميزانية العامة) .
 - **الهدف الاستراتيجي الرابع :** التميز في البحث العلمي وتقديم الاستشارات محليا وإقليميا وذلك من خلال (إقامة علاقات المشاركة مع المؤسسات العامة والخاصة ، التوجه نحو الدراسات والبحوث الجماعية المشتركة) .
 - **الهدف الاستراتيجي الخامس :** تعزيز الحضور المحلي والإقليمي وذلك من خلال المشاركة المثمرة في النشاط البحثي المحلي والإقليمي ، والدولي .
 - **الهدف الاستراتيجي السادس :** إعلاء القيم العامة والأخلاقيات العلمية عن طريق (تعزيز ثقافة واحترام الملكية الفكرية ، والعمل على خلق بيئة مشجعة للتنافس الشريف بين كل فئة من فئات المجتمع الداخلي) .
 - **الهدف الاستراتيجي السابع :** خدمة المجتمع المحيط بغية المساهمة في تقديم الحلول العملية ، إظهار القدرات ، و تأكيد الالتزام بالأهداف .المساهمة في إيضاح البيئة ، توطيد علاقات العمل مع مؤسسات الأعمال والخريجين ، حل المشكلات المعاصرة . (.
- غير أنه وبالرغم من مسعى الأكاديمية الدؤوب لتحقيق النجاح للأجل تحقيق أهدافها المنشودة برزت جملة من المخاطر والتحديات والتي قد تحول دون تحقيق ذلك والتي من أهمها :
- 1- عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتهيئة البيئة لمتطلبات تنفيذ الخطة .
 - 2- عدم توافق تدفق التدفق المالي من موازنة الدولة مع جداول التنفيذ .
 - 3- وجود مقاومة للتغيير وعدم ادراك مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات .
 - 4- عدم مرونة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
 - 5- عدم الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة في حينها .
 - 6- عدم الاستقرار السياسي والأمني للدولة كان له الأثر الكبير بشكل مباشر وغير مباشر على عدم إنجاز ما تم التخطيط له بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
- وحتى تتمكن الأكاديمية محل الدراسة من تنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة فإن الأمر يتطلب توفر مقومات ودعامات أساسية من أهمها :

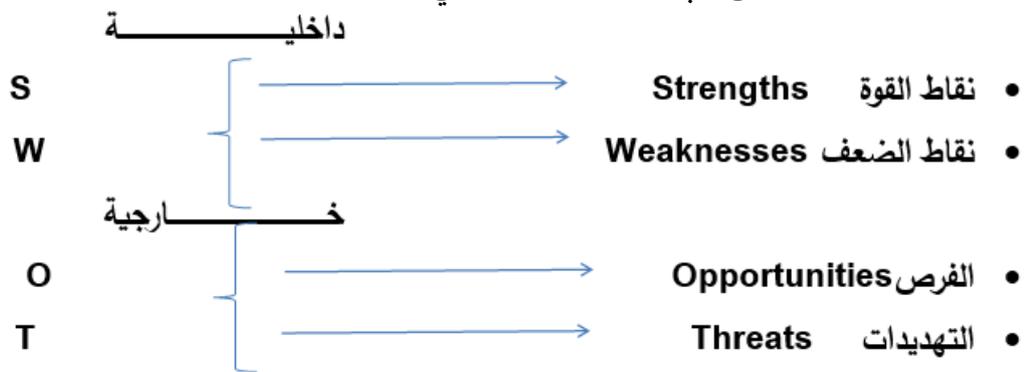
- 1- إسناد تنفيذ الخطة إلى لجنة متخصصة أو تكليف كيان تنظيمي متخصص قائم تسند له مهمة التنفيذ وفق الأسس العلمية السليمة .
- 2- العمل على القيام ببرامج توعية لشرح الخطة الاستراتيجية ومكوناتها والتعريف بها لذوي العلاقة وضمان استيعابهم لها بشكل يضمن خلق نوع من التكافل والتعاقد والتعاون فيما بينهم قبل الشروع في عملية التنفيذ .
- 3- إعداد برامج لإدارة المخاطر المتوقعة أثناء عملية التنفيذ وبما يكفل التعامل الرشيد مع المخاطر المحتملة في حال وقوعها .
- 4- توفير كافة الموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة والبرامج، وبما يتوافق مع عملية التنفيذ ، (وثيقة الخطة الاستراتيجية ، 2021 : 2029 ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، ص 9 : 29) .

❖ المرحلة الثانية /التحليل الاستراتيجي :

تحديد الاتجاه الاستراتيجي يعني تحديد الوجهة التي تعتمده المنظمة والاتجاه نحوها وذلك من خلال وضع المنظمة على بساط التشريح لما يحيط بالمنظمة من متغيرات بيئية داخلية للكشف عن نقاط الضعف لعلاجها ، ونقاط القوة لدعمها ، وكذلك متغيرات بيئية خارجية للكشف عن الفرص المتاحة للاقتناصها واستغلالها الاستغلال الأمثل ، ومجمل التهديدات أو التحديات لمواجهتها ووضع الحلول العلمية السليمة لها ، كما يبرز التحليل البيئي كخطوة ذات أهمية باعتباره أداة فعالة لتعرف على الواقع الفعلي المعاش بالمنظمة وغالبا ما يتلزم التخطيط الاستراتيجي مع التخطيط البيئي كون أن التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا محاولة لفهم البيئة المحيطة بالمنظمة وذلك بهدف السيطرة عليها وإخضاعها للقياس والتنبؤ بها مهما كانت حالة الاضطراب التي تواجهها المنظمة ، والمنظمة التعليمية أساسا تعد نظاما مفتوحا تتأثر وتتوثر في محيطها البيئي بصيغة تبادلية سلبا وإيجابا إذ تمدها البيئة المحيطة بجملة من المدخلات يتم تأهيلها وتدريبها بهذه المنظمات التعليمية ومن ثم تتحول إلى مخرجات جاهزة لكافة النظم التي تعمل بالمحيط البيئي وبذ تكون العلاقة تبادلية بين المنظمة ومحيطها البيئي ، ويعد التحليل الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي بمثابة الألية التي تستخدم لتشخيص الأوضاع القائمة ومعرفة الظروف داخل المنظمة وخارجها ، كما يستخدم التحليل البيئي على نطاق اشمل لتحليل الحالة الآنية للبيئة الداخلية والخارجية بقصد وضع استراتيجية توازن تتناسب والمتغيرات البيئية المحيطة داخليا وخارجيا ، ويعرف بأنه " إطار فعال لتحليل وفهم الظروف السائدة على المستويين الداخلي والخارجي ، وذلك من خلال التركيز على جملة من الأسئلة تتمثل في ماهي أهدافنا ؟ ماذا يريد العملاء ؟ كيف يمكننا خوض غمار المنافسة ؟ وكيف يمكننا تحسين خدماتنا ؟ " . وإجمالا فإن التحليل البيئي الاستراتيجي يتطلب القيام بإجراء عدد من الخطوات من أهمها :

- 1- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع .
- 2- التأكد من توافر البيانات والمعلومات حول البيئة المطلوبة أو إمكانيات توفيرها وطرق وأساليب جمعها .
- 3- اختبار وتحديد المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل البيئي سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية .
- 4- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام الأمثل .
- 5- بناء سيناريوهات أو بدائل الخيارات الاستراتيجية .

كما إن مجمل قضايا ومشكلات التعليم العالي ، وتحديات المستقبل التي تواجه عالم اليوم تتطلب ضرورة تحديد صورة واضحة وجلية عن ماهية الدافع الراهن لهذا التعليم ؟ . وما هو المحتوى التنظيمي والنظامي والفكري والثقافي الذي يتم في إطاره هذا النوع من التعليم؟ ، وعليه فإن هذا الأمر يتطلب منا العمل على تحليل الموقف البيئي من خلال تشخيص جوانب القوة والضعف لدينا عند ممارسة هذا التعليم ، وكذلك مجمل الفرص والتهديدات أو التحديات الموجودة أو محتملة الوجود في هذا الجانب ، هذا الأسلوب في تشخيص الوضع الراهن هو ما يعبر عنه بأسلوب نموذج (SWOT) وهذا النموذج هو عبارة عن مختصر للعناصر الأربعة التي يتكون منها هذا النموذج حيث يرمز حرف (S) إلى جوانب القوة ، في حين يرمز حرف (W) إلى جوانب الضعف ، أما حرف (O) فيرمز إلى الفرص، بينما يرمز حرف (T) إلى التهديدات ، غير أن تحليل أو تشخيص الموقف لا يعد عملاً عشوائياً إذ يتطلب الأمر ممارسته انطلاقاً من أهداف المنظمة التعليمية ، وأهداف التعليم الذي تنفذه بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وعلاقة ذلك برسالة ورؤية المنظمة الجامعية في إطار عام يشمل رؤية ورسالة التعليم العالي على مستوى الدولة ككل ، وأن أبرز ما يمكن إنجازه في هذه المرحلة هو الرصد الجيد لقضايا التعليم العالي وما يواجهه من تحديات على اعتبار أنها تمثل المنطلق الرئيسي أو الأساس العلمي السليم لإعداد الخطة الاستراتيجية بحيث تكون هذه القضايا لها علاقة مباشرة بسياسات المنظمة أو ببيئتها الداخلية أو الخارجية أو بمجمل المدخلات أو بعمليات التحويل ، أو بالمرجات، وكل ما يتعلق بقضايا ومشكلات منظمات التعليم العالي بالمجمل ، وبناء على ما تقدم يمكن تناول التحليل الاستراتيجي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأكاديمية الليبية للدراسات العليا وفق نموذج تحليل سوات (SWOT Analysis) حيث أن الحروف المنوه عنها ترمز إلى أربعة كلمات أساسية هي :



المصدر من إعداد الباحثين

أولاً / تحليل البيئة الداخلية :

وتعني جميع العوامل الخاضعة لسيطرة إدارة المنظمة من نظم وقواعد وإجراءات وتسهيلات الموارد المادية والبشرية والمالية مع توفر المناخ التنظيمي الجيد لممارس النشاط بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ويتلخص تحليل الموقف الداخلي بتحديد نقاط القوة والضعف السائدة داخل المؤسسة .

▪ **نقاط القوة :** ويقصد بمواطن القوة القدرات الذاتية للمنظمة التعليمية والتي تمنحها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المناظرة لها . سواء أكانت مادية أو بشرية أو مالية أو أي نظم أخرى تكون المنظمة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل بكل كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق رسالتها المنشودة وأهدافها المرجوة

كما يساعد تحديد مواطن القوة على الاستغلال الأمثل لهذه المواطن والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها .

▪ **نقاط الضعف** : تتمثل مواطن الضعف في أوجه القصور أو كافة القيود التي تحول دون تمكن المنظمة التعليمية من تحقيق ما تصبو إليه ، كما أن تحديد هذه النقاط يساعد على التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب عليها وبالتالي تحويلها إلى نقاط قوة لصالح المنظمة ، كما يمكن تحديد مواطن القوة والضعف بالمنظمة التعليمية من خلال العناصر التالية :

1- الهيكل التنظيمي : وجود هيكل تنظيمي مرن وغير معقد وملائم يتسم بالسلطة المتوازنة مع الاتساق والمساواة في كافة الأنشطة الإدارية مع تجنب الروتين المعقد مع سيادة مناخ تنظيمي فعال. ، جميع هذه الخصائص وغيرها تعد من أهم نقاط القوة التي يتوجب أن يتصف بها الهيكل التنظيمي لأي منظمة تعليمية .

2- الأفراد : وهم العمود الفقري لأي منظمة والرسمال الفكري لها فمتى ما تم تأهيلهم وتدريبهم وصقل مواهبهم فإن ذلك يعد نقاط قوة يتوجب دعمها والمحافظة عليها . أما إذا ما كان عكس ذلك من إهمال وتسيب وتذمر فإن ذلك يعد نقاط ضعف يتوجب الانتباه لها ومعالجتها .

3- الموارد : وتتمثل في كافة الأصول الثابتة والمنقولة من مباني وتجهيزات عصرية وتقنيات حديثة وخدمات متميز وغيرها تعد أحد أهم نقاط القوة التي يتوجب على المنظمة التعليمية المحافظة عليها وصيانتها بشكل دوري .

4- نمط الإدارة : وتتمثل في قيادة حكيمة داعمة لبرامج الجودة ساعية لتطوير القائم على الفهم والخبرة مع فناعة راسخة بضرورة مواكبة والتطوير المستمر مشجعة على الابتكار والتجديد والعلم والمعرفة مع إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في صياغة الرسالة والرؤية و تحديد الأهداف والأنشطة المختلفة . جميع هذه الخصال وغيرها تمثل نقاط قوة يتوجب توافرها بأي منظمة تعليمية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

5- الأنظمة : إن وجود أنظمة معتمدة وفعالة قائمة على تقويم الأداء مع الحرص على رفع معدلات الإنتاج تعد نقاط قوة يتوجب دعمها واستثمارها .في حين وجود أنظمة كلاسيكية غير فعالة مع عدم تطويرها وتحديثها بما يتلاءم وتطورات العصر فإن ذلك يعد نقاط ضعف يتطلب الإسراع في علاجها بما يحقق المستهدف من معدلات الأداء .

6- المهارات : وجود العدد المطلوب من العاملين مع قيادات تتسم بالإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق مع وجود عمالة ماهرة ومدربة على أحدث التقنيات كل هذه العناصر وغيرها تعد نقاط قوة يتوجب المحافظة عليها وتمييزها وتطويرها وتدريبها بما يتوافق ومتطلبات المرحلة ، أما في حال توفر أعداد كبير من العاملين بمستوي كمي وليس كفي وغير مدربة فإنها بذلك تشكل عوامل ضعف يتوجب الانتباه لها والإسراع في معالجة قصورها .

7- القيم المشتركة : وجود قيم مشتركة يؤمن بها كافة العاملين بالمنظمة التعليمية من الاحترام المتبادل والتسامح وروح التعاون والتكامل والعمل بروح الفريق والانتماء الوظيفي ، كل هذه الخصال وغيرها تعد عناصر

قوة يتوجب ترسيخها والمحافظة عليه ، أما في حالة غياب كل هذه القيم وغيرها من القيم المشتركة بين أفراد المنظمة التعليمية فإن ذلك حتما تعد نقاط ضعف يتوجب نبذها وإنكارها لتسود القيم النبيلة والتعاون المشترك بين كافة أفراد المنظمة .

▪ تحليل البيئة الداخلية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا:

إن الهدف الأساسي من إجراء تحليل البيئة الداخلية هو الكشف عن مكامن نقاط القوة بالمنظمة محل الدراسة للأجل دعمها والمحافظة عليها ، وكذلك تحديد نقاط الضعف التي قد تؤثر على أداء المنظمة محل الدراسة أو تحول دون تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وبالتالي وجوب معالجتها ، وفيما يلي عرض للأهم نقاط القوة ، نقاط الضعف بالأكاديمية الليبية محل الدراسة .

نقاط القوة Strengths بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا : (وثيقة الخطة الاستراتيجية 2021-2029 ،

ص 30 : 32)

1- الدعم المباشر من الدولة الليبية باعتبارها أحد أهم منظمات التعليم العالي ، والذي يضمن موارد مالية مستقرة على الرغم من عدم كفايتها.

2- تعدد الفروع العلمية بالأكاديمية والمتمثلة في عد ثمانية مدارس في شتى العلوم التطبيقية ، والطبية ، والإنسانية .

3- وجود ما يزيد عن أربعة مراكز بحثية مع معهد متخصص في تنمية الموارد البشرية (مركز تدريبي) .

4- فتح مالا يقل عن 15 فرع للأكاديمية على مستوى الدولة الليبية في شرق البلاد وغربها وجنوبها .

5- انتظام مالا يقل عن (5054) طالب وطالبة بالأكاديمية بمختلف التخصصات

6- إتاحة الفرصة أمام الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة لمواصلة تحصيلهم العلمي حيث ينتظم مالا يقل عن عشرون طالب وطالب بمختلف التخصصات .

7- بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس القارين بالأكاديمية ما لا يقل عن 195 عضوا بمختلف التخصصات ، مع فتح آفاق التعاون مع بعض المؤسسات المناظرة لها عن طريق الإعارة والندب بمختلف التخصصات في اطار التعاون والتبادل المعرفي .

8- يصدر عن الأكاديمية العديد من المنشورات العلمية حيث بلغ عدد الأبحاث المنشورة خلال العام 2022 ما لا يقل عن (200) بحث اكاديمي بمختلف التخصصات .

9- بلغ مجموع المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجي حواي (39) مشاركة محليا وإقليميا وعالميا .

10- بلغ عدد المشاريع المسجلة بالهيئة القومية للبحث العلمي لطلبة الأكاديمية لعامي (2021 ، 2022) حوالي (429) ، (514) بحثا على التوالي .

11- يوجد بالأكاديمية مكتبة علمية حديثة بلغ مجموع العناوين والنسج باللغتين العربية والإنجليزية خلال العام (2022) حوالي (85) عنوان، و (4050) نسخة .

12- تم افتتاح المكتبة الرقمية بتاريخ (30 . 8 . 2022) وهي عبارة عن مجموعة من المصادر الإلكترونية والإمكانات الفنية ذات العلاقة بإنتاج المعلومات ، والبحث عنها واستخدامها ، كما احتوت المكتبة الرقمية

- على عدد من المنصات الرقمية : (تايلور وفرنسيس ، مكتبة العلوم الاجتماعية ، مكتبة التكنولوجيا ، ومكتبة العلوم الطبية ، المنهل ، ومجلات journals واييسكو EBSCO) .
- 13- تم افتتاح عدد من المعامل البحثية في شهر أغسطس (2022 م) متمثلة في (معمل التشبيه والمحاكاة المركزي ، معمل التشبيه والمحاكاة للأنظمة الميكانيكية والطبية ، معمل التشبيه والمحاكاة للأنظمة الكهربائية المدنية ، معمل السييسكو ، معمل العلوم الهندسية .).
- 14- تم تزويد مدرسة اللغات بعد (2) معامل اللغة يحتوي كل معمل على (20) جهاز حاسب آلي ، وجهاز عرض مرئي ومنظومة صوتيات .
- 15- يوجد عدد أربعة معامل حديثة بمدرسة العلوم الأساسية ، ومعمل الإحصاء وتحليل البيانات بمدرسة العلوم الإدارية والمالية ، وثلاثة معامل طبية بمدرسة العلوم الطبية .
- 16- يوجد معهد لتنمية الموارد البشرية وهو مؤسسة تدريبية استشارية تعمل في مجال تنمية الموارد البشرية في مختلف المجالات الإدارية والمالية ، والمالية والاقتصادية والفنية ، والمعلوماتية .
- 17- يوجد بالأكاديمية مركز الريادة والابتكار وهو عبارة عن همزة وصل بين رواد الأعمال وما يقدمونه من أفكار تجارية وصناعية وخدمية وغيرها، وبين الجهات ذات العلاقة لتحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس .
- 18- عقدت الأكاديمية عددا من الاتفاقيات المحلية والدولية عن طريق مكتب التعاون الدولي بالأكاديمية وذلك بهدف ربط أواصر التعاون الدولي مع المؤسسات الدولية والعمل على تحسين مكانة الأكاديمية بين المؤسسات العالمية وذلك من خلال العلاقات والاتفاقيات الثنائية بهدف تنشيط دور الأكاديمية العلمي والميداني وتطوير الروابط الدولية التي تعزز مستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين ، ودعم النهوض بالمعرفة والبحوث المبكرة لدخول الأكاديمية إلى نطاق عمل جامعات الجيل الثالث ، والذي يهدف إلى تطوير البرنامج التعليمي والوظيفي ، والأدائي الأكاديمي .
- 19- يوجد بالأكاديمية مكتب ضمان الجودة وتحسين الأداء والذي يعزز سعي الأكاديمية للحصول على الاعتماد المؤسسي للأكاديمية بأداء متميز وتمكنها من الوصول إلى المكانة العلمية المرموقة بين مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم.
- 20- في إطار تنمية وخدمة المجتمع قامت الأكاديمية بالعديد من النشاطات المشتركة مع عدد من الجهات بغرض تبادل المنفعة والخبرات والمساهمة في تنمية وتطوير المجتمع على المستويين المحلي والدولي .
- 21- يتوافر لدى الأكاديمية بيئة تعليمية وبحثية جيدة ، مع بنية تحتية تتمثل في المباني والتجهيزات وغيرها تمكنها أداء دورها على الوجه المطلوب.
- 22- توافر الأعداد المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس في اغلب المجالات المتخصصة والمتنوعة بالأكاديمية محل الدراسة .
- 23- الموقع الجغرافي المناسب والذي يساعد على التوسع في تأسيس وتنمية وتطوير المباني التي قد تحتاجها الأكاديمية مستقبلا .
- 24- ارتباط الأكاديمية بعدد من الاتفاقيات المشتركة مع الدولة الليبية يؤهلها مستقبلا لتبوء مركز الصدارة على المنظمات المناظرة لها .

25- توافر أسس التواصل مع كافة منظمات المجتمع المدني .

▪ نقاط الضعف Weaknesses بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا:

- 1- السماح للأغلب الكليات بالجامعات الليبية لفتح باب القبول لبرامج الدراسات العليا ، مع ضعف الإمكانيات المادية والبشرية . الامر الذي نتج عنه تقلص في الحصة السوقية للأكاديمية .
- 2- لا توجد معايير محددة وواضحة بالأكاديمية تتعلق بتحديد نظام لتقييم ومتابعة الأداء .
- 3- غياب التوصيف الواضح والدقيق والمعتمد للأغلب المناهج بمختلف التخصصات بالأكاديمية ، مع غياب عنصر الرقابة من جانب الأقسام العلمية .
- 4- ضعف كفاءة وفاعلية نظم الاتصالات والتواصل في كافة المجالات بين الأكاديمية الليبية للدراسات العليا وأغلب منظمات و مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي .
- 5- ضعف استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالأكاديمية نتيجة لجملة من العوامل من بينها عدم توفر الموارد المالية ، وكذلك افتقار أغلب أعضاء هيئة التدريس للإعداد الجيد والتدريب المستمر على استخدامها من ناحية أخرى .
- 6- غياب التنسيق مطلقا بين مخرجات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل وذلك أسوة بالمؤسسات التعليمية الأخرى المناظرة لها .
- 7- انخفاض مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية مما أثر سلبا على معدل أدائهم الأكاديمي ونشاطهم في مجال البحث العلمي.
- 8- غياب فكرة تسويق الخدمة التعليمية والبحثية في الأكاديمية مما كان له الأثر السلبي على انعدام خدمة المجتمع ، والحصول على موارد مالية إضافية نظير ما تقدمه الأكاديمية من خدمة.
- 9- عدم حصول أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية على حقوقهم من إجازة علمية ومشاركة في المؤتمرات العلمية وغيرها ، مما قد يجبرهم على الهجرة إلى مواطن عمل أخرى توفر لهم كافة حقوقهم المطلوبة .
- 10- غياب التعاون العلمي والعملية بين مكونات الأكاديمية سواء بين الأقسام أو بين المدارس العلمية بالأكاديمية.
- 11- عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في بعض المدارس والتخصصات (نسبة عدد الطلبة إلى عدد الأساتذة) ، الأمر الذي أدى إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس وأثراء سلبا على إنتاجه العلمي والبحثي .
- 12- عدم وجود نظام للإرشاد الأكاديمي في غالبية المدارس بالأكاديمية لمساعدة الطلبة في توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة والاختيار والتقدم في المسار العلمي أو الوظيفي.
- 13- غياب نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر المعنيين .
- 14- الاعتماد الكلي على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة مما يؤدي إلى ضعف مستوى التحصيل العلمي لدى الطالب بالأكاديمية ، وبالتالي فقدته لتنمية مهاراته في البحث والأبداع والابتكار .
- 15- عدم مواكبة ومجاراة العالم المتقدم في شتى العلوم ، وفي مختلف المجالات .
- 16- غياب الاستقرار السياسي والأمني اثر بشكل مباشر وغير مباشر على توفير المناخ التنظيمي والدراسي بالأكاديمية.

- 17- غياب روح الميزة التنافسية بالأكاديمية لخلق كوادر علمية قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل.
- 18- ضعف مستوى النشر العلمي في المجلات العلمية الدولية المنطوية (المصنفة) في قواعد البيانات العالمية ، مع قلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع.
- 19- غياب التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية.
- 20- تدني وضعف المستوى التأهيلي العلمي والتدريب الإداري للموظفين بالجامعات.

▪ ثانيا تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) :

تعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأهمية بمكان عند تحليل المحيط البيئي للثاني منظمة فقد تم تصنيفها إلى صنفين البيئة الخارجية العامة وتشمل كافة العوامل البيئية التي تؤثر في كافة المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية ، والاجتماعية : والثقافية ، والتعليمية ، والبيئة الخارجية الخاصة وتشمل كافة العوامل البيئية ذات التأثير الخاص في مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة التعليمية مثل العملاء ، و المستفيدين الحاليين ، والمتوقعين ، والموردين ، والمنافسين هذا وتتضمن البيئة الخارجية عنصرين أساسيين هما

▪ الفرص : وتتمثل في المواقف والاتجاهات والتغيرات القائمة أو المحتملة بالبيئة الخارجية ، حيث تؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي ودعم الخدمات باقتراض العمل على استغلالها الاستغلال الأمثل ، كما أن تحديد الفرص المتاحة يساعد في التخطيط للاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها ،

▪ التحديات : وهي جملة من المواقف أو الاتجاهات في البيئة المحيطة الخارجية تمثل في حد ذاتها خطراً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسي للمنظمة التعليمية ، أو قد تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، وذلك إذا لم توفق المنظمة في تحييدها أو تجنبها في الوقت المناسب كما يساعد تحديد التحديات أو المخاطر التي تواجه المنظمة في تجنب خطرها ومن ثم الاستعداد لمواجهةها حتى لا تفاجئ المنظمة مستقبلاً وهي غير مستعدة لذلك ، وكذلك تجنب الكثير من الجوانب السلبية والتي قد تلحق بالمنظمة بسبب هذه التحديات .

▪ تحليل البيئة الخارجية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا :

إن الهدف الأساسي من إجراء تحليل البيئة الخارجية هو الكشف مجمل الفرص المتاحة للمنظمة يتوجب اقتناصها والاستفادة منها في تدعيم عنصر المنافسة ، وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية ، كما أن هناك مجموعة من التحديات المحتملة و التي يفترض تحييدها وحسن التصرف حيالها لتحقيق ما تتشده من أهداف وغايات أو قد تؤثر على أداء المنظمة وتحول دون تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ، وفيما يلي عرض للأهم الفرص ، والتحديات بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا محل الدراسة .

▪ الفرص المتاحة Opportuniti للأكاديمية الليبية للدراسات العليا :

- 1- زيادة معدل النمو السكان للدولة الليبية والتوجه العام نحو برامج الدراسات العليا الملحوظ لما يضيفه من فرص للحصول على الوظيفة المطلوبة.
- 2- زيادة الاهتمام المحلي والعالمي بمدى أهمية ضمان الجودة والتطور المستمر في منظومة العملية التعليمية.

- 3- الأقبال المتزايد على التعليم المفتوح ، والتعليم عن بعد الأمر الذي سهل الانخراط مع توفر الرغبة في الالتحاق بمنظمات التعليم العالي ومن بينها الأكاديمية محل الدراسة .
- 4- افتتاح فروع للأكاديمية بأغلب المدن الليبية شرقا وغربا وجنوبا ساعد على جذب أعداد متزايدة من المنخرطين في برامج الدراسات العليا بفروع الأكاديمية وبالتالي الحصول على الحصة السوقية المطلوبة.
- 5- السياسة التي انتهجتها الدولة الليبية في توطين برامج الدراسات العليا بالداخل تعد فرص يتوجب استغلالها الاستغلال الأمثل ، وإثبات جداتها للقيام بهذا الدور على أكمل وجه ، مع ضبابية سياسة الدولة في تبني استراتيجية واضحة المعالم للإيفاد بالخارج أدى بدوره إلى التوجه نحو للانخراط في برامج الدراسات العليا بالأكاديمية .
- 6- عدم وجود منافسة خارجية من أي نوع كدخول منظمات تعليمية أجنبية من خارج الدولة الليبية ، وذلك نظرا لعدم استقرار الأوضاع السياسية في ليبيا إلى الآن .
- 7- ارتفاع معدل أجور حاملي الشهادات العليا قياسا لغيرها من الشهادات الأخرى الأقل منها مرتبة أدى ذلك إلى الأقبال على مؤسسات التعليم العالي ، ومن بينها الأكاديمية محل الدراسة .
- 8- انخفاض مستوى تكاليف الدراسة بالأكاديمية مقارنة بما يناظرها من منظمات تعليمية في الخارج
- 9- وعي وتقهم بعض المؤسسات العامة والخاصة في ليبيا لمدى أهمية حصول موظفيها على مؤهلات عليا بقصد التأهيل والتطوير أدى إلى مزيدا من فتح آفاق التعاون المثمر بين هذه المؤسسات ، والأكاديمية محل الدراسة .
- 10- تنوع موضوعات البحث التي يمكن للأكاديمية المساهمة في وضع الحلول المناسبة لها .
- 11- تنامي الوعي العام بمدى أهمية الأكاديمية ، وما يمكن أن تقدمه للمجتمع من خدمات ..
- 12- إمكانية الحصول على الدعم الدولي في إطار التعاون المشترك لتطوير أدوات ووسائل العملية التعليمية .
- 13- الارتفاع النسبي المتوقع في رسوم الدراسة بالقطاع الخاص .
- **التحديات المحتملة Threats للأكاديمية الليبية للدراسات العليا :**
- عدم وضوح التوجهات العامة للدولة الليبية بشأن التعليم ما فوق الجامعي .
- استمرار ضعف الموارد المالية المتاحة قياسا لمتطلبات الأداء والتطوير .
- احتمالية دخول القطاع الخاص كمنافس .وما ينتج عنه من فقد لمستوى الحصة السوقية .
- السمعة العلمية المتميزة التي تحقها الأكاديمية محل الدراسة واعتراف العديد من الدول والمؤسسات التعليمية بالشهادات العلمية التي تمنحها الأكاديمية يعد عامل تحدي للأكاديمية في المحافظة على هذا المستوى الذي وصلت إليه .

- عقد العديد من الاتفاقيات في مجال التعاون المشترك بين الأكاديمية محل الدراسة وغيرها من المؤسسات التعليمية المناظرة لها في الخارج المر الذي يحملها قدرا من المسؤولية في المحافظة على إنجاز هذه الاتفاقيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- غياب عنصر التنسيق المشترك بين الأكاديمية وسوق العمل للاستيعاب مخرجاتها في المنظور القريب أو البعيد .
- فتح باب القبول لمؤسسات تعليمية مناظرة في مجال برامج الدراسات العليا يخلق نوع من المنافسة والتحدي لهذه الأكاديمية حتى تحافظ على حصتها السوقية من طالبي الالتحاق ببرامج الدراسات العليا .
- بروز جماعات الضغط بين الحين والآخر والمتمثلة في نقابة أعضاء هيئة التدريس للمطالبة بحقوقهم أو التهديد بوقف الدراسة
- الظروف البيئية المحيطة غير المستقرة على المستويين الداخلي والخارجي للأكاديمية وما تخلقه من تحديات للأكاديمية والتي قد تؤثر سلبا على أدائها الأكاديمي .
- تسرب وهجرة العقول من أعضاء هيئة التدريس إلى مؤسسات أخرى أو إلى الخارج نتيجة تدني الحوافز المادية والمعنوية .
- الاعتماد على مصدر وحيد للدخل وهو الدعم الرسمي الحكومي يخلق نوع من التحدي والتهديد مستقبلا في المحافظة على مكانتها العلمية داخل البلاد وخارجها .
- حاجة الأكاديمية إلى التوسع في مجال البنية التحتية وذلك للاستيعاب المتقدمين الجدد .
- مستوى التحصيل العلمي المتدني للمتقدمين لبرامج الدراسات العليا بالأكاديمية نتيجة ضعف مستوى المخرجات من المؤسسات التعليمية الأخرى يخلق نوع من التحدي للأكاديمية حتى يتم استيعابهم وفق المستوى التعليمي المطلوب .
- حاجة الأكاديمية لوجود نظم دراسات عليا تتوافق مع المعايير العالمية .
- حاجة الأكاديمية إلى مزيدا من البرامج التعليمية ، والأجهزة المتطورة ، وغيرها من المتطلبات التي تمكنها من ممارسة العملية التعليمية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
- الزيادة المستمرة في أعداد الطلبة المتقدمين للدراسة بالأكاديمية مما قد يؤدي إلى مزيدا من الضغط على الإمكانيات والموارد المتاحة والمخصصة للأكاديمية بما يؤثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة لهم .
- عزوف أصحاب المال و الأعمال على دعم مؤسسات التعليم العالي مثل الأكاديمية مع غياب التنسيق بين القطاع العام والخاص في هذا المجال . (التقرير السنوي للأكاديمية الليبية الدراسات العليا ، 2022 م)

كما وأن هناك مجموعة من التحديات الاستراتيجية من أهمها :

- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية الحديثة والمتطورة كالهندسة الوراثية ، والتقنية الحديثة ، وشبكات المعلومات والاتصال وغيرها .

- تحديات على مستوى تمويل التعليم العالي حيث يتم تقليص التمويل الحكومي ، وتحل محلها مؤسسات التمويل الدولية .
- تحديات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل حيث مهن تقليدية تختفي ، وأخرى تبرز للواقع ، وكذلك الاهتمام بالأبداع ، والابتكار .بالإضافة إلى تحديات على مستوى هجرة العقول ، وتدوير العقول بمفهوم عصر العولمة .
- تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره مثل تكافؤ الفرص التعليمية ، والاهتمام بجودة التعليمالخ .
- تحديات على مستوى مصادر التعليم حيث انحسرت المصادر المحلية وبرزت المصادر الدولية .
- تحديات على مستوى المنظمات العابرة للحدود .
- تحديات على مستوى المواطنة إذ يتوجب على التربية الوطنية أن تدخل البعد العلمي العالمي الجديد .

❖ المرحلة الثالثة / صياغة الاستراتيجية :

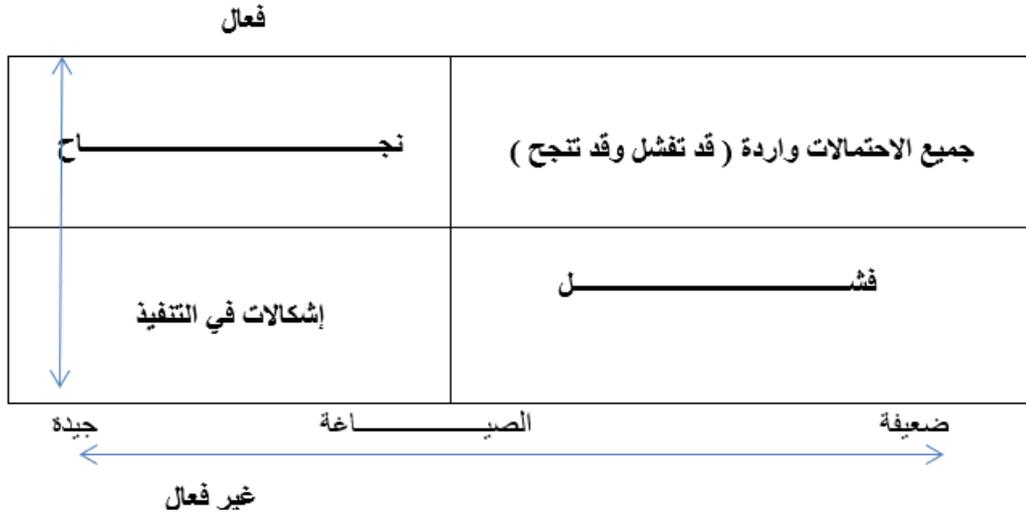
بناء على ما تحديده من قضايا استراتيجية في المرحلة الأولى والتي تمثل في مجملها تحديات تهدد كيان منظمات التعليم العالي فإن دور عملية التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك التحديات وذلك من خلال وضع عدد من البدائل أو الحلول لكل تك القضايا مع عقد مقارنة بين تلك البدائل ومن ثم يتم اختيار الأفضل منها لتعتبر الحل أو البديل الأنسب وفق معايير محددة كما يتوجب الحرص على وضع الصياغة المناسبة للخطة الاستراتيجية المنشودة حتى لا تكون صورية وغير فعال وبالتالي يكون لها الأثر السلبي عند تتبع المراحل التالية لها ، كما يتطلب في هذه المرحلة تحديد الأهداف بنوعيتها العامة والتفصيلية مع صياغة فعالة لرؤية ورسالة المنظمة حتى تعبر تعبير حقيقيا عن كيان المنظمة وما تسعى لتحقيقه ، كما يتوجب الأخذ بعين الاعتبار أن عملية التخطيط الاستراتيجي ليست تطبيقا لخطوات روتينية فحسب بل يتعداها إلى كونه علم وفن يحتاج إلى جهد وتفكير وتحليل وفق الأسس العلمية السليمة ، والأكاديمية الليبية محل الدراسة تمكنت من خلال كوادرها الفنية من صياغة الاستراتيجية المستهدفة وفق الأسس العلمية السليمة والمتمثلة في صياغة الرؤية والرسالة التي تعبر عن ما هو مطلوب منها وما تسعى لتحقيقه مستقبلا بالإضافة إلى تحديد جملة من الأهداف ترجمت إلى برامج ومشاريع طموحة على أرض الواقع رغم ما تعرضت له من تحديات حالت دون تحقيق البعض منها ، كما يجب أن تشمل هذه المرحلة خطة متميزة قادرة على إنجاز الأهداف ، وتحقيق الرؤية والرسالة من خلال تكييف أكاديمية الدراسات العليا بطريقة ملائمة لبيئتها ، وهي جهود تنفيذية وقرارات ذكية ، وتقدم تفصيلا أكثر دقة من الرؤية والرسالة والأهداف بانية ذلك على الوضع الرهن للأكاديمية ، ووضع تصور لمستقبلها المنشود بحيث تعتبر الفجوة بين الوضعين مقياسا للدرجة التي على الأكاديمية تجاوزها .

❖ المرحلة الرابعة تنفيذ الاستراتيجية :

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي تمر بها الخطة الاستراتيجية إذ أنها تعني الترجمة من الواقع النظري إلى الواقع العملي أو الفعلي ، حيث أن التنفيذ الفعال للاستراتيجيات المصاغة جيدا يساعد على النجاح ، في حين أن التنفيذ غير الفعال للاستراتيجيات المصاغة جيدا يؤدي إلى ظهور إشكاليات عديدة ، كما يمكن للتنفيذ الفعال

أن يساهم في سد الفجوات التي تكون قد علقت بالخطة غير المصاغة جيدا ويتجاوز الأخطاء الواردة في حين سيكون الفشل حليف الاستراتيجية غير المصاغة جيدا وترافقها عمليات تنفيذ غير فعالة كما هو وارد بالشكل التالي:

شكل رقم (2) حالات تنفيذ الخطة الاستراتيجية .



من إعداد الباحثين

كما أن جوهر تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتمثل بتحويل مجموعة الأهداف إلى برامج ومشاريع وهي تمثل في مجملها مجموعة من الأنشطة والعمليات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الاستراتيجية ، كما يتطلب في هذه المرحلة أن تسخر المنظمة كافة إمكانياتها البشرية والمادية والمالية والإدارية من أجل العمل على نجاح عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية ، كما يتطلب دعماً لأمحدود من كافة أفراد المنظمة وخاصة قيادات الإدارة العليا إذ أن وجود ثقافة تنظيمية بنائة يساهم على نجاح عملية التنفيذ ، ويذل الكثير من الصعاب أو المشاكل التي قد تعترض هذه العملية ، وبنهاية هذه المرحلة تبدو الحاجة ماسة إلى الجدية والاستمرارية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتعامل مع مجمل القضايا والمستجدات التي قد تواجه المنظمة نتيجة ديناميكية المتغيرات الداخلية والخارجية على حدا سواء ، وبناء على ذلك فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تعد عملية ديناميكية مستمرة ، وتستفيد من نتائج بعضها البعض عند تعاملها مع مجمل القضايا والتحديات بصفة عامة وما يخص قضايا وتحديات منظمات التعليم العالي على وجه الخصوص ، والأكاديمية الليبية محل الدراسة كغيرها من مؤسسات التعليم العالي قد اعترض سبيلها العديد من التحديات والمشاكل على المستويين الداخلي والخارجي نتيجة تأثرها بما حدث من متغيرات في البيئة المحيطة حال دون نجاحها في التنفيذ السليم للخطة الاستراتيجية المعتمدة في تلك الفترة غير أنه وبمرور الوقت وزوال تأثير بعض المتغيرات تمكنت الأكاديمية من التصحيح في عملية التنفيذ وتخطي بعض الإشكاليات ، لكنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب .

❖ المرحلة الخامسة المتابعة وتقييم الأداء :

مرحلة المتابعة وتقييم الأداء تعد في ترتيبها المنطقي المرحلة الخامسة والأخيرة ولكن في الواقع العملي ليس من الضرورة أن تكون هذه المرحلة مستقلة عند ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي إذ أن الكثير من العمل في هذه المرحلة قد تم أثناء عملية التنفيذ ، كما وأن الهدف من هذه المرحلة هو التأكد من الخطة الاستراتيجية

ومدى قابليتها للتنفيذ وفق ما تم التخطيط له في المراحل السابقة لها وأنه من المؤكد تبنيها ومن ثم تنفيذها من خلال البرامج والمشاريع المعتمدة وبالتالي تحقق الأهداف المحددة للاستراتيجية ، كما يتم خلال هذه المرحلة إجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات إن وجدت أي بمعنى العمل على تحسين الأداء وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع وفق الأسس العلمية السليمة ، وكذلك تعزيز الأداء وتصحيح الانحرافات من خلال التغذية العكسية لجميع الأطراف ذات العلاقة بالاستراتيجية ، كما يبرز دور هذه المرحلة من خلال البرامج والمشاريع والسياسات التي تنفذ من خلالها الاستراتيجية ، ولعل ابرز ما يطرح من تساؤلات خلال هذه المرحلة هو متى سيتم إعداد جملة التقارير المتعلقة بخطط العمل؟ وما مقدار التقدم في عملية التنفيذ ؟ ، ومن سيقوم بتنفيذ التقييم ومتى وكيف ؟ . وللإجابة على هذه التساؤلات وغيرها فإن هذه الخطة سوف تعتمد في عملية المتابعة على نوعين رئيسيين من التقارير وهما المتابعة والمرتبطة أساسا بمراجعة التقدم في التنفيذ ، وتقييم البرامج أو المشروعات التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية سواء كان هذا التقييم ذاتي أو من جهة مستقلة كما يتوجب عند إعداد تلك التقارير استشارة جميع الأطراف ذات العلاقة سواء أكانوا مشرفين أو تنفيذيين .

• النتائج والتوصيات:

بعد عرض وتحليل مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا توصل الباحثان إلى جملة من النتائج والتوصيات :

▪ أولاً / النتائج.

من واقع ما تم عرضه وتحليله عن مدى نجاح الأكاديمية الليبية للدراسات العليا في التطبيق العلمي السليم لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي تبين أن الأكاديمية محل الدراسات نجحت في جوانب وأخفقت في جوانب أخرى ، وأن ذلك مرده إلى مدى قوة تأثير المتغيرات البيئية المحيطة الداخلية منها والخارجية ، وخاصة ما يتعلق بعدم الاستقرار الأمني والسياسي لدولة الليبية والذي أثر بدوره بطريقة مباشرة وغير مباشرة في الإخفاق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة ، والتي من أهمها قطاع التعليم بصفة عامة وبرامج الدراسات العليا بصفة خاصة ، والتي تعد محل اهتمام الأكاديمية الليبية للدراسات العليا ، كما أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

1- التأكيد على مدى أهمية نهج أسلوب عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

2- التأكيد على مدى أهمية نشر ثقافة ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي ، والأكاديمية الليبية للدراسات العليا على وجه الخصوص .

3- حرص قيادات الأكاديمية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في قضايا التعليم العالي وفق الأسس العلمية السليمة، فنجحت في جوانب ، وأخفقت في أخرى ..

4- الاعتقاد الخاطئ لدى قيادات الأكاديمية بأن عملية إعداد الخطة الاستراتيجية يعد كافيا للتعامل مع قضايا وتحديات التعليم

5- لدى الأكاديمية الكثير من نقاط القوة لو تم استثمارها الاستثمار الأمثل للأحدث تطور نوعي في مجال الدراسات العليا داخل الدولة الليبية .

- 1- لدى الأكاديمية الليبية جملة من نقاط الضعف يتطلب الأمر علاجها حتى لا يكون لها اثر سلبي على مستقبل الأكاديمية
- 2- عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة والتي يمكن الاعتماد عليها عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي ، وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والكفيلة بتحقيق الأهداف المطلوبة .
- 3- للأكاديمية الكثير من الفرص لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لتمكنت الأكاديمية من تبوؤ مركز الصدارة في منظومة التعليم العالي داخل الدول الليبية .
- 4- الأكاديمية الليبية كغيرها من مؤسسات التعليم العالي تواجه العديد من التهديدات يتوجب على قياداتها حصرها والعمل على مواجهتها والتقليل من تأثيراتها السلبية .
- 5- تسعى الأكاديمية إلى ترسيخ نظم الجودة بها وفق الإمكانيات المتاحة .
- 6- الأكاديمية تشارك بفاعلية في المؤتمرات العلمية ولها تواصل إيجابي مع كافة المؤسسات بالداخل والخارج
- 7- الأكاديمية حريصة من خلال خطتها الاستراتيجية على تبني وسائل التقنية الحديثة واستخدامها بفاعلية في البرامج العلمية والتعليمية .
- 8- عدم الاستقرار السياسي والأمني السائد منذ فترة أثر بشكل سلبي على أداء الأكاديمية ، وكذلك عند إعداد خطتها الاستراتيجية مؤخرًا.
- 9- الأكاديمية ومن خلال خطتها الاستراتيجية لم تقوم بوضع آلية لمتابعة خرجها .
- 10- تمتلك الأكاديمية خطة استراتيجية متكاملة غير أنها أخفقت في إنجاز العديد من الأهداف نتيجة تأثير المتغيرات البيئية المحيطة سواء أكانت داخلية أم خارجية.
- 11- يتوفر لدى الأكاديمية مجموعة من القيم حرصت على تطبيقها كميثاق أخلاقي لكل منسوبيها .
- 12- الأكاديمية تتميز بموقع جغرافي متميز مع إمكانية التوسع الأفقي والرأسي غير أنها أخفقت في ذلك نتيجة تأثير بعض المتغيرات البيئية المحيطة الداخلية والخارجية على حدا سواء .
- 13- للأكاديمية خطة طموحة لتواصل الخارجي غير أن المتغيرات البيئية حالت دون ذلك .
- 14- الأكاديمية حرصت على اعتماد أغلب البرامج العلمية مع توفر مكتبة رقمية وجملة من المراكز والمعامل البحثية الحديثة .
- 15- نتيجة فشل الدولة الليبية في وضع خطة استراتيجية لتفعيل الدراسة بالخارج إلا أن الأكاديمية لم تنجح في القيام بهذا الدور وبالتالي فقد أخفقت في استيعاب وتوطين برامج الدراسات العليا بها .
- 16- من خلال عرض و تحليل الخطة الاستراتيجية للأكاديمية لم يتبن حرصها على الحصول على القدر الكبير من الحصة السوقية في إنجاز برامج التعليم العالي رغم ما تتمتع به من ميزة تنافسية جيدة .
- 17- الأكاديمية ومن خلال عرض وتحليل خطتها الاستراتيجية لم تعير الانتباه إلى مدى جدية المنافسة المتوقعة من مؤسسات القطاع الخاص في ذات النشاط حليا ومستقبلا .

•ثانيا / التوصيات:

- 1- التأكيد على أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عبارة عن مراحل وخطوات مترابطة ومتتالية ، وان الأمر يتطلب الاهتمام والتركيز على كافة المراحل حتى ضمان تطبيق الأسس العلمية السليمة لعملية التخطيط الاستراتيجي ، و العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية
- 2- ضرورة مشاركة كافة المستويات الإدارية بالأكاديمية ، وكذلك جميع الأطراف داخل وخارج الأكاديمية حتى يتم ضمان المشاركة الجماعية في إعداد الخطة وبالتالي تنفيذها وفق الأسس العلمية السليمة ، مع الحرص على مخاطبة وأشارك كافة الفاعلين بالدولة الليبية وبالأساس وزارة التعليم والبحث العلمي وأشعارهم بمدى أهمية تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية لما له من اثر إيجابي على حاضر ومستقبل الأكاديمية ، وبالتالي دعمها ماديا ومعنويا حتى تقق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
- 1- عند الإعداد لعملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب الاهتمام أو مراعاة متطلبات سوق العمل ، وذلك من خلال التنسيق بين مخرجات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل .
- 2- على قيادات الأكاديمية استغلال الميزة التنافسية التي تتمتع بها الأكاديمية الليبية عن غيرها من المؤسسات الأخرى المناظرة في نفس المجال ، مع ضرورة العمل على خلق ميزة تنافسية بالبيئة المحلية حتى تتمكن الأكاديمية من نيل حصتها السوقية المطلوبة.
- 3- على قيادات الأكاديمية تضمين خططها الاستراتيجية المستقبلية التوسع الأفقي والرأسي بما يضمن تأسيس بنية تحتية فعالة للاستيعاب كافة الإنجازات والتطورات المستقبلية في كافة المجالات.
- 4- العمل على وضع معايير محددة وواضحة بالأكاديمية تتعلق بتحديد نظام لتقييم ومتابعة الأداء .
- 5- العمل على التوصيف الواضح والدقيق والمعتمد للأغلب المناهج بمختلف التخصصات بالأكاديمية ، وتفعيل عنصر الرقابة من جانب الأقسام العلمية .
- 6- العمل على الرفع من كفاءة وفاعلية نظم الاتصالات والتواصل في كافة المجالات بين الأكاديمية الليبية للدراسات العليا وأغلب منظمات و مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي . مع ضرورة الحرص على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في برامج التدريس بالأكاديمية ، وتوفير الموارد المالية ، و العمل على الإعداد الجيد والتدريب المستمر للأعضاء هيئة التدريس على استخدامها من ناحية أخرى .
- 7- تفعيل فكرة تسويق الخدمة التعليمية والبحثية في الأكاديمية حتى يكون له الأثر الإيجابي على تنمية وتطوير خدمة المجتمع ، والحصول على موارد مالية إضافية نظير ما تقدمه الأكاديمية من خدمة.
- 8- ضرورة الحرص على حصول أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية على حقوقهم من إجازة علمية ومشاركة في المؤتمرات العلمية وغيرها ، حتى لا يتم جبرهم على الهجرة إلى مواطن عمل أخرى توفر لهم كافة حقوقهم المطلوبة ، مع المطالبة بزيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس بالأكاديمية حتى يكون له الأثر الإيجابي على معدل آداهم الاكاديمي ونشاطهم في مجال البحث العلمي.

- 9- ضرورة العمل على نشر التعاون العلمي والعملية بين مكونات الأكاديمية سواء بين الأقسام أو بين المدارس العلمية بالأكاديمية.
- 10- ضرورة الحرص على تطبيق مستوى التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس في جميع المدارس والتخصصات (نسبة عدد الطلبة إلى عدد الأساتذة)، الأمر الذي سوف يؤدي إلى التخفيف من الأعباء على عضو هيئة التدريس ومدى تأثيره الإيجابي على إنتاجه العلمي والبحثي ، مع ضرورة وجود نظام للإرشاد الأكاديمي بمدارس الأكاديمية لمساعدة الطلبة على توفير المعلومات اللازمة للمفاضلة والاختيار والتقدم في المسار العلمي أو الوظيفي.
- 11- العمل على وجود نظم تقييم البرامج الدراسية من وجهة نظر المعنيين ، وعدم الاعتماد الكلي على الكتاب الجامعي والمذكرات المتواضعة مما يزيد من مستوى التحصيل العلمي لدى الطالب بالأكاديمية ، وبالتالي مساعدته في تنمية مهاراته في البحث والأبداع والابتكار.
- 12- الحرص على زيادة مستوى النشر العلمي في المجالات العلمية الدولية المنطوية (المصنفة) في قواعد البيانات العالمية
- 13- التركيز على التخصصات النادرة لتحقيق ميزة تنافسية في المجالات العلمية والبحثية غير تقليدية.
- 14- العمل على الرفع من مستوى الكفاءات في الموارد البشرية بالإدارة ، وذلك بزيادة مخصصات التدريب و التطوير .
- 15- إعادة النظر في لوائح نظام القبول والتسجيل .
- 16- ضرورة العمل على ترسيخ المعايير المتكاملة والشفافية المطلوبة عند اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بالأكاديمية .
- 17- العمل على إعادة النظر في محتوى الهيكل التنظيمي بالأكاديمية بما يساهم في تنفيذ وسير العملية الإدارية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .
- 18- العمل على توفير البيانات والمعلومات الكافية لدعم القرار .
- 19- العمل على وجود نظام فعال للتخطيط والمتابعة ، و نظم المعلومات الإدارية ، مع توافر معايير لتقييم الأداء .
- 20- ضرورة الاهتمام بأولويات البحث العلمي مع العمل على زيادة الموارد المالية المخصصة لذلك .
- 21- ضرورة العمل على تحديث البرامج والمقررات الدراسات لمواكبة التطور في أساليب و طرق لبحث العلمي بالأكاديمية .

المراجع :■ أولاً : المراجع العربية:■ الكتب :

- 1- الغالبي ، طاهر ، العامري ، صالح (2014) ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان .
- 2- لمغربي ، عبد الحميد (2007) ، الإدارة الاستراتيجية ، المكتبة العصرية، مصر .
- 3- الدوري ، زكريا (2005) ، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية - ، دار اليازوري، عمان .
- 4- الغالبي، طاهر ، إدريس ، وائل (2007) ، الإدارة لاستراتيجية " منظور منهجي متكامل" ، دار وائل ، عمان .
- 5- المغربي ، عبد الفتاح (2006) . التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن ، المنصورة ، المكتبة العصرية .
- 6- الصالح ، عثمان (2012) ، تنافسية مؤسسات التعليم العالي ، مجلة الباحث .
- 7- العبد ، جلال (2003) ، إدارة الأعمال - مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات دار الجامعة الجديدة ، مصر .
- 8- الحسوني ، محمد (2005) ، درجة تطبيق مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية بسلطنة عمان، دراسات العلوم التربوية .
- 9- الذهبي ، محمد (2011) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، دراسة تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية .
- 10- أبوبكر مصطفى ، أبوبكر (2000) ، التفكير الاستراتيجي ، تأنيس ، الدار الجامعية .
- 11- جاد الرب ، سيد (2009) ، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمة الأعمال الدولية ، جامعة قناة السويس ، مصر .
- 12- جواد ، نجم العزاوي (2010) ، تطوير إدارة الموارد البشرية (المفهوم ، الاستراتيجية ، الموقع التنظيمي) دار البازوري العلمية .
- 13- جواد ، شوقي (2010) ، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى .
- 14- سوزان ، ستيفن (2005) معوقات تطبيق الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، (9) ، (2012) .
- 15- نعمة ، الخفاجي (2010) ، الإدارة الاستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة، عمان .
- 16- نصيرات ، الخطيب (2005) ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي - دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية .

- 17- عواد ، أحمد (2012) ، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للنشر ، عمان الأردن ،
- 18- عبید ، حنان (2021) ، التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى .
- 19- عبد الحميد المغربي ، عبد الحميد (1999) ، الإدارة الاستراتيجية - المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر .
- 20- هوارى ، سيد (2010) ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21 ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس القاهرة ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .
- 21- ياسين ، سعد (2002) ، الإدارة الاستراتيجية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

■ مؤتمرات علمية :

- 1- الحجار ، رائد (2008) ، تصور مقترح لتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية ، 24 - 27 فبراير 2008 .
- 2- السلطان ، خالد ، التفكير (2010) ، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة ، السعودية .
- 3- بن خديجة ، منصف ، آخرون ، (2018) ، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي ، عن التسيير الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، الجزائر .
- 4- منصف ، بن خديجة ، أولاد زاوي ، عبد الرحمن (2009) ، التعليم العالي في الجامعة الجزائرية... رؤية استراتيجية ، الملتقى الوطني حول: الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية - ترشيد الاستثمار، بالمركز الجامعي سوق أهراس .

■ رسائل علمية :

- 1- الصيرفي ، محمد (2008) ، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الاردن - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة .

■ محاضرات أكاديمية :

- 1- بن خديجة ، منصف (2014) ، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سوق أهراس ، الجزائر .
- 2- ناجي ، ناجي (2002) ، محاضرات لطلبة الدكتوراه في استراتيجية المنشأة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا : الفصل الصيفي ، عمان .

■ وثائق :

- 1- وثيقة الخطة الاستراتيجية (2021 : 2029) ، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا .
- 2- وثيقة الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس (2007 - 2011)
- 3- تقارير عن وزارة التعليم والبحث العلمي في ليبيا .

▪ مواقع الإلكترونية :

1- كلثم ، بدرانة (2012) ، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

الموقع : www.trabyatona.net بتاريخ 2-8-2023 م .

2- (ملتقى طلاب الدراسات العليا بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة صنعاء اليمن . ، التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي) . تاريخ الدخول : 17 - 8 - 2023 م .

ثانيا : المراجع الأجنبية

1-Thomas j g: strategic management –concepts, practices and cases ,NY Harper and publishers,1988. P 38

– THIETART Raymond– Alain : La stratégie d'entreprise, Mcgraw–hill, Paris, 1984.

2 – TARONDEAU J C et HUTTIN C: Dictionnaire de Stratégie d'entreprise. Ed Vuibert, 2001 Paris.

3- JAHNSON Gerry et autres, Stratégique: eme . édition, Editions Pearson, France,2008.

4- Pidcock .S.(2001) . Strategis planning in new university .JOURNAL of further and higher education.25.1

5- wattana nimitkul. W. (2003) .Revisiting the missions and educational strategic management of universities in Thailand .