واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية " دراسة تحليلية "

د. رمضان سالم عمار الصكالي¹

جامعة المرقب - كلية الآداب والعلوم مسلاته

ملخص الدراسة :

يشهد العالم اليوم اهتماما بالتعليم العالي بعد التطورات والتقدم التكنولوجي الذي جعل الاهتمام بالتطوير داخل الجامعات بما يتماشى مع الجامعات المتقدمة في العالم ضروريا حتى ترتقي و تواكب التطور.

وبعد التخطيط الاستراتيجي بالجامعات عملية شاملة لكل مجالات مؤسسات التعليم الجامعي وتشخيص مستقبل لها، يشترك فيه عدد من الكوادر التدريسية والوظيفية المعنيين والمختصين به، ومن خلاله يتم تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على : واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية ، وأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه ، والتعرف على أهم التحديات ومتطلبات تطبيقه بالمؤسسات الجامعية ، ووضع الآليات المناسبة لإنجاح العملية التعليمية بالجامعات وتحقيقها للتميز ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وأوصت بجملة من التوصيات أهمها: العمل على وضع استراتيجيه واضحة وذلك لعلاج مشكله المخرجات بالجامعات وعدم توافقها بما يخدم المجتمع ، والعمل على تحقيق وتعزيز التواصل الفعال بين الجامعات لتبادل الآراء والخبرات من خلال تجاربها ، وكذلك تعزيز الاتجاهات نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الوعي بأهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسة الجامعية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الجامعات الليبية ، واقع التطبيق.

¹ mohammed13111992@gmail.com

Abstract :

Today, the world is witnessing an interest in higher education, following the developments and technological progress that have made the development of the universities in line with the world's advanced universities necessary to upgrade and keep pace with development. The strategic planning of the universities is a comprehensive process for all areas of university education institutions and the diagnosis of their future, in which a number of training and functional cadres concerned and specialists participate, through which the general framework of the required work or the desired objectives, as well as the means necessary to implement them, are determined in order to achieve the objectives of the educational administration. The study aims to identify the reality of strategic planning in the Libyan universities, the importance of strategic planning and its objectives, identify the most important challenges and the requirements of applying it in university institutions, and develop the appropriate mechanisms for the success of the educational process in universities and achieve excellence. The main recommendations of the study were : To work towards the establishment of a clear strategy to address the problem of university outputs and their incompatibility to serve the society and to work towards achieving and strengthening the effective communication between universities to exchange views and experiences through their experiences, as well as to promote trends towards the practice of strategic planning by spreading the awareness of the importance of faculty members and employees.

Key words : *Strategic planning, Libyan universities, the reality of application.*

1. المقدمة :

الحقيقة أن الإدارة الجامعية - عملية مستمرة، فهي ليست أشخاصاً فقط، إنما هي عملية تبدأ بالتخطيط. فالوظيفة الأولى للإدارة هي التخطيط للعملية التعليمية. والتخطيط معناه تحديد أهداف، وهذه الأهداف قد تكون طويلة الأجل، ويطلق عليها (أهداف استراتيجية)، أو أهداف كبيرة نبغي - من ورائها - تحقيق الانتقال إلى غايات أسمى وأكبر.

كما يشهد العالم اليوم اهتماما بالتعليم العالي بعد التطورات والتقدم التكنولوجي الذي جعل الاهتمام بالتطوير داخل الجامعات بما يتماشى مع الجامعات المتقدمة في العالم ضروريا حتى ترتقي و تواكب التطور.

وبعد التخطيط الاستراتيجي بالجامعات عملية شاملة لكل مجالات مؤسسات التعليم الجامعي وتشخيص مستقبل لها ، يشترك فيه عدد من الكوادر التدريسية والوظيفية المعنيين والمختصين به ، ومن خلاله يتم تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية.

ولكي يكون التخطيط جيدا، ينبغي أن يدرس جميع مطالب واحتياجات المجتمع الجامعي للتعرف عليها وعلى طبيعتها واتجاهاتها العامة والخاصة، وظروفها المادية والبشرية للوصول إلى الحقائق العلمية والمعلومات السليمة لبناء الخطط القومية (حافظ والبحيري، 2006 : ص11).

إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على خير وجه دون تخطيط لها ويمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد الإطار العام للأعمال المطلوبة أو الأغراض المنشودة وكذلك الوسائل اللازمة لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف الإدارة التعليمية (مطاوع، 2003 : ص 128).

إن التخطيط الاستراتيجي بالجامعة يتحدد في عملية شاملة لكل مجالات مؤسسات التعليم الجامعي وفي تشخيص مستقبل لها، يشترك فيه عدد من الكوادر التدريسية والوظيفية المعنيين والمختصين به ويهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه مؤسسات التعليم الجامعي، والاستثمار الأمثل للفرص المتاحة في بيئتها الخارجية (الجبوري، 2010 : ص 27. 28).

1.1 مشكلة البحث وأسئلته

رغم ما يبذل من جهود لتطوير التخطيط الاستراتيجي إلا أن الواقع الحالي يشير إلى كثير من المعوقات والسلبات، والقصور والضعف التي انعكست على أداء الجامعات الليبية ومن ضمنها ضعف استخدامات التخطيط الاستراتيجي، ومخرجات التعليم العالي التي لا تقدم

خدمات ناجحة للمجتمع، وأيضاً الخريجين الغير مؤهلين تربوياً، والتي أثبتتها بعض الدراسات والتقارير الرسمية والمؤتمرات ومنها ما يلي :

1. افتقار الدولة الليبية إلى التنمية و خطط هياكلها، والافتقار إلى دورات التدريب والتأهيل للقوى البشرية بالدولة في الجامعات. (خدمات مؤتمر التنمية الإدارية في ليبيا، 2012).

2. ضعف استخدامات تقنية المعلومات والاتصالات في المجالات التعليمية والإدارية، وضعف أداء العناصر الإدارية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير العمل بصورة جيدة، ومشكلة البنية التحتية والقصور في الخدمات العامة. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2012).

3. المركزية الإدارية ومشاكلها الخانقة حيث تعتبر الكليات والمعاهد والتعليم التقني بصورة عامة من تبعات المركزية، كما أن الجهاز الإداري يفتقر إلى المهنية، والحاجة إلى توفير قاعدة بيانات صحيحة وذات ثقة حول تبادل المعلومات وإعداد الإحصاءات ومتطلبات سوق العمل والتنمية (أبو راوي، 2014 : ص 128 - 129).

4. إعداد الكفاءات المتخصصة والمواصلة للتدريس الجامعي وللعمل في مجالات البحث العلمي والتخطيط والدراسات المستقبلية.

ومن توصيات رئاسة مجلس الوزراء، المركز الوطني لدعم القرار تمثل ذلك في ، واقع التعليم في ليبيا، المركز الوطني لدعم القرار ، نوفمبر، ليبيا، 2012م :

1- تطوير تقنيات التعليم وتوظيفها باستخدام تقنيات حديثة، ووسائل تعليمية متطورة وإتباع آلية مناسبة لرصد وتتبع التطورات العلمية؛ لابتكار أنماط جديدة من التعليم والتعلم مع الاستفادة من بعض الخدمات الإلكترونية.

2- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في قطاع التعليم، ومحاولة تطبيق ما يتماشى مع مستوى التعليم المتدني في البلاد.

3- الإسراع في وضع مشروع وطني (خطة استراتيجية) لتطوير منظومة التعليم وإصلاح بنيته التحتية وتطوير هيكله الإدارية.

ومن خلال ما سبق عرضه قام الباحث بتحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

- 1- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه ؟
 - 2- ما واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية، وأهم التحديات ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ؟
 - 3- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية؟
1. 2 أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث في التعرف على :

واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية ، وأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه ، والتعرف على أهم التحديات ومتطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الجامعية ، ووضع الآليات المناسبة لإنجاح العملية التعليمية بالجامعات الليبية وتحقيقها للتميز .

1. 3 أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يسعى إلى تقديم ما يفيد في الاهتمام بالتعليم العالي بالاعتماد على وضع الخطط المناسبة، وقد يساهم البحث في وضع بصمة من قبل قادة وخبراء التعليم العالي، والوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية.

2. منهج البحث :

اعتمدا البحث على المنهج الوصفي في وصف واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية.

مصطلحات البحث :

التخطيط الاستراتيجي يعرف اصطلاحاً بأنه : " عملية تتضمن تحديد الأهداف الرئيسة للمؤسسة، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات، وكذلك تدبير واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف" (حمدان، وإدريس، 2007 : ص8).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه : العملية التي تتم من خلال تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي من سياسات وخطط التنفيذ، والعمليات بالنظر إليها من الخارج إلى الداخل وليس النظر للعوامل الداخلية والعوامل الخارجية من داخل مؤسسات التعليم العالي إلى خارجها.

الدراسات السابقة :

يستعرض البحث لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي من الأحداث إلى الأقدم على النحو التالي :

1- دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي (الغوطي: 2017).

وهدف الدراسة إلى التعرف على : دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي تبعا للمحددات (إدارة الموارد البشرية، والموارد المادية والتكنولوجية، والأنظمة والعمليات الإدارية، وإدارة جودة الخدمات)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز نتائجها تمثلت : أن هناك درجة توافق كبيرة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وإدارة الموارد البشرية، والموارد المادية والتكنولوجية، والأنظمة والعمليات الإدارية، وإدارة جودة الخدمات.

2- معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية (الزرقاني، والقحماسي: 2014).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومدى وضوح مفهومها لدى إدارة الجامعة، ومعرفة أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائجها : قصور الجامعة في الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي ، وهناك قصور من قبل الجامعة في استخدامات التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية ، كما أكدت النتائج على وجود مجموعة من المعوقات تحول دون تطبيق استخدامات التخطيط الاستراتيجي.

3- دور التخطيط الاستراتيجي الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل (شنن: 2011).

هدفت الدراسة للتعرف على : دور التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات سوق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها : - الاعتماد على صياغة الأهداف لإنجاح التخطيط الاستراتيجي، وتؤكد نتائج الدراسة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في نمو وتطوير الكلية، كما أكدت النتائج على انه لا تحدّد رؤية كلية التربية بتاريخ مناسب لتحقيقها.

4- درجة توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة أهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية (العامودي : 2011).

حيث كان من أهم أهدافها : أهمية توفر القيادات الفعالة لإنجاح التخطيط الاستراتيجي، ومراحل بناء الخطة الاستراتيجية حتى تحقق النجاح عند التنفيذ، وأهمية نشر الثقافة وتهيئة البنية التحتية التي تساعد في إمكانية تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمقارنة بين محاور ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي من حيث أهميتها ودرجة توفرها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي.

وكان من أبرز نتائجها : الاهتمام والعناية لتوفير القيادة الفعالة، ومراحل بناء الخطة، ودعم التقنية، ونشر ثقافة الجودة، والاهتمام بالبنية التحتية لإنجاح التخطيط الاستراتيجي.

- 5- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي (صالح، وعكعك :2012).
هدفت الدراسة إلى : إيضاح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، أهدافه ودواعي تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ومعرفة أهم المعوقات التي تؤدي إلى ضعف أو عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الفترة التي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها : إن أهم المعوقات التي تضعف عملية التخطيط الاستراتيجي هي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وان القدرة الزمنية المحددة في مؤسسات التعليم العالي لتنفيذ الخطط الاستراتيجية تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات.
- 6- واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني (الشويخ : 2007).
وهدفت الدراسة إلى التعرف على : واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني، وكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- وكان من أبرز نتائجها : وجود علاقة بين كل من التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للكلية وكفاءة الموارد البشرية، ومدي التزام إدارة الكلية بالتخطيط الاستراتيجي وتوفير الموارد المالية.
- 7- واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة (الدجني : 2006).
وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على : واقع التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة، ومدي وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وكان من أبرز نتائجها : وجود اهتمام من قبل العاملين بالجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، وأيضا توفر معايير الاعتماد والجودة في مكونات الخطط الاستراتيجية للجامعة، وكذلك أكدت نتائج الدراسة على وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف.

8- مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن في التعليم (فولدفاند واخرون: 2015).

وكان من أهداف الدراسة التعرف على : عملية تحسين مؤسسات التعليم العالي من تفعيل واستخدام التخطيط الاستراتيجي وبطاقة الأداء، واهم المتطلبات اللازمة لتفعيلها بمؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها : لابد من توفر وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة حتى يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي، لابد من صياغة الأهداف وصياغة الخطة حتى تتم عملية التقييم.

ثانياً : ماهية التخطيط الاستراتيجي بالجامعات (إطار نظري)

تعتبر الإدارة العليا للمنظمة هي المسؤولة عن رؤية تنفيذ مهمة التخطيط بوضوح فعلى الرغم من انخراط كافة المستويات الإدارية في عملية التخطيط النمطي إلا أن مديرو الإدارة العليا يقضون وقت أطول في التخطيط أكثر من مديري الإدارة الدنيا، فإن مديرو الإدارة الدنيا ينخرطون بشكل كبير في العمليات اليومية للمنظمة ومن ثم يكون لديهم وقت أقل للإسهام في التخطيط أقل من مديرو الإدارة العليا. وقام الباحث بعرض كل من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهدافه، وأهميته، وأنواعه، وذلك وفق الآتي :

1- مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بالجامعات :

استعرض الباحثون والخبراء في مجال الإدارة مجموعة من مفاهيم وتعريفات للتخطيط والتي قد يكون لها دور في نجاح إدارات الجامعات من أجل تحقيق أهدافها وقام الباحث بسرد بعض منها في الآتي :

عرف التخطيط : بأنه "وضع الاحتياجات في سلم الأولويات مع مراعاة المستقبل" (عبد الفتاح ، 2012 : ص 83) . والتخطيط يعني "تنظيم عملية تقديم التعليم وإدراج المؤسسة سواء كانت مدرسة أم كلية أم جامعة كمكون من النظام ككل لذلك يعتبر ضرورة ملحة. (Durand, 2002, 21) . وعرف التخطيط بأنه "عبارة عن أهداف محددة يسعى الفرد أو المجتمع إلى تحقيقها في الفترة القادمة باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال" (البيسوي، 2009 : ص 6) . كما عرف التخطيط "بأنه عملية النشاط الذي من خلاله يتم وضع وتشكيل الخطط حيث إن هذه الخطط تمثل خارطة الطريق إلى تحقيق الأهداف" (الطيبي، 2013 : ص 115). وعرف أيضا التخطيط الاستراتيجي بأنه : "عبارة عن عملية تحدد من خلال المنظمة أهدافها طويلة الأمد والكيفية التي سوف تقوم بها لتحقيق تلك الأهداف وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة المحيطة بالمنظمة" (الكلالدة، 2011 : ص 28).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي من خلال ما سبق بأنه : التخطيط طويل المدى الذي يركز على المنظمة ككل وفي إجراء التخطيط الاستراتيجي يراعي المديرين المنظمة كوحدة كلية ويسألوا أنفسهم عما يتعين القيام به على المدى البعيد لتحقيق الأهداف التنظيمية ويتم تعريف المدى البعيد بأنه الفترة الزمنية التي تمتد من ثلاثة إلى خمس سنوات ومن هنا فإنه في التخطيط الاستراتيجي يحاول المديرين تحديد ما يتعين على منظمته القيام به من أجل النجاح من ثلاثة إلى خمس سنوات من الآن وأن المديرين الأكثر نجاحاً يبدؤوا بأنهم هم المديرين القادرين على التشجيع على الفكر الاستراتيجي الإبداعي داخل منظمته.

وقد يواجه المديرين مشكلة وهي محاولة تحديد ما هو الوقت المتبقي الذي يتعين أن يمتد فيه تخطيطهم الاستراتيجي على وجه الدقة فكقاعدة عامة عليهم إتباع مبدأ الالتزام الذي ينص

على أنه يتعين على المديرين تخصيص أموالهم المتاحة لديهم للتخطيط فقط إذا كانوا يتوقعون وجود عائد على إنفاقات التخطيط نتيجة لتحليل التخطيط طويل المدى في المستقبل القريب وتعتبر تكاليف التخطيط هي الاستثمار ومن ثم لا يتعين تكبدها لو لم يكن هناك عائد على تلك الاستثمارات متوقع على المدى القريب (2003, Samualc. Certo).

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي بالجامعات :

في حين حدد الباحث أهداف التخطيط الاستراتيجي التي تساهم في نجاح أداء الجامعات :
ومن أهداف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الأكاديمية ما يلي (رولي وشيرمان، 2007 : ص 65.66) :

- أ. جعل الكلية أو الجامعة أكثر تألقاً مع محيط بيئتها.
- ب. توفير التعليم لمستوى الطبقة الاجتماعية - الاقتصادية الدنيا من الجماهير التي لم يتح لها في أي بلد التمتع بمزايا التعليم العالي عبر العصور ليس هدفاً نبيلاً فحسب، بل هو ضرورة أيضاً في عصر المعلومات.
- ج. العمل على ضمان استمرار الكليات والجامعات في المدى البعيد لأنها تركز علمياً على ما لا يقل عن برنامج نوعي واحد إضافة إلى قاعدة مالية ورأسمالية سليمة.
- د. أداة في يد الجامعة تستخدمها لتحسين ظروف المجتمع المحلي من خلال أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها ورعاية مصالحها.
- هـ. تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها (عبد الرحمن، 2010 : ص 96).
- و. يسهل التخطيط الرقابة والالتزام بالتنفيذ بوضعه معايير محددة يسهل الرجوع إليها.
- ز. يقرر شكل التنظيم المناسب.
- ح. تزويد الإدارة بالمعلومات الخاصة بالظروف المحيطة ببرنامج العمل المقترح (عبد العليم والشريف، 2010 : ص 82.83).

ط. يهدف التخطيط إلى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة المنظمة من خلال حسن توظيف الموارد، ورصد نقاط القوة وذلك للاستفادة من ما تهيئه البيئة من فرص، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف.

ي. تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير الاستراتيجيات، وتحديد إجراءات العمل، وإعداد البرامج الزمنية، وعمل التنبؤات اللازمة، وإعداد الموازنات التخطيطية.

ك. تحديد معايير للأداء يتم بموجبها الرقابة على أعمال الآخرين من أجل تحقيق الهدف (احمد، 2002 : ص 21).

ل. التنسيق بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل، التعيينات، والتعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير (البرادعي، 2005 : ص 37).

من خلال العرض السابق لأهداف التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، نوه الباحث إلى الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي باعتباره الركن الأساسي والمهمة الأولى لعمليات الإدارة الجامعية، ومن خلال التخطيط الناجح للجهاز الإداري الجامعي الذي يعمل على استقرارها والاستمرارية ومواكبة الجامعات المعاصرة، ويؤكد على الأهداف السابقة لكي تحقق الجامعات الوصول إلى غاياتها.

3- خصائص ومميزات التخطيط الاستراتيجي :

استعرض الباحث بعض المميزات التي يرى بأنها قد تساعد في نجاح الأداء بإدارات الجامعة، والتي يتميز التخطيط الاستراتيجي بها من خلال مجموعة من الخصائص والتي تمثلت في

الآتي (N.D, p.5, Lipscombe) :

أ. أنه عملية وليس حدث أي : أنه لا ينتهي بوضع خطة ولكنه يستمر حتى تطبيقها.

ب. أنه يتعلق بالمستقبل : حيث إنه يحدد الاهتمامات والمسارات المستقبلية البديلة.

ج. أنه يقدم آلية التفكير بشأن التهديدات والفرص والقضايا الصعبة الأخرى وحل المشكلات ودعم المناقشة بين الأطراف المعنية.

د. أنه منهجي ومنظم.

هـ. أن التخطيط الإداري يعتبر عملية مستمرة وليس ثابتة حيث يتعين ويتأمل على الظروف والأهداف المتغيرة.

استنتج الباحث من مميزات التخطيط الاستراتيجي السابقة، أنه تخطيط معاصر بمعنى التخطيط ينظر إلى المستقبل وعملية مستمرة ومن ثم لا يتوقف عند حد معين وإنما يستمر مع الخطة حتى تحقق النجاح والوصول للأهداف.

4- أهمية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات :

التخطيط أمر لازم وحيوي لنجاح أي عمل لأنه يعود بفوائد عديدة على المؤسسة، والمؤسسة الجامعية باعتبارها ركيزة المجتمعات ونجاح أدائها يرقى بها إلى المستوى المطلوب، وقام الباحث بعرض بعض من هذه الأهداف من خلال ما يلي (عرابة ، والفقي، 2013 : ص 151) :

أ. يبرز الأهداف بصورة واضحة، تساعد على توضيح الرؤية وتوجيه الجهود.

ب. يحدد مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة، مما يساعد على تحقيق الهدف في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن.

ج. التخطيط يعمل على التقليل من عنصر عدم التأكد والمخاطرة في المستقبل ويجنب المنظمة من المفاجآت (اندرواس، و معاينة، 2012 : ص 209).

د. يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

هـ. يضمن التخطيط الارتباط المنطقي بين القرارات (يس، 2012 : ص 187).

و. يعمل التخطيط على تحقيق التناسق بين الأهداف كي لا تتعارض مع بعضها.

ز. يعاون التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل ودراستها وإيجاد الحلول لها.

من خلال العرض السابق للأهمية التي يقدمها التخطيط الإداري للجامعات، يؤكد الباحث أن التخطيط الإداري يكون ذا أهمية بالغة للجامعة من حيث كفاءة العمل الإداري ومعرفة المشكلات التي قد تواجه الجامعة في المستقبل، ومعرفة ذلك من خلال التقدم العلمي

والتكنولوجي والتقنية الحديثة، كما يوفر التخطيط عملية التنفيذ والرقابة المباشرة ويوفر البيئة المناسبة لقيام الإداريين بأداء أعمالهم بثقة تامة.

5- أنواع التخطيط في الجامعات :

تمثلت أنواع التخطيط بإدارة الجامعة وهما كما حددها (Aggarwal and. 2003,p.23).

- التخطيط الاستراتيجي.

- التخطيط التكتيكي.

- التخطيط التشغيلي.

6- معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي :

تمثلت بعض تلك المعوقات في الآتي (جمعة: 2012، ص 288) :

1) صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي.

2) صعوبة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

3) ضعف ميزانية المؤسسة، وعدم وجود موارد بديلة.

4) يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة.

ثالثا : واقع التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية

اتجه المجتمع الليبي إلى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعاته عبر عدة محاولات واستندت هذه المحاولات إلى عدة تغيرات جوهرية، سيتم تناولها تفصيلا فيما يلي :

1- التغيرات الجوهرية الحاكمة لمحاولات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية :

أ- تغير وتحول أهداف التعليم والتربية ستدخل نسبية ونقداً وتحليلاً لأهداف التعليم الحالية، وهذا غالباً سيكون على مستوى خطط وفلسفة التعليم والتربية، وعلى مستوى إدراك الطالب والحقائق التي أعتاد تلقيها بالحفظ والتلقين، دون التفكير والتحليل إلى أي حد تستطيع فلسفة التعليم في ليبيا قبول هذه النسبية، واختلاف الرؤى في دور التعليم

وأغراضه المختلفة والنتائج المتوقعة (Y . P. Aggarwal and R.S. Thakur, 2003, p.23).

ب- ما يزال التعليم الليبي في مراحل بسيطة جداً في مسألة استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، كما أن بعض الكليات والمعاهد الجامعية لا توجد بها أجهزة حاسوب بالعدد الكافي، ولا شبكات معلومات ولا قواعد بيانات، ولا شبكات إنترنت، ولا مراكز إعلامية ومعلوماتية بشكل أو بآخر سريعة وفعالة، فلا تزال الأمور في البداية، أو لا تزال تقنيات المعلومات في مستوى الطموح والرغبات على الورق فقط. إضافة إلى أن المؤسسة التعليمية لا تهتم بتقنين المعلومات ولا تشعر بضرورتها في التعليم والعملية التعليمية، فالمؤسسة التعليمية في عالم تقنيات المعلومات والمعلوماتية في عالم آخر بعيد عن المؤسسة الليبية.

ج- إن واقع وتحولات الحياة المعاصرة الآن وفي المستقبل يتطلب إصلاحات كبيرة وواسعة في بيئة التعليم الليبي، وعلى كل المستويات، ونقله وتغييره من تعليم يعتمد على النقل والتلقين إلى تعليم يعتمد على التفكير والتعامل مع المعلومات والحقائق. استناداً إلى المعطيات السابقة يؤكد البحث على حاجة نظام التعليم الليبي إلى وضع الخطط الاستراتيجية في كل مراحل التعليم، وبحسب الأصول والقواعد التربوية والنفسية، وتهيئة البيئة الاجتماعية العامة المناسبة لذلك.

2- المشكلات والسلبيات التي تواجه استخدامات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية :

أن المشكلات الإدارية والفنية والمادية كانت سبباً في تفاقم السلبيات التي ظهرت مع التطور الواضح في التعليم الجامعي، وأثرت على نوعية التعليم الجامعي وإدارته بالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة الليبية، بالإضافة إلى ضعف التخطيط في قرارات وزارة التعليم العالي، من حيث إعادة هيكلة الجامعات، وإلغاء إدارات واستحداث إدارات، وعدم الاستقرار والتخبط في القرارات الإدارية (سعيد، 2006 : ص 199).

في حين أشار التقرير السنوي للجنة الشعبية العامة لجهاز التفتيش والرقابة الشعبية لعام 2007، إلى بعض الجوانب السلبية المتعلقة بالأداء الإداري منها (اللجنة الشعبية العامة لجهاز التفتيش والرقابة، 2007 : ص 43 44) :

- التوسع في نشر التعليم الجامعي دون الاهتمام بمعايير الجودة.
 - التقصير في تجهيز مؤسساته وتوفير احتياجاته.
 - التقصير في محاربة التسبب الإداري بالجامعات.
 - التأخر في ربط الجامعات بالمجتمع واعتبارها بيوت خبرة.
 - التأخر في تنظيم قطاع التعليم العالي.
 - ضعف التنسيق بين الجامعات والمؤسسات بالخارج والداخل.
- وكما أتى في إطار برامج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الخاصة بتطوير منظومة التعليم الجامعي والتقني، ورأت الوزارة أن تقوم بدراسة حول تقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية، وفي هذا الإطار أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي القرارين رقم (256) ورقم (323) لسنة 2012 بتاريخ 2012/4/12 وبتاريخ 2012/4/28م. بتشكيل لجنة لدراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات وللتعرف عن كثر على وضع الجامعات الليبية بكلياتها وأقسامها التخصصية وتقييم أدائها وإمكانياتها وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المستقبلية والصعوبات التي تواجهها، وذلك بهدف مساعدة الوزارة في اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة حول المشاغل والقضايا الآتية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2012) :

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها اللجنة في تقريرها المشاكل والتحديات القائمة والتي تمثل البعض منها فيما يلي :

- قصور بعض عناصر الهيئة التدريسية والعناصر المساعدة من حيث الكفاءة والأداء والعدد المستهدف.

○ قصور بعض البرامج الدراسية من حيث مواكبتها لمتطلبات الجودة والتطورات العلمية واحتياجات السوق.

○ القصور في تحقيق متطلبات البيئة التعليمية.

○ القصور في تطبيق اللوائح الأكاديمية.

ورغم الاهتمامات والقرارات التي تصدرها الدولة من أجل تطوير الإدارة وتحسين الأداء الإداري إلا أن معوقات التنمية الإدارية في ليبيا لازالت مقيدة وقاصرة على تحقيق النجاح المأمول منها، وتتمثل تلك المعوقات للتنمية الإدارية ترجع إلى مجموعة من الأسباب منها ما يلي (بعيره، 2007 : ص16) :

أ. الفشل في تحديد الأولويات بالشكل الصحيح :

فقد يتم إعطاء الأولوية لقضايا التنمية السياسية أو ما في حكمها على حساب برامج التنمية الإدارية الحقيقية، وهذا الخطأ هو ما وقعت فيه الإدارة الليبية خلال العقود الثلاثة الماضية، بحيث أدت رغبة الدولة في إعطاء الأولوية لبرامج التنمية السياسية على حساب أولويات التنمية الإدارية إلى إيجاد كوادرات وأطر أدارته عاجزة عن القيام بمهامها بالشكل الصحيح وأفسحت المجال أمام أولويات واعتبارات أخرى مثل الاعتبارات والموازنات القبلية التي لم يعد لها مكان في النظم الإدارية المعاصرة.

ب. غياب التنمية المهنية للقيادات الإدارية :

والتي تلعب دور العامل الحافز في تنفيذ برامج التنمية الإدارية، حيث هناك غياب للتدريب الفعال في الإدارة الليبية سواء كان ذلك من حيث الكم أو الكيف، فمن حيث الكم لا يزال عدد مؤسسات التدريب الإداري محدوداً بدرجة كبيرة، ولذلك أسباب رئيسية ثلاثة :

○ وقوع العبء الأكبر لبرامج التدريب الإداري على عاتق الدولة، حيث أن مساهمات القطاع الأهلي في هذا الشأن لا تزال محدودة بشكل كبير.

○ عدم انفتاح الإدارة الليبية خلال العقود الماضية على مؤسسات التدريب الدولية لا يجد المرء مبرراً لذلك إلا محدودية الإمكانيات الفنية لدى العناصر التي تتولى تسيير هذه الأمور.

○ غياب الدور الفعال لمؤسسة التدريب الرئيسية في الدولة (مثل المعهد العالي للإدارة).

ج. عدم ثبات الجهاز الإداري :

تعرض الجهاز الإداري للكثير من التقلبات غير المدروسة وغير المبررة على أسس موضوعية تراعي المصلحة العامة، فكثيراً ما نجد مثلاً أن أمانة أو هيئة أو مؤسسة ما تلغي ثم يعاد إنشائها مرة أخرى، ثم تلغي ربما لمرات ومرات دون أن يكون هناك سبب منطقي لما يجري.

د. التغير السريع في البيئة المحيطة :

التغير السريع في البيئة المحيطة بالجهاز الإداري بشكل عادة ما يفقده توازنه وبالتالي عدم قدرة هذا الجهاز على القيام بأية عملية تنمية إدارية حقيقية، وتلعب الدولة هنا ما يمكن تسميته بالأثر المغناطيسي، حيث يظل هذا الجهاز ينجذب وراء سياسات الدولة حتى وأن كانت هذه السياسات هي غير صالحة من منطلق إداري بحت، مما يؤدي بالقيادات الإدارية إلى عدم التركيز على برامج التنمية الإدارية التي تتسم بالكفاءة والكفاية.

من خلال العرض السابق للمشكلات والتحديات التي يواجهها التعليم الجامعي، وخصوصاً في الجوانب الإدارية من عمليات وضع الخطط الاستراتيجية، والجوانب التنظيمية، والجانب الرقابي، والجانب التقني، كل هذه وغيرها جعل الباحث يهتم بهذه الدراسة، وذلك للمساهمة ولو بشي بسيط لنمو الجامعات بليبيا.

3- محاولات التطبيق بالجامعات الليبية للتخطيط الاستراتيجي :

أشارت بعض الدراسات إلى هذه المحاولات في متطلبات التطبيق للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي(صقر:2009).

- أ. ضرورة وجود نظام احتياطي وخطة مسبقة لحدوث الكوارث والأزمات عند تعطل الأجهزة، ووضع خطط استعادة للبيانات في حال تلفها وبذلك تحتاج المنظمة لوضع خطة طوارئ طالما بياناتها في مأمن.
- ب. إصدار أنظمة ولوائح تنظيمية توضح كيفية وضع خطة استراتيجية للمؤسسة للبدء في تقديم بعض المعلومات والخدمات.
- ج. الاستعانة بالجهات الاستشارية وبيوت الخبرة للدراسة وتقديم المشورة في برامج الخطط الاستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بتقديم الخدمات لمؤسسات التعليم العالي.
- د. تسهيل الإجراءات الإدارية والروتينية واختصارها، بحيث يتم بأسلوب تدريجي تقليص العراقيل والمشكلات التي تعترض نجاح الخطط الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي.
- هـ. قد يصحب التحول نحو التخطيط الاستراتيجي تغييرات في الهيكل التنظيمي لإنشاء (إلغاء دمج) بعض الإدارات والوحدات، بما يكفل كفاءة وفعالية التنظيم، وبالتالي يجب تطوير مراكز المعلومات وتوضيح الصلاحيات للمشرفين عليها، ووضع آلية لتبادل المعلومات والخبرات بين مراكز المعلومات.
- و. تأهيل العاملين إدارياً وفنياً. (البوعزي : 2008).
- ز. توفير التكنولوجيا المناسبة والمتطورة.
- ح. وجود رؤية استراتيجية وخطة شاملة لتطبيق المشروع.
- ط. دراسة وتحديد معدلات الأداء على التوالي.
- وشارت دراسات أخرى إلى أن محاولات التطبيق تتطلب ضرورة الاهتمام بعدة متطلبات هي :
- أ. قلة الكوادر الفنية المدربة والقادرة على استخدام وتشغيل النظم الآلية وصيانتها وتطويرها (الجددي :2007) ..
- ب. ضعف الاهتمام بالدورات التدريبية.

ج. ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الجامعية (مخلوف، 2017: 153).

د. ضعف القدرة على تقديم نظام فعال للحوافز والمكافآت للأداء القيادي المتميز.
هـ. ضعف الصلاحيات الممنوحة لكل من أعضاء هيئة التدريس وبعض القيادات الجامعية.

و. هناك معوقات لاستخدامات التخطيط الاستراتيجي؛ منها التعقيد الإداري وقلة الحوافز المادية والمعنوية (الزرقاني والقحماصي: 2014).

ز. قصور المؤسسات الجامعية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف.

رابعاً: آليات موجهة لمحاولات تطبيقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية.
ويقوم البحث بعرض الكيفية التي يجب أن تتم من خلالها التحول من التعقيدات الإدارية والخطط المركزية من قبل الوزارة ، وقلة الموارد المالية والهيكلية الإدارية، والمخرجات الجامعية والتي لا تتوافق وسوق العمل، والتحول إلى التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية.
ويجب العمل على تحويل الجامعة من جامعة تقليدية تلقن الطلاب المعارف إلى مركز للتفكير والتأمل والبحث والاكتشاف ومركز لإنتاج المعرفة، ويتطلب هذا خطوات أو سياسات أهمها ما يلي (www.Libyal.blogfa.com/post-12.aspx) :

أ- أن تغيير الجامعة من أساليب عملها في التفكير والإدارة والتسيير، أن تتحول إلى الاعتماد على أساليب الإدارة الحديثة والاستقلال في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية مع التقيد ومراعاة السياسات العامة والعليا كما يراها ويحددها المجتمع الليبي كدولة.

ب- أن تغير الجامعة أو الجامعات الليبية من فلسفتها التقليدية في إدراك المعرفة ورجل المعرفة وطالب المعرفة، ويتطلب ذلك أن يتحول العمل الجامعي إلى التفكير والتحليل والاستنتاج وبناء الفكر بدلاً من تلقين الفكر، وهذا يتطلب إعادة النظر في كل عناصر العملية التعليمية ومدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها.

ج- أن تعيد الجامعة النظر في ذاتها فهي جامعة في عالم العولمة، وعلى ذلك عليها الدخول في مشاريع شراكة علمية ومشروعات علمية وطنية أو إقليمية أو دولية، فالمعرفة هي تراكم وتفاعل أي أن المعرفة تنمو من خلال التقاء العقول في عمل علمي وتعاون مشترك، وهذا يتطلب أنواعاً متعددة وجديدة من التخصصات ومشروعات البحث العلمي، ومساهمات مختلفة من القطاع العام والقطاع الخاص وهيئات الاقتصاد والثقافة والعلم والمعرفة الوطنية والإقليمية والدولية.

د- نشر ثقافة وسلوك تكنولوجيا المعلومات وتحديد المفاهيم والتعريفات ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي. (: Alyaseer.net/vb/show (+hread.php?+=19980

هـ- التعرف على متطلبات استراتيجيات تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

و- إعادة النظر في الأساليب والنظم و المبادئ التقليدية، والشروع باستخدام التخطيط الاستراتيجي العلمي كأسلوب إداري حديث يساعد في عملية التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

ز- مشاركة أكبر قطاع ممكن من العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية، (الزرقاني، والقحماصي: 2014).

خامساً : توصيات البحث

توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات على النحو التالي :

- 1- الاهتمام بالبنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي لإنجاح تطبيقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات بشكل فعال.
- 2- الاهتمام بمشاركة الكوادر البشرية باعتبارهم الجانب الأساسي الذين يقومون على تفعيل وإقامة الخطط الاستراتيجية بشكل فعال.
- 3- يجب العمل على تخصيص الميزانيات المناسبة لكي تتوفر كل المتطلبات لما يحتاجه التخطيط الاستراتيجي للتطبيق بمؤسسات التعليم العالي.

- 4- العمل على توفر الخبراء لعمليات التخطيط وتدريب العاملين على الخطط التنفيذية.
- 5- العمل على نشر الثقافة من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات؛ لتوضيح مفهوم وأهداف ومميزات التخطيط الاستراتيجي، وما تحققه الجامعات من خلالها.
- 6- القيام بإجراء دراسات وبحوث في مختلف جوانب التخطيط الاستراتيجي، للوقوف على أوجه الخلل وكيف يتم العمل على علاجها.
- 7- العمل على تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية.
- 8- الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية من خلال القرارات واللوائح والدراسات والبحوث والمؤتمرات.
- 9- الاهتمام بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية.
- 10- الاهتمام بحل مشكلة المركزية الإدارية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية والعمل على مشاركة كل الأطراف من أعضاء هيئة تدريس وعاملين قادة .

قائمة المراجع

- محمد صبري حافظ، والسيد السيد محمود البحيري، (2006) : تخطيط المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى.
- إبراهيم عصمت مطاوع، (2003) : الإدارة التربوية في الوطن العربي : "أوراق عربية - عالمية، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- حسين الجبوري، (2010) : التخطيط الاستراتيجي في التعليم "تخطيط معاصر في عالم متجدد، الطبعة الأولى ، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت.
- مؤتمر التنمية الإدارية في ليبيا، (2012) : نحو أداء أفضل، مركز البحوث والدراسات السياسية والاجتماعية، بنغازي، من 8- 10- 12- 2012م، ليبيا.

- رمضان علي محمد أبو راوي، (2014) : دور التعليم التقني في التنمية الشاملة في ليبيا، مجلة العلوم والتقنية ، أكاديمية الدراسات العليا طرابلس.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2012) : دراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية، من خلال لجنة من ذوي الخبرة والكفاءة، إصدار القرارين (256)، (323) لسنة 2012.
- رئاسة مجلس الوزراء، (2012) : المركز الوطني لدعم القرار ، واقع التعليم في ليبيا، المركز الوطني لدعم القرار ، نوفمبر، ليبيا.
- صلاح الدين حسين صالح، وعلي سعيد علي عكعك، (2012) : التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عُمانية خاصة، مجلة دنانير.
- خالد حمدان، ووائل ادريس، (2007) : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- محمود أحمد سالم الغوطي، (2017) : دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الانتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، الادارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
- علي بن حسين بن أحمد العمودي، (2011) : درجة توفر التخطيط الاستراتيجي المدرسي ودرجة اهميتها وذلك من وجهة نظر الهيئة التعليمية في المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- حسين العريفي الزرقاني، وعادل احمد القحماصي (2014) : معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة طرابلس، مجلة الجامعة الليبية.

علي محمد محمود شنن، (2011) : دور التخطيط الاستراتيجي الجامعي في تلبيبة احتياجات سوق العمل الفلسطيني من القوى العاملة، رسالة ماجستير، قسم اصول التربية، جامعة الازهر، غزة.

عاطف عبد الحميد عثمان الشويخ، (2007) : واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

الدجني، ايداد، (2006) : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

Fooladvanda, (2015), "the application strategic planning and Balance scorecard modelling in enhance of higher education ".

منال رشاد عبد الفتاح، (2012) : قضايا إدارية في المؤسسة العصرية : رؤية واقعية ونظرة تربوية، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

Claude Durand- Prinborgne, the legal aspects of educational planning and administration, Unesco : International Institute for Educational Planning, Paris 2002.

رضا إسماعيل البسيوني، (2009) : التخطيط الإداري، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

خضر مصباح الطيطي، (2013) : الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مكتبة الحاضر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طاهر محمود الكلالدة، (2011) : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

داني ل جيمس رولي، وهربرت شيرمان ، (2007) : من الاستراتيجية الى التغيير : تنفيذ
الخطة في التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان،
السعودية.

محمد يوسف عبد الرحمن،(2010) : التطوير الإداري "مفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى،
دار البداية، عمان، الأردن.

أسامة محمد شاكر عبد العليم، وعمر أحمد أبو هاشم الشريف،(2010) : المداخل
الإدارية الحديثة في التعليم، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

محمد حسن احمد،(2002) : إدارة التخطيط والتنظيم، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة
عمان، الأردن.

بسيوني محمد ألبرادعي،(2005) : تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى،
إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

Lipscombe,(N.D); Park management planning aguide
to the writing of management plans,Australia,
Johns tone centers of parks and rectreation,.

محمد بن سعيد بن عرابة، وشمس الدين فرحات ألفقي،(2013) : أسس ومبادئ الإدارة
المدرسية الفعالة : "كيف تكون مدير مدرسة ناجحاً"، الطبعة الأولى، دار كنوز
المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رامي جمال اندراوس واخرون،(2012) : الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل، الطبعة
الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.

أيمن يس،(2012) : قضايا تربوية معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
، القاهرة .

.Y . P .Aggarwal and R.S.(2003) : Thakur, Concepts and
Termsin Educational planning , operations
Research and Systems ,Management Unit National

- In statute of Educational planning and Administration ,17-B,Sri Aurobindo Marg,NewDelhi,july.
- Samualc.Certo, .(2003) : Modern Management, Ninth education Upper saddle River.New Jersey.
- السيدعلي السيد جمعة،(2012) :التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي - المفهوم والاهداف والعمليات ، مجلة كلية التربية بالسويس،المجلد الخامس ، العدد الخامس.
- سامي سعيد،(2006) : التعليم العالي في ليبيا "التطورات والمشكلات"، مجلة الجامعي، 2006 ، العدد 11.
- اللجنة الشعبية العامة لجهاز التفتيش والرقابة،(2007) : التقرير السنوي للجنة لعام 2007، بخصوص الجوانب السلبية المتعلقة بالأداء الإداري، اللجنة الشعبية العامة، جهاز التفتيش والرقابة، ليبيا.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قرارى الوزارة رقم 256 و 323 لسنة 2012، لدراسة وتقييم الوضع الحالي للجامعات الليبية، (ليبيا، 2012).
- أبو بكر مصطفى بغيره،(2007) : السياسات العامة للتنمية الإدارية، من بحوث المؤتمر الوطني الأول للسياسات العامة في ليبيا، المنعقدة في جامعة قاريونس 2007، ليبيا.
- عبد السلام علي صقر،(2009) : الإدارة الإلكترونية (المشاكل وسبل العلاج)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا.
- سعاد مفتاح البوعزي،(2008) : الحكومة الإلكترونية (الواقع والتحديات) ودورها في التنمية الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

الطاهر الهادي الطاهر الجدي، (2007) : المكتبة الإلكترونية وأثرها علي تطوير أداء العاملين بالمكتبات، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ، ليبيا.

عمران محمد مخلوف، (2017) : تطوير الاداء القيادي بالجامعات الليبية في ضوء القيادة التشاركية، رسالة دكتوراة، قسم التربية المقارنة والادارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة.

على الحوات وعلى جمعة عاشور، تطوير التعليم الجامعي في الجماهيرية الليبية ومتطلبات العصر، متاح علي : www.Libyal.blogfa.com/post-12.aspx
المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، نحو إدارة إلكترونية فعالة للمجتمع الليبي، ليبيا، 23-26/11/2009م، منتديات اليسير للمكتبات، متاح علي
Alyaseer.net/vb/show +hread.php?+=19980:

السيد علي السيد جمعة (2012) :التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي : المفهوم والاهداف والعمليات، مجلة كلية التربية بالسويس، المجلد الخامس، العدد الخامس.
حسين العريفي الزرقاني، وعادل احمد القحماصي(2014) : معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة طرابلس، مجلة الجامعة الليبية.