

Requirements for Employing Future Scenario Planning in the Development of Strategic Plans for Libyan Universities: A Descriptive-Analytical Study

Tawfiq Mohammed Arrahim Ali*

Educational Administration and Planning, Faculty of Education, University of Derna (Al-Qubba Branch), Al-Qubba, Libya

متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية:
دراسة وصفية تحليلية.

أ. توفيق محمد ارحيم علي*

الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة درنة فرع القبة، مدينة القبة، دولة ليبيا

*Corresponding author: t.ali@uod.edu.ly

Received: July 29, 2026

Accepted: September 25, 2026

Published: October 31, 2026



Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract:

This research aims to identify the requirements for employing future scenario planning in the development of strategic plans for Libyan universities. It does so by clarifying the concept of scenario planning and its significance within the context of university planning, analyzing its relationship with strategic planning, and outlining the key requirements necessary for its implementation.

The research employed a descriptive-analytical approach, examining and analyzing literature and concepts relevant to the study's subject. It concluded that the application of future scenario planning can support the development of strategic plans for universities by enhancing their capacity to anticipate potential changes, analyze alternatives, and improve preparedness for future conditions. Furthermore, the research indicated that leveraging this approach requires support from university leadership, the provision of data and information, the development of planning skills, the promotion of institutional participation, and the alignment of scenarios with organizational goals and operational programs.

The research also presented a proposed framework for employing future scenario planning in the development of strategic plans for Libyan universities, and recommended conducting future field studies to evaluate the suitability and feasibility of this framework.

Keywords: Future scenario planning, strategic planning, Libyan universities, foresight, university planning.

المخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، من خلال توضيح مفهوم التخطيط بالسيناريوهات وأهميته في التخطيط الجامعي، وتحليل علاقته بالتخطيط الاستراتيجي، وتحديد أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيقه.

واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تناول الأدبيات والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها، وتوصل البحث إلى أن توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية يمكن أن يدعم تطوير الخطط الاستراتيجية للجامعات، من خلال تعزيز القدرة على استشراف التغيرات المحتملة، وتحليل البدائل، وتحسين الاستعداد للظروف المستقبلية، كما أوضح

أن الاستفادة من هذا المدخل تتطلب دعم القيادات الجامعية، وتوفير البيانات والمعلومات، وتنمية المهارات التخطيطية، وتعزيز المشاركة المؤسسية، وربط السيناريوهات بالأهداف والبرامج التنفيذية. وكما قدم البحث تصوراً مقترحاً لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، وأوصى إجراء دراسات ميدانية مستقبلية لتقييم مدى ملائمة هذا التصور وقابليته للتطبيق.

الكلمات المفتاحية: التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية، التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الليبية، استشراف المستقبل، التخطيط الجامعي.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والإدارية، الأمر الذي فرض على المؤسسات التعليمية، وفي مقدمتها الجامعات، ضرورة تطوير أساليب التخطيط لديها بما يساعدها على مواكبة هذه التغيرات والاستعداد لمتطلبات المستقبل، ولم يعد التخطيط القائم على دراسة الأوضاع الحالية وحدها كافياً للتعامل مع بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين، بل أصبح من الضروري تبني أساليب تخطيطية أكثر مرونة وقدرة على استشراف الاحتمالات المستقبلية.

ويُعد التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية من الأساليب التي تساعد المؤسسات على بناء تصورات متعددة للمستقبل، وتحليل المتغيرات المؤثرة فيه، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع الظروف المحتملة، وتبرز أهمية هذا الأسلوب عند ارتباطه بالتخطيط الاستراتيجي، الذي يمثل إطاراً لتحديد الأهداف والأولويات، وتوجيه الموارد والإمكانات نحو تحقيق النتائج المستهدفة، ومن ثم، فإن التكامل بين التخطيط بالسيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي يمكن أن يعزز قدرة المؤسسات على إعداد خطط أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.

وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة بالنسبة إلى الجامعات الليبية، نظراً إلى تعدد متطلبات التطوير الجامعي وما يرتبط بها من احتياجات تنظيمية وإدارية وبشرية ومالية فأعداد الخطط الاستراتيجية يتطلب النظر إلى المتغيرات التي قد تؤثر في مستقبل الجامعات، وعدم الاكتفاء بالاعتماد على الأوضاع القائمة، مع مراعاة اختلاف الإمكانيات والظروف من جامعة إلى أخرى، ومن هنا تبرز أهمية دراسة متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية بوصفه مدخلاً يمكن الاستفادة منه في تطوير عملية التخطيط الاستراتيجي الجامعي.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا البحث متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، من خلال توضيح المفاهيم المرتبطة بالموضوع، وتحليل العلاقة بين التخطيط بالسيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي، ومناقشة المتطلبات اللازمة لتطبيق هذا المدخل، وصولاً إلى تقديم تصور مقترح يمكن الاسترشاد به في تطوير إعداد الخطط الاستراتيجية بالجامعات الليبية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي تغيرات متسارعة في بيئتها التعليمية والإدارية والتقنية، الأمر الذي يتطلب تطوير أساليب التخطيط الاستراتيجي بما يساعدها على استشراف المستقبل والاستعداد للمتغيرات المحتملة، ويُعد التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية أحد المداخل التي يمكن الاستفادة منها في دراسة البدائل المستقبلية وبناء الخطط الاستراتيجية الأكثر مرونة، وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى دراسة متطلبات توظيف هذا المدخل في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والوثائق المتاحة، وتحديد الأسس والإجراءات التي يمكن الاسترشاد بها عند تطبيقه.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- ما متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما الأسس النظرية والمفاهيمية للتخطيط بالسيناريوهات المستقبلية، وما علاقته بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
2. ما أبرز المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية؟
3. ما التصور المقترح لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية في ضوء الأدبيات العلمية والتجارب المنشورة؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الأسس النظرية والمفاهيمية للتخطيط بالسيناريوهات المستقبلية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.
2. التعرف على مراحل التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية وآلياته وإمكانية توظيفها في إعداد الخطط الاستراتيجية الجامعية.
3. تحديد المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في الجامعات الليبية.
4. تحليل أبرز التحديات المحتملة التي قد تحد من توظيف هذا المدخل في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، استناداً إلى الأدبيات والوثائق المتاحة.
5. اقتراح تصور تحليلي لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، بما يدعم تطوير عمليات التخطيط والاستعداد للمتغيرات المستقبلية.

منهجية الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهدافه، وذلك من خلال وصف الأسس النظرية للتخطيط بالسيناريوهات المستقبلية وتحليل علاقته بالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، ويستند البحث إلى مصادر مكتبية تشمل الكتب العلمية والدوريات المحكمة والدراسات السابقة والوثائق والتقارير الرسمية ذات الصلة، كما يستفيد من تحليل التجارب والنماذج المنشورة في بعض مؤسسات التعليم العالي العربية والدولية، ومقارنتها في ضوء السياق الليبي، ويُستخدم تحليل المحتوى لاستخلاص المتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق هذا المدخل، وتُحلل التحديات المحتملة بالاستناد إلى ما توفره المصادر من أدلة علمية موثقة، دون افتراض نتائج غير مثبتة، وينتهي البحث ببناء تصور مقترح مستند إلى نتائج التحليل والأدبيات ذات الصلة.

حدود الدراسة:

تتبين حدود الدراسة كما يلي:

- 1- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، من حيث الأسس والمراحل والمتطلبات التنظيمية والإدارية والبشرية والمعلوماتية والتحديات المحتملة.

- 2- **الحدود المكانية:** مؤسسات التعليم العالي الجامعي في ليبيا، في حدود ما يتوافر من وثائق وخطط استراتيجية رسمية منشورة يمكن تحليلها.
- 3- **الحدود الزمنية:** الوثائق والخطط الاستراتيجية والدراسات المنشورة التي يمكن الوصول إليها حتى عام 2026، مع الاستفادة من الوثائق السابقة عند الحاجة إلى توضيح التطور التاريخي للموضوع.
- 4- **الحدود المنهجية:** المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الأدبيات العلمية والوثائق الرسمية والخطط الاستراتيجية المنشورة.

الدراسات السابقة:

- 1- الدراسة التي قامت بها (وفية عثمان الصبحي) وهي ورقة علمية بعنوان (استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات، 2025) تناولت الدراسة تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي، وسعت إلى استشرافها من خلال توظيف مدخل السيناريوهات المستقبلية، وركزت على بناء تصورات بديلة لمستقبل التعليم الجامعي، وتحديد خيارات الاستجابة المناسبة للتغيرات والتحديات المحتملة، وتفيد الدراسة البحث الحالي في توضيح أهمية السيناريوهات المستقبلية في دعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الجامعية.
- 2- الدراسة التي قامت بها (أمال عبدالله البوسيفي) وهي ورقة علمية بعنوان (متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية، 2020) تناولت الدراسة متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية، مع التركيز على المقومات اللازمة لتطبيقه وتحسين الأداء المؤسسي، واهتمت بأهمية تحديد الأهداف، وتوفير المعلومات، ودعم الإدارة، ومتابعة تنفيذ الخطط وتقويمها، وترتبط هذه الدراسة بالبحث الحالي من خلال إبراز متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في البيئة الجامعية الليبية.
- 3- الدراسة التي قام بها الباحث (رمضان سالم عمار الصكالي) وهي ورقة علمية بعنوان (واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: دراسة تحليلية، 2019) تناولت الدراسة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية، وناقشت أهمية تطوير الخطط الجامعية بما يحقق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات المجتمع، كما ركزت على ضرورة وضع استراتيجية واضحة، وتعزيز التواصل وتبادل الخبرات بين الجامعات، ونشر الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- 4- الدراسة التي قام بها الباحثين (مصطفى أحمد أحمد بن حكومة، وإسمان عمران الكشر، والمبروك رحيل المختار شقاف) وهي ورقة علمية بعنوان (مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة، 2023) بحثت الدراسة مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية في جامعتي الأسمرية الإسلامية والمرقب، وعلاقته بمعايير الاعتماد وضمان الجودة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتناولت جوانب التخطيط والقيادة والموارد والبرامج التعليمية والجودة، وأبرزت وجود جوانب ضعف في ممارسة التخطيط وتحقيق بعض معايير الجودة.
- 5- الدراسة التي قام بها الباحثين (نادية علي جلال، ومحمد مفتاح أحميده، ودلال علي السوري الشتيوي) وهي ورقة علمية بعنوان (التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية، 2026) تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة

الإلكترونية لجمع البيانات من العاملين في مؤسسات التعليم العالي، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وأوصت بدمج أهداف التنمية المستدامة في الخطط الاستراتيجية للجامعات.

- مناقشة الدراسة:

- أولاً: مفهوم التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية وأهميته في التخطيط الجامعي:

يُعد التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية أحد الأساليب التخطيطية التي تساعد المؤسسات على استشراف التغيرات المحتملة، من خلال بناء تصورات متعددة للمستقبل، بدلاً من الاعتماد على افتراض واحد بشأن ما قد يحدث، وتبرز أهمية هذا الأسلوب في المؤسسات الجامعية نظراً لما تواجهه من تغيرات علمية وتقنية واقتصادية واجتماعية تؤثر في وظائفها التعليمية والبحثية والإدارية.

وتتمثل أهمية التخطيط بالسيناريوهات في مساعدة الجامعات على الاستعداد للمتغيرات المستقبلية، وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة، وتحسين قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما يتيح للإدارة الجامعية دراسة البدائل المتاحة قبل اعتماد الخطط طويلة المدى، بما يعزز المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة.

ومن هذا المنطلق، فإن توظيف السيناريوهات المستقبلية في التخطيط الجامعي لا يعني التنبؤ الدقيق بما سيحدث، وإنما بناء تصورات محتملة تساعد على الاستعداد للمستقبل واتخاذ قرارات أكثر وعياً ومرونة.

- ثانياً: العلاقة بين التخطيط بالسيناريوهات والتخطيط الاستراتيجي:

يرتبط التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية بالتخطيط الاستراتيجي من حيث الاهتمام بتحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وتقييم بينتها الداخلية والخارجية، وتحديد أهدافها وأولوياتها، غير أن التخطيط بالسيناريوهات يركز بصورة أكبر على دراسة الاحتمالات المستقبلية المختلفة، في حين يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد الأهداف والمسارات والإجراءات التي تساعد المؤسسة على تحقيق توجهاتها.

وأن التكامل بين الأسلوبين يمكن أن يساهم في تطوير عملية التخطيط بالجامعات الليبية؛ إذ يوفر التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتحديد الأهداف والأولويات، بينما يساعد التخطيط بالسيناريوهات على اختبار مدى ملاءمة هذه الأهداف والمسارات في ظل ظروف مستقبلية مختلفة.

وبناءً على ذلك، فإن إدماج السيناريوهات في إعداد الخطط الاستراتيجية يمكن أن يحد من الاعتماد على الافتراضات الثابتة، ويعزز قدرة الجامعات على مراجعة خططها وتعديلها وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ على بينتها.

- ثالثاً: تحديات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية:

تتطلب دراسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية النظر في مجموعة من التحديات المحتملة التي قد تؤثر في إعداد الخطط وتنفيذها، ومن أبرزها محدودية الموارد المالية، والتغيرات الإدارية، وضعف الربط بين الأهداف الاستراتيجية والإمكانات المتاحة، إلى جانب الحاجة إلى تطوير نظم المعلومات وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط.

وكما أن هذه التحديات تمثل قضايا تستحق الاهتمام عند تطوير التخطيط الجامعي، لكنها لا تُعد نتائج ميدانية مثبتة على جميع الجامعات الليبية في غياب جمع البيانات وتحليلها

ميدانياً، ومن ثم، فإن تناولها في هذا البحث يأتي في إطار التحليل النظري لطبيعة البيئة الجامعية وما قد تفرضه من متطلبات تخطيطية.

وتزداد أهمية التخطيط بالسيناريوهات في هذا السياق؛ لأنه يتيح للإدارات الجامعية دراسة آثار التغيرات المحتملة، ووضع بدائل للتعامل معها، وتحديد الأولويات وفقاً للموارد المتاحة، كما يساعد على الانتقال من التخطيط القائم على افتراض استمرار الظروف الحالية إلى تخطيط أكثر مرونة واستعداداً للتغير.

- رابعاً: متطلبات توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في الجامعات الليبية:

يتطلب توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في الجامعات الليبية توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والمعلوماتية، ويأتي في مقدمتها دعم القيادات الجامعية لهذا الأسلوب، ونشر الوعي بأهميته بين المسؤولين والعاملين، وتكوين فرق عمل قادرة على تحليل المتغيرات وبناء السيناريوهات المناسبة لطبيعة المؤسسة.

كما يتطلب هذا التوظيف توفير المعلومات والبيانات اللازمة لفهم البيئة الجامعية، وتحديد المتغيرات المؤثرة في مستقبلها، مع الاهتمام بتطوير مهارات التخطيط والتحليل لدى العاملين في الإدارات المختصة، وتبرز كذلك أهمية إشراك الأقسام العلمية والإدارات المختلفة في تحديد الأولويات وصياغة التصورات المستقبلية، بما يعزز واقعية الخطط وقابليتها للتنفيذ.

ونجاح هذا الأسلوب يرتبط أيضاً بتوفير المرونة الإدارية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط، ووضع آليات لمتابعة المؤشرات المستقبلية ومراجعة السيناريوهات عند حدوث تغيرات مؤثرة، فالتخطيط بالسيناريوهات لا يحقق أهدافه بمجرد إعداد تصورات مستقبلية، بل يتطلب ربط هذه التصورات بالقرارات والبرامج والإجراءات التنفيذية.

- خامساً: التصور المقترح لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية:

أن اعتماد أسلوب تدريجي لتوظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات الليبية، يبدأ بتحديد الوضع الحالي للمؤسسة وأهدافها وإمكاناتها، ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في مستقبلها.

وتتمثل الخطوة التالية في بناء مجموعة من السيناريوهات المحتملة التي تعكس ظروفاً مستقبلية مختلفة، مثل استمرار الظروف القائمة، أو تحسن الإمكانيات والموارد، أو حدوث تغيرات تفرض تحديات إضافية على المؤسسة، وبعد ذلك، تُدرس انعكاسات كل سيناريو على الأهداف والبرامج الاستراتيجية، وتُحدد البدائل والإجراءات المناسبة للتعامل معه.

ويشمل التصور المقترح كذلك إدماج السيناريوهات في مراحل إعداد الخطة الاستراتيجية، وتحديد مؤشرات لمتابعة التغيرات المستقبلية، ومراجعة الخطط بصورة دورية وفقاً للظروف المستجدة، كما ينبغي توزيع المسؤوليات بين الجهات المعنية، وتوفير التدريب اللازم للعاملين، وربط التخطيط بالسيناريوهات بعملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد.

وأن تطبيق هذا التصور يمكن أن يوفر إطاراً عملياً يساعد الجامعات الليبية على تطوير خططها الاستراتيجية، شريطة مراعاة اختلاف إمكانيات الجامعات وظروفها التنظيمية والمالية، كما أن تطبيقه بصورة تدريجية يتيح اختبار مدى ملاءمته وتطوير آلياته وفقاً لاحتياجات كل جامعة.

- النتائج:

- في ضوء أهداف البحث والمنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:
- 1- يُعد التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية مدخلاً تخطيطياً يساعد الجامعات على استشراف التغيرات المحتملة والاستعداد للتعامل معها، بدلاً من الاعتماد على تصور واحد للمستقبل.
 - 2- توجد علاقة تكاملية بين التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية والتخطيط الاستراتيجي؛ إذ يسهم الأول في دعم عملية تحديد الأهداف والبدائل الاستراتيجية في ضوء الاحتمالات المستقبلية المختلفة.
 - 3- يتطلب تطوير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد المتغيرات التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الجامعية.
 - 4- يمثل دعم القيادات الجامعية وتبنيها لأساليب التخطيط الحديثة أحد المتطلبات الأساسية لتوظيف السيناريوهات المستقبلية في إعداد الخطط الاستراتيجية.
 - 5- يُعد توافر المعلومات والبيانات الدقيقة، وتطوير نظم المعلومات، من العوامل المهمة في بناء سيناريوهات مستقبلية أكثر واقعية وملاءمة لاحتياجات الجامعات.
 - 6- تتطلب الاستفادة من التخطيط بالسيناريوهات تنمية مهارات العاملين في مجالات التخطيط والتحليل والاستشراف، وتعزيز مشاركتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية ومراجعتها.
 - 7- يسهم بناء سيناريوهات متعددة في توسيع البدائل المتاحة أمام الإدارات الجامعية، ويساعدها على الاستعداد للتغيرات المحتملة في الموارد والإمكانات والظروف المحيطة.
 - 8- يتطلب توظيف السيناريوهات المستقبلية ربطها بالأهداف والبرامج التنفيذية، وتحديد مؤشرات للمتابعة والتقييم، مع مراجعة الخطط وتحديثها وفقاً للتغيرات المستجدة.
 - 9- يمكن أن يشكل التصور المقترح في البحث إطاراً نظرياً وإجرائياً لتطوير إعداد الخطط الاستراتيجية في الجامعات الليبية، مع ضرورة مراعاة اختلاف إمكانات الجامعات وظروفها، واختبار مدى ملاءمة التصور قبل تعميم تطبيقه.

- التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث، يوصي الباحث بما يأتي:
- 1- تبني التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية بوصفه مدخلاً داعماً لإعداد الخطط الاستراتيجية في الجامعات الليبية، بما يعزز قدرتها على الاستعداد للتغيرات المستقبلية.
 - 2- تعزيز دور القيادات الجامعية في دعم أساليب التخطيط الحديثة، وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية.
 - 3- تطوير نظم المعلومات الجامعية وتحسين جمع البيانات وتحديثها، بما يساعد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وبناء سيناريوهات مستقبلية تستند إلى معلومات موثوقة.
 - 4- تشكيل فرق عمل متخصصة في التخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل داخل الجامعات، تتولى تحليل المتغيرات وبناء السيناريوهات ومتابعة المستجدات المؤثرة في الخطط الجامعية.
 - 5- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات القيادات الجامعية والعاملين في مجالات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البدائل، وبناء السيناريوهات المستقبلية.
 - 6- تعزيز المشاركة المؤسسية من خلال إشراك الأقسام العلمية والإدارات المختلفة في إعداد الخطط الاستراتيجية، بما يسهم في تحديد الأولويات وتحقيق التكامل بين وحدات الجامعة.

- 7- ربط السيناريوهات المستقبلية بالأهداف والبرامج التنفيذية، مع تحديد الموارد المطلوبة والمسؤوليات ومؤشرات الأداء اللازمة لمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقويمها.
- 8- مراجعة الخطط الاستراتيجية وتحديثها بصورة دورية في ضوء التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الجامعية، مع إعداد بدائل مناسبة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة.
- 9- إجراء دراسات ميدانية مستقبلية على عينة من الجامعات الليبية؛ للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي ومدى الاستعداد لتوظيف السيناريوهات المستقبلية، وتقييم التصور المقترح والتحقق من قابليته للتطبيق.

- الخاتمة:

يُعد التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية من المداخل الحديثة التي يمكن توظيفها في تطوير التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية، لما يوفره من فرص لاستشراف التغيرات المحتملة، وتحليل البدائل، والاستعداد لمختلف الظروف التي قد تؤثر في تحقيق الأهداف الجامعية.

وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، وأبرز متطلبات توظيفه في الجامعات الليبية، مع تقديم تصور مقترح للاستفادة منه في إعداد الخطط الاستراتيجية، ويتطلب تطبيق هذا المدخل دعم القيادات الجامعية، وتوفير المعلومات والبيانات، وتنمية المهارات التخطيطية، وتعزيز المشاركة المؤسسية، وربط السيناريوهات بالبرامج التنفيذية وآليات المتابعة والتقويم.

وفي ضوء ذلك، فإن توظيف التخطيط بالسيناريوهات المستقبلية يمكن أن يسهم في تعزيز مرونة الخطط الاستراتيجية وقدرتها على الاستجابة للتغيرات، مع ضرورة مراعاة اختلاف إمكانات الجامعات وظروفها.

المراجع:

- [1] الصبحي، وفية عثمان (2025) استشراف تحديات مستقبل التعليم الجامعي السعودي وخيارات الاستجابة وفقاً لمدخل السيناريوهات، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (26)، اليمن.
- [2] البوسفي، أمال عبدالله (2020) متطلبات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الليبية، المجلة الليبية لعلوم التعليم، 1 (1)، ليبيا.
- [3] الصكالي، رمضان سالم عمار (2019) واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية: دراسة تحليلية، مجلة كلية الآداب – جامعة مصراته، المجلد 2 – العدد الخاص الثاني بالمؤتمر، ليبيا.
- [4] بن حكومة، مصطفى أحمد أحمد، وإسمان عمران الكشر، والمبروك رحيل المختار شفاف (2023) مستوي ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وعلاقته بالاعتماد وضمان الجودة، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، المجلد 1 – العدد 3، ليبيا.
- [5] جلال، نادية علي، ومحمد مفتاح أمميده، ودلال علي السوري الشتيوي (2026) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية، مجلة ساحل المعرفة للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد 2، ليبيا.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.