

## التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية

ناديه علي الجاللي<sup>1,4,\*</sup>، محمد مفتاح أحمد<sup>2</sup>، دلال علي السوري الشتيوي<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup>قسم الرياضيات، كلية العلوم، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا.

<sup>2</sup>قسم الآثار، كلية الآثار والسياحة، جامعة الجفارة، الجفارة، ليبيا.

<sup>3</sup>قسم التاريخ، كلية التربية الزهراء، جامعة الجفارة، الجفارة، ليبيا.

<sup>4</sup>المركز الليبي لأبحاث التنمية المستدامة، زليتن، ليبيا.

\*البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): [n.aljalali@uot.edu.ly](mailto:n.aljalali@uot.edu.ly)

## Strategic Planning And Its Relationship To Responding To Sustainable Development Requirements In Higher Education Institutions: An Applied Study On Libyan Universities

Nadiyh Ali Aljalali<sup>1,4,\*</sup>, Mohammed Miftah Ahmeedah<sup>2,4</sup>, and Dalal Ali Essouri Shtiwi<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup>Department of Mathematics, Faculty of Science, University of Tripoli, Tripoli, Libya.

<sup>2</sup>Department of Archaeology, Faculty of Archaeology and Tourism, Al-Jafara University, Al-Jafara, Libya.

<sup>3</sup>Department of History, Faculty of Education Al-Zahra, Al-Jafara University, Al-Jafara, Libya.

<sup>4</sup>Libyan Center for Sustainable Development Research, Zliten, Libya.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية. حيث اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع (116) استبانة إلكترونية على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الليبية بمختلف المناطق، وشملت العينة أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين، حيث بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (103) استجابة بنسبة استجابة بلغت (88.8%). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.737$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.544$ )، كما تبين وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة، حيث بلغت قيمة اختبار التباين ( $F = 120.419$ ) ومعامل التأثير ( $Beta = 0.737$ ). وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الليبية، والعمل على دمج أهداف التنمية المستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات بما يساهم في تحسين مستوى الاستجابة المؤسسية لمتطلبات التنمية المستدامة.

**الكلمات الدالة:** الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة؛ التخطيط الاستراتيجي؛ التنمية المستدامة؛ الجامعات الليبية؛ مؤسسات التعليم العالي.

## Abstract

This study aimed to analyze the relationship between strategic planning and the response to sustainable development requirements in higher education institutions through an applied study on Libyan universities. The study adopted the descriptive analytical method and used an electronic questionnaire as the main tool for data collection. A total of (116) electronic questionnaires were distributed to a sample of employees in Libyan higher education institutions across different regions, including faculty members and administrative staff. The number of valid responses for statistical analysis reached (103), with a response rate of (88.8%). Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), based on Pearson correlation coefficient and simple linear regression analysis. The results showed a strong positive statistically significant relationship between strategic planning and the response to sustainable development requirements, where the correlation coefficient reached ( $r = 0.737$ ) and the coefficient of determination reached ( $R^2 = 0.544$ ). The findings also revealed a statistically significant positive effect of strategic planning on the response, as shown by the ANOVA value ( $F = 120.419$ ) and the standardized coefficient ( $Beta = 0.737$ ). The study recommends enhancing strategic planning practices in Libyan higher education institutions and integrating sustainable development goals into their strategic plans to improve institutional responsiveness to sustainability requirements.

**Keywords:** Response to Sustainable Development Requirements; Strategic Planning; Sustainable Development; Libyan Universities; Higher Education Institutions.

## 1. المقدمة

أصبحت مؤسسات التعليم العالي مطالبة بتعزيز دورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، وذلك بتبني استراتيجيات حديثة لها قدرة الإستجابة للتحديات الإقتصادية والإجتماعية والبيئية. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تسهم في توجيه المؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وبالأخص في ظل التوجهات العالمية نحو الاستدامة.

ويعتبر موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة (Habeb & Eyupoglu, 2024). كما أكدت بعض الدراسات أن دمج الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية يمثل عامل مهم في تحقيق استجابة فعالة لمتطلبات التنمية المستدامة داخل الجامعات (Moggi et al., 2025).

أما في السياق العربي، أظهرت نتائج دراسة (طروم ومساعد، 2024) أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل مباشر في جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي، مما يعزز قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية. وكذلك دراسة (زيدان، 2025) التي توصل فيها إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة أساسية في موافقة أهداف الجامعات مع متطلبات التنمية المستدامة بما يدعم دورها في تحقيق التنمية الشاملة.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات إلا أن هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تضمنت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في البيئة الليبية، مما يبين الحاجة إلى إجراء دراسات ميدانية تسهم في سد هذه الفجوة البحثية. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بواسطة دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية، من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية الآتية:

- ما مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي؟
- مامستوى الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة؟

وللتحقق من ذلك تم اختبار الفرضية التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

## 2. الدراسات السابقة

أشارت العديد من الدراسات إلى دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التنمية المستدامة من أجل تعزيز كفاءة المؤسسات التعليمية. حيث تشير دراسة (طروم ومساعد، 2024) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي، وحيث بينت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية يعزز من قدرة الجامعات على تحسين أدائها المؤسسي والاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة. كما أن دراسة (زيدان، 2025) هدفت إلى تطوير إطار شامل للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات، حيث توصلت إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة لتوافق أهداف المؤسسات التعليمية مع متطلبات التنمية المستدامة، بما يعزز من دورها في التنمية. وفي السياق الليبي تناولت دراسة العشيبي معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية، وأظهرت وجود تحديات تنظيمية وإدارية لها تأثير سلبي على فاعلية تطبيقه (العشيبي، 2024).

من جهة أخرى بينت دراسة (Habeb & Eyupoglu, 2024) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر من العوامل الأساسية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، حيث أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة. أما دراسة (Moggi et al., 2025) أوضحت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وممارسات الاستدامة في الجامعات، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في مستوى دمج الاستدامة ضمن الخطط الاستراتيجية، مع التأكيد على تحقيق استجابة فعالة لمتطلبات التنمية المستدامة في وجود هذا الدمج.

والموضح من ذلك أن الدراسات السابقة تتفق على وجود دور إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة سواء على المستوى العربي أو الدولي. وفي هذه الدراسة يتم التركيز على البيئة الليبية، ودمجها بين متغيري التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في نموذج تحليلي واحد، مع الاعتماد على التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة والتأثير بينهما.

## 3. المنهجية

### 1.3. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة تطبيقية على الجامعات الليبية.

### 2.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بمؤسسات التعليم العالي في ليبيا، ويتوزع مجتمع الدراسة جغرافياً على مختلف مناطق الدولة الليبية، بما يضمن تمثيل جغرافي ووظيفي مناسب لمجتمع الدراسة. ونظراً

لصعوبة حصر جميع مفردات المجتمع بشكل كامل، تم الاعتماد على عينة من هذا المجتمع، حيث تم توزيع (116) استبانة إلكترونية باستخدام الوسائط الرقمية على أفراد العينة المستهدفة بمختلف المناطق الليبية، بما يضمن التنوع الجغرافي والوظيفي للعينة. وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي (103) استجابة، بنسبة استجابة بلغت (88.8%) وهي نسبة مرتفعة تعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها في حدود الدراسة. حيث أن النموذج التحليلي اعتمد على متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد، بالتالي فإن حجم العينة الصالحة للتحليل مناسب لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

### 3.3. أداة الدراسة (الاستبيان)

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة. وقد تم إعداده باستخدام إحدى المنصات لإنشاء الاستبيانات وهي Google Forms وتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين: القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد العينة. القسم الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة. كما اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد خمس درجات للإستجابة كما هو موضح في جدول 1.

#### جدول 1. مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

ولتفسير المتوسطات الحسابية تم حساب طول الفئة باستخدام المعادلة التالية:  
 طول الفئة = (أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس) ÷ عدد الفئات

$$0.80 = 5 \div (1 - 5)$$

وبناء عليه تم تحديد مستويات التفسير للمتوسطات الحسابية كما في جدول 2.

#### جدول 2. تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	مستوى الإستجابة
1.80-1.00	منخفض جداً
2.60-1.81	منخفض
3.40-2.61	متوسط
4.20-3.41	مرتفع
5.00-4.21	مرتفع جداً

### 1.3.3. صدق الأداة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإحصاء، وذلك للتأكد من ملائمة العبارات لقياس متغيرات الدراسة ومدى وضوحها. وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة مما يعزز من صدق الأداة.

### 2.3.3. ثبات الأداة

باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) تم اختبار ثبات أداة الدراسة ونتائج الاختبار من برنامج SPSS كما موضح في جدول 3، حيث بلغ معامل الثبات الكلي ( $\alpha = 0.952$ )، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية، مما يجعلها مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي.

**جدول 3.** نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
التخطيط الاستراتيجي	9	0.939
الإستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة	9	0.914
الإجمالي	18	0.952

### 4.3. أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية باستخدام (SPSS).

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني تم تصميمه عبر منصة Google Forms. وتم توزيع رابط الاستبيان على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي باستخدام أسلوب العينة المتاحة. وقد استغرقت فترة جمع البيانات ما بين 4 إلى 18 مارس 2026. وبلغ عدد الاستجابات المستلمة (103) استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. وكانت المشاركة في الاستبيان طوعية، مع ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

### 4. الإطار النظري للدراسة

شهد التعليم العالي في العقود الأخيرة تحولات جوهرية جعلته يتجاوز دوره التقليدي المتمثل في نقل المعرفة وإعداد الكوادر البشرية، ليصبح فاعلاً استراتيجياً رئيسياً في دعم التنمية المجتمعية. ومع تزايد التحديات العالمية المرتبطة بالأزمات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، برزت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تساعد مؤسسات التعليم العالي على التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق الاستدامة في أدائها المؤسسي. وفي هذا السياق، يعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها الجامعات في استشراف المستقبل وتوجيه مواردها نحو تحقيق أهداف تنموية طويلة المدى، بما يسهم في تعزيز دورها في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة (أبو النصر، 2017، ص 41).

كما أن مفهوم الجامعة المستدامة أصبح من المفاهيم الحديثة التي تؤكد ضرورة دمج مبادئ الاستدامة في التعليم والبحث العلمي والإدارة الجامعية، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية (العاني، 2017، ص 63).

### 1.4. التخطيط الاستراتيجي في البيئة الجامعية:

#### 1.1.4. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ووضع الخطط التنفيذية لتحقيقها بكفاءة وفاعلية (الحريري، 2015، ص 52).

ويعرف أيضاً بأنه عملية منهجية لصياغة السياسات والتطلعات والرؤى التي تتبعها المؤسسة في صنع قراراتها المستقبلية، وذلك من خلال العمل المنظم وتطبيق مبادئ الإدارة (التخطيط - التنفيذ - المتابعة - التطوير والتحديث) (السومجي، 2024، ص 523).

كما يشير النجار إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أسلوباً إدارياً حديثاً يعتمد على التفكير المستقبلي واستشراف التغيرات البيئية، مما يساعد المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز قدرتها التنافسية (النجار، 2016، ص 74).

وبأنه عملية تنظيمية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل اعتماداً على استغلال الموارد المتاحة، ومعرفة المشاكل وطرق معالجتها (داود، 2021، ص 95).

وفي سياق التعليم العالي، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للجامعات، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز قدرتها على مواكبة متطلبات التنمية المجتمعية (الزعيبي، 2018، ص 88).

#### **2.1.4. مرتكزات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:**

##### **1.2.1.4. الرؤية والرسالة الاستراتيجية**

تمثل الرؤية الاستراتيجية الصورة المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، بينما تعبر الرسالة عن الغاية الأساسية لوجودها ودورها في المجتمع. ويعد وضوح الرؤية والرسالة من العوامل الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (السيد، 2018، ص 97).

##### **2.2.1.4. التحليل الاستراتيجي (SWOT)**

يعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي، حيث يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، إضافة إلى الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يساهم في صياغة استراتيجيات فعالة تحقق الأهداف المؤسسية (الطائي والعلاق، 2016، ص 115).

##### **3.2.1.4. المشاركة المؤسسية**

تشير الدراسات التربوية إلى أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تعزيز الالتزام المؤسسي بتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، كما تساعد على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والعمل الجماعي (الزغول، 2018، ص 134).

#### **2.4. التنمية المستدامة في التعليم العالي:**

##### **1.2.4. مفهوم التنمية المستدامة**

تعتبر التنمية المستدامة من أهم وأبرز المفاهيم المرتبطة بغيرها من المفاهيم مثل التخطيط والتطور والتحديث والتغير، (الربيعي، 2010، ص 178).

وقد كانت بؤادر ظهور مصطلح التنمية المستدامة من خلال المؤتمر الأول للأمم المتحدة حول البيئة والتنمية (ستوكهولم -1972)، ثم بعد ذلك في عام 1987 من خلال التقرير الصادر عن المجلس العالمي للبيئة التابع للأمم المتحدة، والذي كان عنوانه (مستقبلنا المشترك)، وتبلور هذا المصطلح بشكل رسمي من خلال مؤتمر قمة الأرض والذي انعقد في البرازيل عام 1992، (الرسول، 2012، ص 14؛ البريد، 2015، ص 48).

ومن حيث المفهوم فقد عرفت التنمية المستدامة بأنها عملية تنموية تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير سلباً على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (عبد المعطي، 2015، ص 28).

وعرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنها مجموعة مترابطة من عمليات تعزيز القدرات والتخطيط والاستثمار، والتي تقوم أساساً على خلق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع.

وعلى هذا الأساس يمكن أن نعرف التنمية المستدامة بأنها حاضر متجدد ومستقبل مشرق وواعد ، وذلك من خلال استغلال الموارد وترشيدها، وتعزيز القدرات والشراكات، وبناء المجتمعات على أسس وقواعد صحيحة. ولذلك كان لزاماً على الجامعات بأن تقوم بدور محوري في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير برامجها التعليمية والبحثية بما يتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة (أبو النصر، 2017، ص 66).

#### 2.2.4. علاقة التعليم العالي بالتنمية المستدامة

إن من أهم أهداف الجامعة والتي تسعى إلى تحقيقها التعليم والتعلم، البحث العلمي، خدمة المجتمع والبيئة، والتطوير والتحديث. بالتالي فإن هذه الأهداف ترتبط ارتباطاً وثيقاً وأساسياً بأهداف التنمية المستدامة، وبإمكان الجامعات أن تؤدي دوراً أساسياً في التنمية المستدامة من خلال تحديث برامجها العلمية، وتطوير برامج التواصل والريادة، وتجويد مخرجاتها، وتوجيه البحث العلمي في خدمة أهداف التنمية المستدامة (الجازوي وآخرون، 2021، ص 158).

أن التعليم والتنمية المستدامة هما وجهان لعملة واحدة، فالقاسم المشترك بينهما هو الإنسان، وغايتهم المحورية هي بناؤه وتنمية قدراته وأن ينعم ويعيش في بيئة مناسبة، لذلك يعتبر التعليم رافد مهم وأساسي في تحقيق التنمية المستدامة، فالدولة التي تعمل على إتاحة تعليم مناسب من خلال مخرجات ذات جودة عالية، تسهم في إعداد كوادر بشرية مؤهلة يكون لها دوراً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (الأمين، 2023، ص 23-41).

#### 3.2.4. أبعاد تطبيق التنمية المستدامة في الجامعات:

##### 1.3.2.4. البعد التعليمي

يتجسد هذا البعد في دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الدراسية والبرامج التعليمية، بهدف إعداد خريجين يمتلكون الوعي البيئي والاجتماعي والاقتصادي، وقادرين على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في مجتمعاتهم (القطامين، 2019، ص 103).

##### 2.3.2.4. البعد البحثي

يتمثل في توجيه البحث العلمي نحو معالجة المشكلات التنموية التي تواجه المجتمع، مثل الطاقة والمياه والبيئة والتنمية الاقتصادية، بما يعزز دور الجامعات في إنتاج المعرفة ودعم الابتكار (الرقب، 2025، ص 139).

##### 3.3.2.4. البعد التشغيلي

يتضمن تبني الجامعات سياسات إدارية وممارسات تشغيلية مستدامة، مثل ترشيد استهلاك الموارد، والتحول الرقمي، وإدارة النفايات بصورة بيئية سليمة.

##### 4.3.2.4. البعد المجتمعي

يركز هذا البعد على تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من خلال الشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، بما يسهم في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (الطراونة، 2020، ص 87).

#### 3.4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة:

##### 1.3.4. الطبيعة التكاملية للعلاقة

تعد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة علاقة تكاملية، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة بصورة منظمة وفعالة. فالتخطيط الاستراتيجي يساعد الجامعات على توجيه مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق تأثير تنموي طويل المدى في المجتمع، من خلال توافق السياسات والبرامج الأكاديمية والبحثية مع احتياجات البيئة الداخلية والخارجية ومتطلبات التنمية الشاملة (العنبي، 2019، ص 122).

##### 2.3.4. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة

إن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يعتمد أساساً على عدد من البرامج التي أساسها التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال وضع استراتيجيات فعالة وتحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، فالتخطيط الاستراتيجي للجامعة تقاس فاعليته تبعاً لتحسن قدراتها عبر الزمن، وتحقيقها لأهداف التنمية المستدامة (السومحي، 2024، ص 13).

### 3.3.4. التحليل الاستراتيجي الربطي باستخدام (SWOT)

عندما تتبنى الجامعات مفهوم التخطيط الاستراتيجي المستدام فإنها لا تركز فقط على تحقيق النمو الأكاديمي، بل تسعى أيضاً إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع أنشطتها، في هذا السياق لا يقتصر توظيف تحليل (SWOT) على العرض الوصفي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، بل يمتد إلى التحليل الاستراتيجي الربطي الذي يوضح كيفية توظيف هذه العناصر في بناء بدائل استراتيجية داعمة للاستدامة المؤسسية. وذلك من خلال استثمار نقاط القوة مثل الخبرات الأكاديمية، وتنوع التخصصات، والبنية التحتية، تستطيع الجامعات اقتناص فرص التنمية المستدامة المتمثلة في التحول الرقمي، وبرامج الجودة، والشراكات البحثية المحلية والدولية، بما يعزز دورها في تحقيق أهداف التعليم الجيد والابتكار والشراكات (الطائي والعلاق، 2016، ص 115). ويسهم التخطيط الاستراتيجي في معالجة نقاط الضعف مثل محدودية الموارد، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية والأكاديمية، ونقص التمويل، من خلال إعادة ترتيب الأولويات وبناء القدرات المؤسسية، بما يمكن الجامعات من مواجهة التهديدات المرتبطة بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وعدم الاستقرار المؤسسي، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه العشبي في سياق الجامعات الليبية (العشبي، 2024، ص 214).

### 4.3.4. توافق الرؤية والأهداف والشراكات

وهذا التكامل يترجم علمياً من خلال توجيه الرؤية والرسالة الجامعية نحو دعم مبادئ الاستدامة، وتوافق الأهداف الاستراتيجية مع غايات التنمية المستدامة، مثال ذلك - تطوير بيئة تعليمية شاملة - فهذا الهدف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المستدامة من خلال الهدف الرابع - التعليم الجيد - والهدف العاشر - الحد من أوجه عدم المساواة. واستثمار الشركات المؤسسية في دعم المبادرات التعليمية والبحثية والمجتمعية، من خلال إقامة اتفاقيات التعاون مع الجامعات، والبلديات، والمنظمات، والقطاعين العام والخاص، وهو بالتالي يتوافق مع الهدف السابع من أهداف التنمية المستدامة (طه، 2026).

### 5.3.4. السياق الليبي ودلالاته التطبيقية

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي يمثل الأداة والوسيلة الأنسب والتي تضمن نجاح مسيرة التنمية المستدامة، فكلما كان التخطيط أكثر شمولية كلما كانت النتائج أكثر واقعية واستدامة. وفي السياق الليبي، تبرز الحاجة إلى تطوير نظم التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بما يسهم في تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع خاصة في ظل التحديات المؤسسية والبيئية الراهنة (العشبي، 2024، ص 214).

## 5. الإطار التحليلي

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار.

### 1.5. التحليل الوصفي للبيانات

#### 1.1.5. البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

في هذا الجزء يتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة). وتم تحليل البيانات باستخدام التكرارات والنسب المئوية من خلال برنامج SPSS وكانت النتائج كما هو موضح في جدول 4. وأيضاً تم تمثيل البيانات بيانياً باستخدام الأشكال 1، 2، 3، لتوضيح الفروق بين الفئات بشكل أكثر دقة.

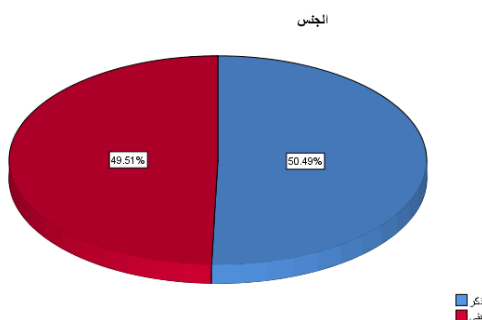
### التعليق على النتائج

تشير النتائج إلى أن نسبة (50.5%) من أفراد العينة من الذكور مقابل (49.5%) من الإناث. وأن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة أعضاء هيئة التدريس من حيث الوظيفة بنسبة (95.1%). أما سنوات الخبرة فقد تركزت النسبة الأكبر في فئة أكثر من 10 سنوات خبرة، مما يعكس التنوع في خصائص أفراد العينة.

**جدول 4.** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

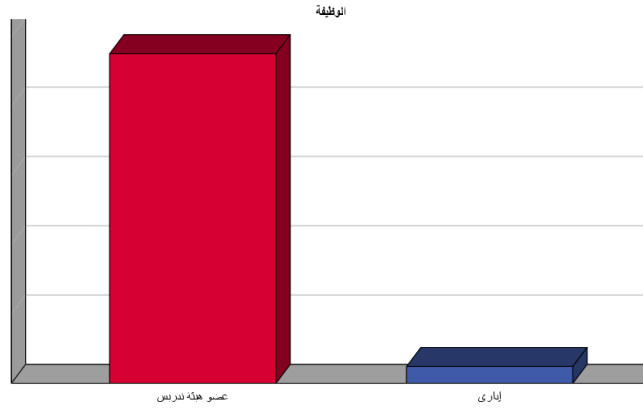
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	52	50.5%
	أنثى	51	49.5%
الوظيفة	عضو هيئة تدريس	98	95.1%
	إداري	5	4.9%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	12	11.7%
	5-10 سنوات	24	23.3%
	أكثر من 10 سنوات	67	65%

كما يوضح شكل 1، توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث تتوزع العينة بين الذكور والإناث بنسب متقاربة.



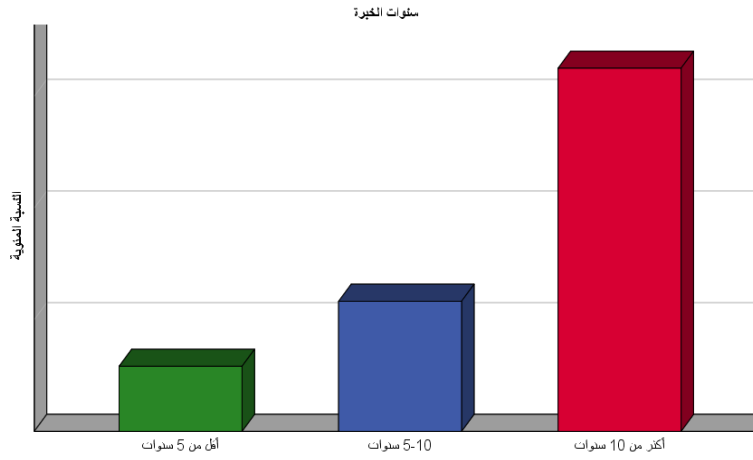
**شكل 1.** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

ويبين الشكل 2، توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة حيث تظهر النتائج أن نسبة أعضاء هيئة التدريس أعلى من الإداريين.



شكل 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

كما يتضح من خلال الشكل 3، توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة حيث كانت النسبة الأعلى لأكثر من 10 سنوات خبرة.



شكل 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

### 2.1.5. التحليل الوصفي لفقرات الاستبيان

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل استجابات أفراد العينة، كما في جدول 5، 6.

#### 1- محور التخطيط الاستراتيجي

جدول 5. تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تتوافر رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعلنة لجميع العاملين.	3.48	1.101	مرتفع
2	عند صياغة الخطة الاستراتيجية يتم مشاركة جميع الأطراف المعنية (موظفون، طلاب، مجتمع).	3.31	1.221	متوسط
3	تخصيص موارد بشرية ومالية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.35	1.144	متوسط
4	توجد آليات واضحة لمتابعة وتقويم تنفيذ الخطة.	3.30	1.092	متوسط

5	تستفيد الجامعة من نتائج التقييم في تطوير خططها المستقبلية.	3.41	1.080	مرتفع
6	عند وضع الخطة يتم إجراء التحليل البيئي.	3.29	1.054	متوسط
7	يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية العامة إلى أهداف تفصيلية وفق خطة تشغيلية محددة بوعاء زمني.	3.44	1.035	مرتفع
8	توافر مؤشرات أداء للأهداف لقياس مستوى الإنجاز.	3.39	1.002	متوسط
9	القيام بمراجعة دورية للخطة وتحديثها وفقاً للمتغيرات الطارئة.	3.38	1.030	متوسط

### التعليق على النتائج

يبين الجدول 5 المتوسطات الحسابية لفقرات محور التخطيط الاستراتيجي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29) بانحراف معياري (1.054) و (3.48) بانحراف معياري (1.101)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الإستجابة يتراوح بين متوسط يميل للإرتفاع وفق مقياس ليكرت الخماسي. هذا يدل على وجود توجه إيجابي نسبي لدى أفراد العينة نحو هذا المحور.

### 2- محور الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة

#### جدول 6. تحليل فترات محور الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
10	يتم تحديث البرامج التعليمية متضمنة موضوعات الاستدامة.	3.29	1.063	متوسط
11	تُقدم المؤسسة الدعم اللازم لإجراء البحوث العلمية التي تعالج قضايا وطنية (مياه، طاقة، اقتصاد).	3.06	1.219	متوسط
12	لدى المؤسسة سياسات وآليات للتحويل نحو المحافظة على البيئة (ترشيد طاقة، تقليل ورق).	3.98	1.137	مرتفع
13	تعمل المؤسسة على تمكين الفئات المهمشة من خلال تقديم البرامج التدريبية اللازمة.	3.02	1.213	متوسط
14	تحرص المؤسسة على تبني سياسات تمكين المرأة.	3.42	0.985	مرتفع
15	لدى المؤسسة شراكات مستمرة ومفعلة مع القطاعين العام والخاص لتحقيق الأهداف ذات الاهتمام المشترك.	3.37	0.970	متوسط
16	تُشارك الجامعة بفاعلية في أنشطة ومبادرات خدمة المجتمع.	3.88	0.844	مرتفع
17	تُسهّم أنشطة الجامعة في تعزيز الوعي بالاستدامة البيئية والاجتماعية.	3.50	0.999	مرتفع
18	يوجد تكامل بين التعليم والبحث وخدمة المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة.	3.27	1.104	متوسط

### التعليق على النتائج

يتبين من النتيجة في جدول 6، أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.02) بانحراف معياري (1.213) و (3.98) بانحراف معياري (1.137)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الإرتفاع وفق مقياس ليكرت الخماسي. أيضاً يدل على توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو المحور.

### 3.1.5. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

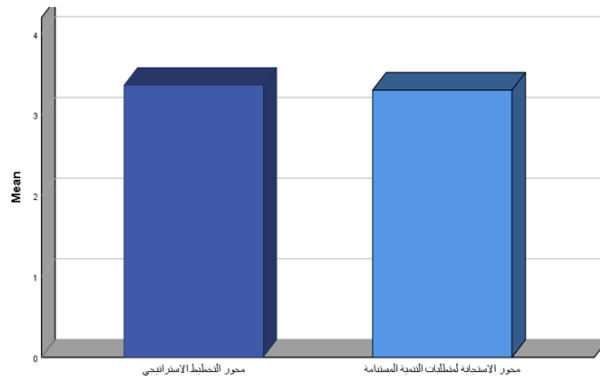
جدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
محور التخطيط الاستراتيجي	3.37	0.891	متوسط
محور الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة	3.31	0.820	متوسط

#### التعليق على النتائج

جدول 7 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي لمحور التخطيط الاستراتيجي (3.37) بانحراف معياري (0.891) وهو ما يشير إلى مستوى متوسط وفق مقياس ليكرت الخماسي. بينما قيمة المتوسط الحسابي لمحور الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة (3.31) بانحراف معياري (0.820) وهو ما يشير إلى مستوى متوسط من استجابات أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة جاء أعلى نسبياً مقارنة بمحور التخطيط الاستراتيجي، بالرغم أن كلا المحورين موجود ضمن مستوى التقدير المتوسط. ويمكن ملاحظة ذلك في شكل 4.



شكل 4. المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة.

#### 2.5. اختبار الفرضية

##### 1.2.5. الفرضيات

##### 1. الفرضية الصفرية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

##### 2. الفرضية البديلة

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

##### 2.2.5. اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة كما موضح في جدول 8.

جدول 8. معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التخطيط الاستراتيجي	الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة
التخطيط الاستراتيجي	1	**0.737

0.000		<b>Sig. (2-tailed)</b>
103	103	<b>N</b>
1	**0.737	الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة
	0.000	<b>Sig. (2-tailed)</b>
103	103	<b>N</b>

ملاحظة: \*\* تشير إلى أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01).

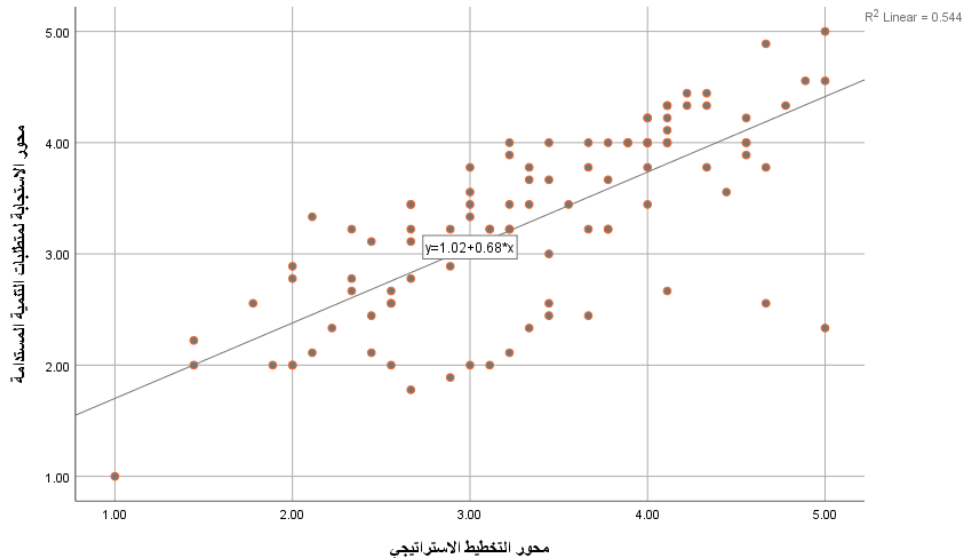
### التعليق على النتائج

تبين نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.737$ ) عند مستوى دلالة ( $Sig \leq 0.000$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على معنوية العلاقة. أي أن هذه النتيجة تشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الليبية زادت قدرتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وهو ما يدعم قبول الفرضية البديلة.

نلاحظ من شكل 5 وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة حيث تتوزع النقاط بشكل يميل إلى الاتجاه التصاعدي، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى التخطيط الاستراتيجي زادت الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. كما أن خط الانحدار يظهر بمعادلة:

$$y = 1.02 + 0.68 * x$$

كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.544$ )، مما يعكس قدرة المتغير المستقل على تفسير جزء من التغير في المتغير التابع.



شكل 5. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.

### 3.2.5. تحليل الانحدار الخطي لاختبار علاقة التخطيط الاستراتيجي في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في جدول 9.

جدول 9. ملخص نموذج الانحدار

Std. Error	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.556	0.539	0.544	0.737*

#### التعليق على نتيجة ملخص نموذج الانحدار

حيث يوضح جدول 9 أن قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.737$ ) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. وإن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.544$ )، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (54.4%) من التغيير في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. وكانت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2 = 0.539$ ) وهي قيمة قريبة من قيمة  $R^2$ ، مما يدل على أن النموذج ملائم وفقراته متناسقة بينما بلغ الخطأ المعياري للتقدير ( $Std. Error = 0.556$ )، منخفض نسبياً هو ما يعكس مستوى مقبول من دقة التنبؤ في النموذج مما يعزز موثوقية نتائج النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول 10. تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار

المصدر	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	37.286	1	37.286	120.419	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	31.273	101	0.310		
الكلية	68.559	102			

#### التعليق على نتيجة تحليل التباين لنموذج الانحدار

يوضح جدول 10، تحليل التباين أن قيمة اختبار  $F$  بلغت (120.419) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على أن نموذج الانحدار معنوي إحصائي. هذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يفسر بشكل دال إحصائياً التغيير في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مما يؤكد بأن النموذج المستخدم ككل صالح لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول 11. معاملات الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة

المتغير	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
الثابت	1.022	0.216		4.744	0.000
التخطيط الاستراتيجي	0.678	0.062	0.737	10.974	0.000

#### التعليق على نتائج معاملات الانحدار

يبين جدول 11، أن قيمة الثابت بلغت (1.022)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود مستوى أساسي من الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في حال عدم وجود التخطيط الاستراتيجي. حيث بلغ معامل الانحدار للتخطيط الاستراتيجي ( $B = 0.678$ )، وهذا يدل على ان زيادة

مستوى التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة بمقدار (0.678). وبلغت قيمة معامل الانحدار المعياري ( $Beta = 0.737$ ) مما يدل على وجود تأثير قوي للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. كما بلغت قيمة اختبار ( $t$ ) (10.974) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً مما يؤكد على معنوية تأثير التخطيط الاستراتيجي في النموذج.

### التعليق على نتائج تحليل الانحدار

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن مستوى الدلالة ( $sig < 0.05$ )، أي وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

## 6. مناقشة النتائج

حيث أن النتائج أظهرت وجود علاقة طردية قوية ( $r = 0.737$ ) وتأثير إيجابي يتميز بالدلالة الإحصائية حيث بلغ معامل التأثير ( $Beta = 0.737$ )، ( $B = 0.678$ ). وهذه النتائج تعكس أهمية تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، لما لها من دور في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالتنمية المستدامة.

وهذه النتائج تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مثل دراسة (طروم ومساعد، 2024) التي أكدت على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي تصبح قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتوافق النتائج مع دراسة (زيدان، 2025) التي بينت أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة في الجامعات من خلال تحسين الكفاءة المؤسسية. كما تتسجم هذه النتائج مع ما أشار إليه (العشبي، 2024)، الذي أوضح أن ضعف تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية يمثل عائق أمام تحقيق الأداء المؤسسي الفعال. وهذا يدعم أهمية النتائج الحالية التي أكدت على دوره الإيجابي.

أما على المستوى الدولي فقد كانت هذه الدراسة تتفق مع دراسة (HABEEB & EYUPOGLU, 2024) التي أكدت على العلاقة الإيجابية القوية بين التخطيط الاستراتيجي والاستدامة، حيث أشارت إلى أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تكون قادرة أكثر على تحقيق الاستدامة المؤسسية. وتتوافق مع دراسة (MOGGI ET AL., 2025)، التي أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي في دعم ممارسات الاستدامة وتعزيز التقارير المرتبطة بها داخل الجامعات.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن التخطيط الاستراتيجي يوفر إطاراً منهجياً واضحاً يساعد مؤسسات التعليم العالي على تحديد أهدافها المستقبلية وربطها بمتطلبات التنمية المستدامة، وبالتالي يعزز من القدرة على الاستجابة للتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية ويسهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد.

وبناءً على ذلك، فإن ارتفاع قيمة ( $F = 120.419$ ) ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.544$ ) في هذه الدراسة لا يعكس معنوية النموذج الإحصائي فقط، بل يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تحقيق الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، وهو ما يتفق مع الاتجاه العام في الأدبيات الحديثة. كما يعزز التنوع الجغرافي للعينات وارتفاع نسبة الاستجابة موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

## 7. النتائج والتوصيات

## 1.7. النتائج

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات تم التوصل للنتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي جاء بدرجة متوسطة يميل للإرتفاع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.891).
- 2- كما تبين أن مستوى الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة كذلك جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.820).
- 3- بينت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.737$ ) عند مستوى دلالة ( $p < 0.01$ )، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- 4- بينت نتائج تحليل الانحدار أن معامل الارتباط المتعدد بلغ ( $R = 0.737$ ). كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.544$ )، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (54.4%) من التغير في الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.
- 5- أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار ( $F$ ) بلغت ( $F = 120.419$ ). ومستوى الدلالة الإحصائية بلغ ( $p < 0.05$ )، مما يدل على أن نموذج الانحدار المستخدم ذو دلالة إحصائية وصالح لتفسير العلاقة بين المتغيرات.
- 6- بالنسبة لنتائج معاملات الانحدار أظهرت وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة. حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.678$ )، ومعامل التأثير المعياري ( $Beta = 0.737$ ). كما بلغت قيمة اختبار ( $t = 10.974$ ) عند مستوى دلالة ( $p < 0.05$ )، مما يؤكد معنوية التأثير.
- 7- أظهرت النتائج السابقة وجود علاقة طردية قوية وتأثير إيجابي دال إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ). مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

## 2.7. التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات على النحو الآتي:

- 1- ضرورة تعزيز تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الليبية، لما بينته النتائج من وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي على الاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.
- 2- العمل على دمج أهداف التنمية المستدامة بشكل واضح في الخطط الاستراتيجية للجامعات، بما يحقق توافق فعال بين أهداف المؤسسات التعليمية ومتطلبات التنمية المستدامة.
- 3- تطوير آليات المتابعة والتقييم داخل مؤسسات التعليم العالي، لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة، وقياس مدى تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة.
- 4- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في البيئة الليبية، خاصة في مجال الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة، لدعم بناء سياسات تعليمية قائمة على الأدلة العلمية.
- 5- تدريب القيادات الأكاديمية والإدارية على أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة، من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- 6- التوسع في استخدام الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بما يعزز من فعالية التخطيط والاستجابة المؤسسية.

## 8. الدراسات المستقبلية

من خلال نتائج الدراسة الحالية يمكن اقتراح بعض الموضوعات البحثية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، ونذكر منها:

- ❖ إجراء دراسات مماثلة تشمل جامعات في دول عربية أخرى، والهدف مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع بيانات تعليمية مختلفة، والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في تطبيق التخطيط الاستراتيجي والاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.
- ❖ توظيف مناهج بحثية نوعية أو منهجيات مختلطة، مثل المقابلات ودراسات الحالة، للحصول على فهم أكثر لممارسات التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات.
- ❖ توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل عينات أكبر من مؤسسات التعليم العالي بما يساعد في الوصول إلى نتائج أعم.

## المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

- [1] الأمين، أحمد علي. (2024). الجامعة ودورها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في المجتمع كما يدركها طلاب كلية التربية بجامعة سرت. *مجلة البحوث الأكاديمية والعلوم الإنسانية*، 41-23.
- [2] أبو النصر، مدحت محمد. (2017). *التنمية المستدامة: مفهومها وأبعادها ومؤشراتها* (ص ص 41-70). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [3] البريد، عبد الله عبد الرحمن. (2015). *التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستخدام وتطبيقاتها* (ص 48). مكتبة العبيكان.
- [4] الحريري، رافدة حسن. (2015). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية* (ص ص 50-75). دار المسيرة.
- [5] الجازوي، وآخرون. (2012). دور الجامعات الليبية في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا - فرع درنة*، 151-175.
- [6] داود، أمل عبد الرزاق. (2021). *فاعلية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في دولة الكويت: مؤسسات التعليم العالي نموذجاً* [أطروحة دكتوراه، الجامعة اللبنانية] (ص 95).
- [7] الرسول، أحمد أبو اليزيد. (2012). *قراءة تاريخية في مفهوم وأبعاد التنمية المستدامة. في الندوة الأولى للتنمية المستدامة* (ص 14). جامعة القصيم، السعودية.
- [8] الربيعي، فضل عبد الله. (2010). *علم الاجتماع الحضري* (ص 178). دار جامعة عدن للنشر والتوزيع.
- [9] الربيعي، فضل عبد الله. (2024). *التعليم الجامعي والبحث العلمي وعلاقتها بالتنمية المستدامة. مجلة جامعة المهرة*، 240-222.
- [10] الرقب، توفيق زايد. (2025). *أثر البحث العلمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الوطن العربي. مجلة الآداب للدراسات النفسية*، 145-135.
- [11] الزعبي، أحمد محمد. (2018). *إدارة الجامعات المعاصرة والتخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي* (ص ص 80-95). دار الفكر.
- [12] الزغول، عماد عبد الرحيم. (2018). *التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التربوية* (ص ص 130-145). دار المسيرة.
- [13] زيدان، محمد عبد الله. (2025). *إطار التخطيط الاستراتيجي للجامعات: مدخل شامل لتحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدراسات التربوية*، (1) 12، 95-77.
- [14] السيد، محمد عبد الحميد. (2018). *الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية* (ص ص 95-105). دار الفكر العربي.
- [15] السومحي، نشوى سعيد بن حارث. (2024). *دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة المهرة*، 523-13.

- [16] طروم، محمد، & مساعد، أحمد. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة صبراتة. *المجلة الإلكترونية للتنمية*، 6(2)، 62-45.
- [17] الطائي، يوسف حليم، & العلق، بشير عباس. (2016). *التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق* (ص ص 110-120). دار اليازوري.
- [18] الطراونة، محمد أحمد. (2020). دور الجامعات في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة دراسات تربوية*، 80-90.
- [19] عبد المعطي، حسن مصطفى. (2015). *التعليم العالي ومتطلبات التنمية المستدامة في الوطن العربي* (ص ص 25-40). المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- [20] العاني، مزاحم حسين. (2017). *التعليم العالي والتنمية المستدامة* (ص ص 60-75). دار صفاء.
- [21] العتيبي، عبد الله بن سعد. (2019). *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير أداء الجامعات العربية*. *مجلة العلوم التربوية*، 120-130.
- [22] العشيبي، منصور محمد. (2024). *معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية وطرق علاجها*. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بنغازي*، 210-220.
- [23] القطامين، أحمد محمود. (2019). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية* (ص ص 100-110). دار المسيرة.
- [24] النجار، فايز جمعة. (2016). *الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين* (ص ص 70-85). دار الحامد.
- طه، هيثم جبار. (2026). *التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة*. وكالة الحدث الإخبارية <https://alhadathcenter.net>
- قائمة المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Habeeb, L., & Eyupoglu, S. (2024). The role of strategic planning in enhancing institutional performance and sustainability in higher education. *Sustainability*, 16(3), 1450.
- [2] Moggi, S., Del Sordo, C., & D'Amico, E. (2025). Strategic planning and sustainability reporting in universities: Evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 430, 139-150.