Sada Al-Jamiah Journal of Financial and Administrative Sciences
مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية
Volume 2, Issue 2 - 2026 - Pages 375-389

Strategies for reforming the public service in the education sector in Tobruk: Challenges and future opportunities

Mohammed Naseeb Mohammed Sulayman[*1], Asmaa Abdulkarim Alshaeth Alrafadi [2]
[1] Higher Institute Kambut for Administrative and Financial Sciences,Tobruk - Libya
[1]Department of Business Administration - Benghazi, PhD Researcher at the Libyan Academy – Libya
[2]Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Derna- Libya
[2]PhD Researcher at the Libyan Academy – Benghazi
*** Email (for reference researcher):** mnmsoliman74@gmail.com

استراتيجيات إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم بمدينة طبرق: التحديات والفرص المستقبلية

محمد نصيب محمد سليمان [*1] ، أسماء عبدالكريم الشاعث[2]
[1]المعهد العالي كمبوت للعلوم الإدارية والمالية طبرق
[1] طالب دكتوراه بالأكاديمية الليبية قسم أدارة اعمال - بنغازي
[2] قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة درنة، ليبيا
[2] طالب دكتوراه بالأكاديمية الليبية – بنغازي

Received:25-08-2026; Accepted: 07-10-2026; Published: 17-10-2026

الملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل استراتيجيات إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم بمدينة طبرق، مع التركيز على رصد التحديات الراهنة واستشراف الفرص المستقبلية المتاحة لتطوير المنظومة التعليمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لتقييم الواقع التعليمي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من المعلمين والإداريين والموجهين. وجرى توزيع الأداة على عينة صالحة للتحليل بلغت (230) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الإحصائية، أبرزها وجود تأثير سلبي ومباشر لضعف البنية التحتية وغياب المرافق الأساسية والتقنيات الحديثة على جودة ومخرجات التعليم بالمدينة. كما كشفت النتائج عن تحديات مركبة ترتبط بنقص الكوادر التعليمية المؤهلة، وتداخل العوامل الاقتصادية والاجتماعية في زيادة نسب التسرب الدراسي، فضلا عن الارتباك الإداري الناتج عن عدم استقرار السياسات التعليمية. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إطلاق مشروع وطني لصيانة المدارس وتجهيزها تكنولوجيا، وتأسيس مركز تخصصي للتدريب والتطوير التربوي، وضمان تدفق تمويل مالي مستقر لدعم جودة المنظومة التعليمية بطبرق.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إصلاح الوظيفة العامة،قطاع التعليم،طبرق،التحديات والفرص المستقبلية.

Abstract

This study aimed to examine and analyze the strategies for public service reform within the education sector in Tobruk, focusing on identifying current challenges and exploring future opportunities to develop the educational system. The study adopted a descriptive-analytical approach to assess the educational reality. A questionnaire was utilized as the primary tool for data collection, targeted at a population of teachers, administrators, and supervisors. The tool was administered to a valid sample of 230 respondents. The statistical analysis yielded several key findings, most notably that weak infrastructure, along with the absence of basic facilities and modern technology, exerts a direct negative impact on educational quality and outcomes in the city. Additionally, the results revealed complex challenges related to the shortage of qualified educational staff, the interplay of socioeconomic factors in driving up student dropout rates, and the administrative confusion resulting from the instability of educational policies. Consequently, the study recommended launching a national project to rehabilitate and technologically equip schools, establishing a specialized center for educational training and

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

development, and ensuring a stable financial flow to support the quality of the educational system in Tobruk. Keywords: Public Service Reform, Education Sector, Tobruk City, Educational Challenges, Future Opportunities.

Keywords: Public Service Reform Strategies , Education Sector , Tobruk , Challenges and Future Opportunities.

المقدمة

تعتبر الوظيفة العامة في قطاع التعليم حجر الزاوية الذي يسهم في تشكيل الهوية الثقافية والاجتماعية للأمم وهذا ما يعكس التزام المجتمع بالاستثمار في مستقبل أفراده في مدينة طبرق وهي التي تعتبر مركزا تاريخيا وثقافيا بارزا في ليبيا، حيث تتجلى أهمية التعليم كأداة فاعلة في تحقيق التنمية والتنمية المستدامة من خلالها يواجه نظام التعليم في المدينة تحديات متعددة ومعقدة، تعزى إلى عوامل متعددة تشمل البنية التحتية، ونقص الكوادر المؤهلة، والموارد المالية المحدودة بحيث يسفر عن تدني جودة التعليم ومخرجاته. كما تشير الكثير من الدراسات إلى أن التعليم الجيد يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تعزز من القدرة التنافسية للدول وتدعم الاستقرار الاجتماعي (World Bank, 2018). ومن هنا فإن الواقع في مدينة طبرق يتطلب استراتيجيات إصلاح جذرية تتجاوز الحلول التقليدية وهذا تعانيه المدينة من مشكلات مثل ارتفاع نسبة التسرب الدراسي وضعف التحصيل العلمي ما يتطلب استجابة فعالة من صانعي السياسات التعليمية. فمن خلال دراسة كافة العوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر في عملية الإصلاح، فالتغيرات السياسية المستمرة في ليبيا قد أدت إلى عدم استقرار في السياسات التعليمية هذا ما يعوق تنفيذ استراتيجيات فعالة كما تلعب الظروف الاقتصادية من جهة أخرى دورا حاسما في تحديد مدى توفر الموارد المالية اللازمة لدعم التعليم (UNESCO, 2020). وأيضا من أجل تعزيز جودة التعليم في المدينة ليس من خلال تقديم حلول نظرية فقط، بل العمل والتركيز على إجراءات يمكن تطبيقها عمليا، إما بإعادة بناء النظام التعليمي أو بتلبية تطلعات المجتمع المحلي نحو مستقبل تعليمي مشرق، حيث إن إصلاح التعليم يعتبر ضرورة ملحة ليس فقط من أجل تحسين مستوى التعليم بل أيضا من أجل تعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي في المدينة.

مشكلة الدراسة

تعد مشكلة الإصلاح في التعليم من القضايا الحيوية التي تستدعي اهتماما جادا في بلادنا عامة وفي مدينة طبرق خاصة حيث يواجه النظام التعليمي مجموعة من التحديات التي تؤثر سلبا على جودة التعليم ومخرجاته، فمن أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية للمدارس التي تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من نقص في المرافق الأساسية مثل الفصول الدراسية والمعامل والمختبرات المتخصصة، الذي يعيق قدرة الطلاب على تلقي تعليم بشكل جيد. كما أن أكثر من 40% من المدارس في المناطق الحضرية في ليبيا بحاجة إلى تحسينات هيكلية لضمان توفير بيئة تعليمية ملائمة (أحمد، 2021). كذلك ما يعانيه قطاع التعليم من نقص حاد في الكوادر التعليمية المؤهلة الذي قد يؤدي إلى تدني مستوى التعليم، وهذا ما يبينه (محمد ،2020) في كتابه أن جودة التعليم ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى تدريب المعلمين حيث أن الكثير من المعلمين في طبرق يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتقديم تعليم فعال. كما تعتبر مشكلة ارتفاع نسبة التسرب الدراسي من القضايا الملحة، حيث أن العديد من الطلاب يتخلى عن الدراسة بسبب الظروف الاقتصادية أو لقلة في الاهتمام بالتعليم وهذا يؤثر سلبا على مستقبلهم ويزيد من معدلات البطالة. وأيضا ما تعانيه السياسات التعليمية في بلادنا من عدم الاستقرار بسبب التغيرات السياسية المستمرة الذي يصعب تنفيذ استراتيجيات فعالة، ويشير (سالم، 2022) إلى أن غياب رؤية واضحة وقابلة للتطبيق يعيق تقدم التعليم في المدينة. ومن الملاحظ ان ما يعانيه قطاع التعليم من نقص حاد في التمويل تحديدا في تطوير البرامج والمشاريع التعليمية، الذي يؤثر بدوره بشكل مباشر على قدرة المؤسسات التعليمية على توفير بيئة تعليمية مناسبة، تتطلب كل تلك التحديات استراتيجيات إصلاح فعالة ومستدامة تهدف إلى تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات المجتمع المحلي بحيث تسهم في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المدينة.

تساؤلات الدراسة

1. ما التحديات الرئيسية التي تواجه النظام التعليمي في مدينة طبرق؟
2. ما مدى تأثير البنية التحتية للمدارس على جودة التعليم؟
3. كيف يؤثر نقص الكوادر التعليمية المؤهلة على مخرجات التعليم؟
4. ما هو تأثير التدريب المستمر على المعلمين في تحسين جودة التعليم؟
5. ما مدى تأثير العوامل التي تسهم في ارتفاع نسبة التسرب الدراسي بين الطلاب؟
6. كيف يؤثر عدم استقرار السياسات التعليمية على تطوير التعليم في مدينة طبرق؟

فرضيات الدراسة

1. هناك علاقة سلبية بين ضعف البنية التحتية وجودة التعليم في طبرق.
2. يؤثر نقص الكوادر التعليمية المؤهلة تأثيرا سلبيا على تدني مستوى التعليم.
3. تسهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية بشكل مرتفع في ارتفاع التسرب الدراسي.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

4. يؤثر عدم استقرار السياسات التعليمية تأثيرا مرتفعا على تنفيذ استراتيجيات تطوير التعليم.
5. هناك ارتباط إيجابي بين التمويل الكافي وتحسين جودة التعليم.
6. يسهم التدريب المستمر للمعلمين في تقليل معدلات التسرب الدراسي.

أهداف الدراسة

1. تحديد العقبات الرئيسية التي تواجه النظام التعليمي في مدينة طبرق الذي يساعد في فهم السياق العام للتعليم في المنطقة وتحليل العوامل المختلفة التي تعيق تقدمه.
2. تحليل تأثير البنية التحتية للمدارس على جودة التعليم من خلال التركيز على كيفية تأثير المرافق التعليمية على تجربة الطلاب ومستوى التحصيل العلمي.
3. تقييم مدى تأثير نقص الكوادر التعليمية المؤهلة على مخرجات التعليم الذي يمكن أن يسهم في تكوين رؤية واضحة حول أهمية تأهيل المعلمين وضرورة تطوير استراتيجيات فعالة لجذب وتدريب الكوادر اللازمة.
4. استكشاف دور التدريب المستمر للمعلمين في تحسين جودة التعليم من خلال التركيز على كيفية تعزيز مهارات المعلمين وتأثير ذلك على تفاعلهم مع الطلاب ورفع مستوى التحصيل.
5. تحليل الأسباب الكامنة وراء ارتفاع نسبة التسرب الدراسي بين الطلاب من أجل التعرف على العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تدفعهم إلى ترك التعليم الذي يساعد في وضع استراتيجيات فعالة للحد من هذه الظاهرة.
6. تقييم تأثير عدم استقرار السياسات التعليمية على تطوير التعليم في طبرق من خلال فحص كيفية تأثير التغيرات السياسية والاقتصادية على تنفيذ استراتيجيات التعليم وتعزيز التخطيط الاستراتيجي.
7. تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التعليم في مدينة طبرق مستندة إلى النتائج المستخلصة من التحليل وذلك من أجل تعزيز فعالية النظام التعليمي وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. تقديم تحليلا شاملا للتحديات والفرص في التعليم بحيث يعزز الفهم العام للنظام التعليمي.
2. توفر أسسا يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية بحيث يسهم في البحث المقارن بين مناطق مختلفة وتطوير إطار عمل نظري.
3. مساعدة فهم عوامل جودة التعليم وأسباب التسرب الدراسي من أجل فهم العوامل المؤثرة أعمق.

ثانيًا: الأهمية العملية

1. توفير أدوات فعالة للمخططين التعليميين الذي يوجه صناع القرار لتحسين النظام التعليمي بطبرق.
2. تسلط الضوء على العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة التعليم من أجل تطوير استراتيجيات مستدامة لتحسين النتائج التعليمية.
3. المساعدة في إدارة الموارد بشكل أفضل من خلال تفعيل برامج تدريب المعلمين لتعزيز فعالية العملية التعليمية.
4. المساهمة في تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية ملموسة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل النظام التعليمي في مدينة طبرق من خلال استكشاف التحديات التي تعيق تقدم جودة التعليم مثل نقص الكوادر المؤهلة والمناهج التعليمية والتسرب الدراسي.

الحدود الزمنية: تمتد الدراسة عبر العام الدراسي 2025/2024 تبدأ من انطلاق العام الدراسي في سبتمبر 2024 حتى انتهاءه في يوليو 2025.

الحدود البشرية: اقتصر المجتمع البشري للدراسة على الفئات الاختصاصية وهم: (المعلمون، والمعلمات، والإداريون، والإداريات، ومديرو ومديرات المدارس، والموجهون التربويون).

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على عدد من المؤسسات التعليمية العاملة في حدود مدينة طبرق.

منهج وأداة الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم النظام التعليمي في مدينة طبرق حيث أن هذا المنهج إلى وصف الواقع التعليمي من خلال جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية، كما يتضمن المنهج استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم تصميم استبيان موجهة للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور لتحديد التحديات والمشكلات التي يواجهها النظام التعليمي، بحيث تساعد هذا الاستبيان في قياس مستويات الرضا والتحديات بشكل دقيق، ومن بعد جمع البيانات يتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الذي سيمكن من إجراء التحليلات الإحصائية وعرض النتائج الكمية بشكل موثوق.

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بعناية بحيث يمثل عناصر متنوعة من مجتمع التعليم لكي يساهم في توفير بيانات دقيقة وشاملة حول التحديات والفرص في هذا القطاع الحيوي من خلال دمج هذه العوامل ويمكننا فهم أعمق للسياق التعليمي الذي تم

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

فيه جمع البيانات الذي يعزز مصداقية النتائج ويساعد في صياغة استراتيجيات فعالة لتحسين جودة التعليم، حيث أن مجتمع الدراسة يمثل جميع الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بقطاع التعليم في بمدينة طبرق وشملت الدراسة عدد (54) مؤسسة تعليمية، بحيث شملت الدراسة المعلمين من مختلف المراحل التعليمية، بما في ذلك التعليم الابتدائي والثانوي كما تضمن المجتمع الإداريين الذين يلعبون دورا حيويا في تنظيم وإدارة العمليات التعليمية في المؤسسات المستهدفة من الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة 750 مفردة. وتم تحديد عينة الدراسة من خلال جدول كريزي ومورجان للعينات بـــــ 254 مفردة اما عدد الاستبانات التي كانت صالحة للتحليل فكانت 230 استبانة ما يعادل 90% من العينة.

مصطلحات الدراسة

استراتيجيات إصلاح الوظيفة العامة: تشير إلى مجموعة التدخلات والسياسات الحكومية التي تهدف إلى تطوير إدارة الموارد البشرية في القطاع العام من خلال تحديث أنظمة التوظيف والترقية وتوزيع القوى العاملة بما يحقق الكفاءة وترشيد الإنفاق وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين (الشرقاوي، 2020، ص:112).

الوظيفة العامة: تعرف بأنها الإطار النظامي الذي يجمع كافة العاملين في الأجهزة الحكومية والذين يتم توظيفهم وفق لوائح وتشريعات رسمية بهدف تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات للمواطنين ضمن منظومة تنظيمية تخضع لمعايير الانضباط والكفاءة (موسى، 2019، ص:45).

قطاع التعليم في مدينة طبرق: يقصد مجموعة المؤسسات التعليمية الحكومية الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم على المستوى المحلي التي تشمل المدارس والإدارات والمكاتب الفنية والرقابية العاملة في نطاق المدينة (سالم، 2021، ص:18).

التحديات: تشير إلى جملة المعيقات التنظيمية والتشريعية والبشرية التي تعرقل تطبيق إصلاحات الوظيفة العامة مثل ضعف البنية المؤسسية، وقصور آليات المتابعة والتقييم، ونقص الكفاءات المتخصصة، والتأثيرات السلبية للتدخلات السياسية (حمزة، 2020، ص:73).

الفرص المستقبلية: تتمثل في الإمكانات المتاحة أو المتوقع توفرها والتي يمكن استثمارها لدعم مسار إصلاح الوظيفة العامة مثل إمكانية تفعيل برامج التحول الرقمي، والتوسع في التدريب المهني للكوادر التعليمية والاستفادة من الدعم الدولي للمبادرات الإصلاحية في مجال التعليم (القرش،2022، ص90).

الدراسات السابقة

أولًا: الدراسات العربية:

دراسة مرسي، إيمان نصر (2005) "تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة": تسعي الدراسة إلى إعادة تعريف دور المرشد التربوي في المدارس الثانوية المصرية من خلال ترجمة التجديدات التربوية الحديثة إلى سياسات عملية داخل المؤسسات التعليمية، حيث ترى الباحثة أن الأنظمة التقليدية التي صنفت دور المرشد على أنه تنظيمي فقط قد أثرت سلبا على قدرته على التأثير في التطوير الشخصي والأكاديمي للطالب، وقد توصلت الدراسة أن تطوير أدوات عملية لإثراء الوظيفة عبر دمج الإرشاد التربوي والنفسي من خلال تقديم تدريب مكثف ومستمر للمرشدين، وأيضا من خلال ربط تقويم الأداء بمؤشرات نوعية ومخرجات تعليمية واضحة، وقد أوصت الدراسة بإعادة كتابة الوصف الوظيفي للمرشد بحيث يعكس دوره كوسيط تربوي فعال وليس مجرد منفذ ضمن هيكل تنظيمي حديث ومتطور.

دراسة المشاقبة، محمد (2012)، "إصلاح التعليم وبناء مجتمع المعرفة": تهدف الدراسة إعادة تشكيل الوظيفة التعليمية بحيث تتحول من أداء رتيب إلى مهنة ديناميكية قائمة على الابتكار والاستقلالية المهنية والتعلم الذاتي، حيث تبرز أهميتها في تمكين المعلم من اتخاذ قرارات ضبط محتوى العملية التعليمية لمنح الحرية في تنظيم أساليب التدريس والتقييم الذاتي المهني، حيث توصلت في أن تقديم نظم لإدخال التكنولوجيا الرقمية كعنصر محفز للإبداع والتطوير في الصفوف، وأيضا تشدد على ضرورة ربط الحوافز للأداء المؤسسي مع قدرات المعلمين في القيادة التربوية وغرس قيم العمل الجماعي المؤسسي، وقد شملت توصياتها إلى التحديث التشريعي والهيكلي للوظيفة التعليمية لتتماشى مع متطلبات العصر المعرفية والاجتماعية.

دراسة داسة، مصطفى (2014)، " إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية": تبدأ الدراسة برؤية الموظف كشريك استراتيجي في صنع القرار وليس مجرد منفذ ورحمة الوظيفة العمومية بأبعادها التنظيمية والاجتماعية، وقد رصدت الدراسة ضعف المنظومة الحالية في الحوافز ونقص التدريب وتقصير في نظم التقييم والترقية، حيث توصلت إلى أن الإصلاح يتطلب تعديل القوانين والإجراءات التنظيمية من خلال دمج معايير الأداء ضمن التدرج الوظيفي، كما توصلت إلى أن تحقيق التغيير يتطلب إعادة بناء شامل لبنية الوظيفة العمومية واستعادة الاعتبار البشري فيها، كما أوصت بتنفيذ برامج تدريبية تستهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استدامته مع توفير بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع تغيرات السياق الإداري.

دراسة العنزي، يوسف عبد الله (2015)، "آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت": تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مقترح منهجيا يمكنها من إصلاح العملية التعليمية انطلاقا من المدرسة نفسها في نظام الكويت، بحيث تتيح الدراسة للمدرسة مزيدا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإدارية والتربوية بما يشمل المناهج وأساليب التقييم والسياسات التربوية، كما تؤكد الدراسة على أهمية بناء قدرات المدير والمعلمين في التخطيط التشاركي والمساءلة المجتمعية وتحفيز بيئة مدرسية قائمة على الأداء والتحسين المستمر، وتشير أيضا إلى أن المركزية الزائدة في النظام الإداري تقيد حرية المدرسة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

في التغيير، وتوصي هذه الدراسة بإصلاحات تنظيمية تمنح المدرسة صلاحيات أكبر ضمن إطار إشرافي رفيع يسمح بالابتكار والمسائلة أكثر من الرقابة الصارمة، كما تؤكد الدراسة أن المدرسة إذا أصبحت نواة للإصلاح فإنها ستؤثر على النظام التربوي ككل.

دراسة إيجا، عفاف وبلكحل، سهيلة (2019)، "إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر": تركز هذه الدراسة على الدور التحديثي لإصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر لا سيما منذ تطبيق القانون الأساسي رقم 06-03 (2006)، حيث تستعرض هذه الدراسة مسار الإصلاح من التقليدي إلى التشريعي مركزة على مبادئ الشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص، حيث توصلت إلى التأكيد على أن تحقيق التنمية الإدارية يتطلب تحويل الوظيفة العمومية من بنية بيروقراطية جامدة إلى جهاز مرن قادر على التطوير المستمر، كما توصلت أن الكفاءة التنظيمية أحد الأهداف المهمة التي تعتمد عليها من أجل تأهيل الموارد البشرية عبر التطوير المهني والتكوين المستمر، وتوصي بتحفيز ثقافة مؤسسية جديدة تقوم على الأداء والابتكار من خلال التقييم القائم على النتائج وليس على المناصب أو الأقدمية فقط.

دراسة سليم، نجوى وفائي (2022)،" حوكمة الوظيفة العامة: إصلاح إدارة الوظيفة العامة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا": تقدم هذه الدراسة تحليلا مقارنا لتجارب الإصلاح الإداري في مجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ضمن إطار حوكمة الخدمة المدنية، حيث تستعرض الإصلاحات في جمهوريات مصر والمغرب والبحرين، بحيث توضح أن الهدف الأسمى هو الانتقال من نظام مركزي أحادي بالوظيفة العامة إلى نظام مفتوح قائم على الأداء والكفاءة والفعالية، فقد توصلت في أن دور التشريعات المحلية والتدريب المهني وتحديث أنظمة التوظيف والترقية من المكونات الأساسية للإصلاح، كما تؤكد أن التحديات الحقيقية تكمن في الثقافة التنظيمية السائدة والعقليات الإدارية التقليدية حيث يتوجب كسرها لدعم التغيير الجذري، وتوصي الدراسة بضرورة تكامل السياسات بين المؤسسات لتعزيز التمكين الإداري وتأسيس بيئة تنافسية مستدامة في القطاع العام.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

Zellman and Goldman (2016)تحلل هذه الدراسة المسار المتكامل لإصلاح التعليم في قطر منذ تحول المدارس العامة إلى نموذج المدارس المستقلة وتقييم تأثيره على نشاط المعلمين والقيادة المدرسية، حيث تراعي المبادئ الأربعة للإصلاح (الاستقلالية، المساءلة، التقييم، التدريب) وتقيم مدى تطبيقها فعليا ضمن البيئة المدرسية، كما تناقش النظام القائم على المعايير الدولية وفحص دور الدولة في السيطرة والإشراف مقابل درجات الاستقلال المؤسسي، حيث تبرز في أن الإصلاح رغم تحقيقه يحقق تقدما في الأداء والبنية التي واجه مقاومة من المجتمع المحلي بسبب افتقار السياسات للتكييف الثقافي واللغوي المحلي، وتقدم توصيات للتوازن بين الحوكمة المركزية والابتكار المدرسي ضمن سياق ثقافي محلي. (Zellman & Goldman, 2016)

7. Mikhaylov, S. J., Esteve, M., & Campion, A. (2018). "Artificial Intelligence for the Public Sector: Opportunities and Challenges of Cross Sector Collaboration:"
تبحث هذه الدراسة في كيفية اندماج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن خدمات القطاع العام، مع دراسة التركيز على التعليم كمثال تطبيقي، حيث تبدأ بتحديد فرص تحسين الكفاءة واتخاذ القرارات والسياسات المبنية على البيانات ثم تتناول التحديات بما في ذلك غياب الدعم المؤسسي والتنسيق بين الجهات الأكاديمية والحكومية والخاصة، حيث توصلت إلى تحليل العلاقة بين جامعات البحث وقيادات الخدمة العامة وتضع نموذجا استراتيجيا لإدارة ما يعرف بـ cross-sector collaboration. تنتهي الدراسة بوضع تدابير لإدارة التحديات مثل بناء الثقة المؤسسية حماية الخصوصية وضمان العدالة والمساءلة.
8. Tatto, M. T., & Menter, I. (2020). "Reforming Teaching: Global Education Policy and the Teaching Profession:"
تعنى هذه الدراسة بتحليل تحولات سياسات التعليم على المستوى العالمي وتأثيرها على مهنة التدريس باعتبارها الركيزة الأساسية لإصلاح الأنظمة التعليمية، حيث تستند إلى بيانات مقارنة من أكثر من عشر دول منها الولايات المتحدة وفنلندا والصين وكندا، وتناقش كيف تؤثر الإصلاحات في القطاع العام وخاصة في التعليم، على دور المعلم وهيكل الوظيفة التربوية، حيث تؤكد هذه الدراسة أن الاتجاهات النيوليبرالية في الإدارة العامة قد أدت إلى إعادة هيكلة الوظيفة التعليمية عبر التركيز على الأداء القائم على النتائج وأنظمة التقييم الصارمة والرقابة على المناهج، كما توصلت إلى أن هذه السياسات قد تضعف من مهنية المعلم واستقلاليته، حيث توصي هذه الدراسة إلى تبني نماذج إصلاح قائمة على الثقة والتمكين والتطوير المهني المستدام بدلا من فرض الأطر الإدارية الموحدة، حيث تشكل الدراسة مرجعا محوريا لفهم العلاقة بين الإصلاح الإداري والسياسات التربوية.
9. Sachar, S., & Kiu Special. (2025). "Strategies for Managing Public Schools in A Digital Age:"
تستعرض هذه الدراسة التحديات والفرص التي تفرضها الرقمنة على إدارة المدارس العامة التي ترسم خارطة طريق استراتيجية لكيفية تكييف المؤسسات التعليمية مع المتطلبات الرقمية، حيث تبدأ بتحليل تطور التكنولوجيا في التعليم من تطبيق نظم المعلومات الطلابية (SIS) إلى تطبيقات إدارة الأمن السيبراني وتوسيع التواصل مع أولياء الأمور عبر المنصات الرقمية، وقد توصلت هذه الدراسة في ان أهمية التخطيط الاستراتيجي والبنية التحتية التقنية يضمن الدمج الناجح للتكنولوجيا،

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

كما تؤكد على ضرورة تدريب المعلمين والإداريين بشكل مكثف على استخدام أدوات التعليم الرقمي إلى جانب تطوير مهاراتهم الرقمية والمهنية، وتوصي بتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة (مدارس، حكومات، مجتمعات) لضمان شمولية واستدامة الإصلاح، وتعتبر الدراسة واحدة من المساهمات البحثية الرئيسية في فهم كيفية صياغة سياسات إدارة تعليمية فعالة في العالم الرقمي.

التعقيب على الدراسات السابقة وإظهار الفجوة البحثية

عند استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم حيث يتضح أن معظمها تطرقت إلى جوانب جزئية أو تحليلية غير متكاملة، ولم تتناول بعمق واقع الإصلاح المؤسسي للوظيفة العامة التعليمية في بيئات محلية متأثرة بالتحديات الإدارية والتنموية مثل ليبيا عامة ومدينة طبرق خاصة، فقد ركزت بعض الدراسات كدراسة (مرسي 2005) على تطوير الوظيفة الإرشادية في المدارس الثانوية وذلك دون التطرق إلى الإصلاح الهيكلي الشامل للوظيفة التعليمية، بينما ركزت (المشاقبة 2012) على العلاقة بين التعليم ومجتمع المعرفة في الأردن لكنها لم تتناول بنية الوظيفة العامة أو السياسات الإدارية الحاكمة لها، وتناولت دراسة (داسة 2014) إصلاح الوظيفة العمومية من منظور إداري في الجزائر لكنه بقي عاما وغير مخصص لقطاع التعليم، في حين ركزت دراسة (العنزي 2015) على الإصلاح المدرسي من الداخل دون التوسع في بنية الوظيفة العامة أو أبعادها الاستراتيجية، ومن ناحية أخرى ركزت دراسة (إيجا وبلكحل 2019) على إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية لكنها غفلت عن التحليل القطاعي المتخصص في التعليم، فيما تناولت دراسة (سليم 2022) الحوكمة والإصلاح في الوظيفة العامة بشكل شمولي يعوزه التركيز على قطاع التعليم أو السياق الليبي، أما على الصعيد الدولي فقد ناقشت دراسات أجنبية متعددة موضوعات ترتبط بإصلاح التعليم والإدارة العامة مثل دراسة (Sachar & Kiu ,2025) التي ركزت على إدارة المدارس الرقمية دون التعمق في الوظيفة العامة التعليمية، في حين تناولت (Zellman et al, 2016) على تجربة قطر الإصلاحية دون مناقشة البناء الوظيفي، بينما تناولت دراسات مثل (Mikhaylov et al, 2018) (موضوعات الذكاء الاصطناعي وصنع القرار الرقمي في القطاع العام لكنها لا ترتبط مباشرة بإصلاح الوظيفة التعليمية، في حين كانت دراسة (Tatto & Menter 2020) الأقرب لمجال الدراسة حيث تناولت مهنة التدريس والسياسات التعليمية عالميا إلا أنها لم تغط السياق الليبي أو البيئات المتأثرة بالتحديات التنموية، ومن خلال هذا التحليل النقدي المتكامل يتضح لنا أن غالبية الدراسات السابقة تفتقر إلى المعالجة الشاملة لموضوع إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم في البيئات العربية المحلية، إذ لم تتناول أي منها الخصوصية الجغرافية والاجتماعية والإدارية لمدينة طبرق باعتبارها مدينة حدودية تعاني من هشاشة مؤسسية وتحديات تنموية مركبة تتطلب حلولا استراتيجية موجهة، كما غابت عن هذه الدراسات المقاربة التطبيقية الميدانية التي تحلل واقع البيروقراطية التعليمية وسبل إصلاحها بشكل متكامل يجمع بين التشريعات والأنظمة الإدارية والتخطيط المستقبلي، وعليه تسعى هذه الدراسة إلى سد **فجوة بحثية** واضحة تتمثل في نقص الدراسات التي تربط بين الوظيفة العامة التعليمية والإصلاح المؤسسي في السياق الليبي المحلي وتحديدا في مدينة طبرق، من خلال تقديم إطار تحليلي واستراتيجي لرصد التحديات البنيوية والتنظيمية التي تعيق إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم واستشراف الفرص المستقبلية التي يمكن أن تسهم في بناء منظومة تعليمية متماسكة وفعالة، وبهذا تكتسب الدراسة أهميتها من أصالتها وحداثة طرحها وتركيزها على بيئة لم تنل حظها الكافي من الدراسة والبحث.

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمثل الوظيفة العامة الركيزة الهيكلية والتشريعية التي تستند إليها الدولة الحديثة لبسط استراتيجياتها التنموية، وتجسيد قيم المواطنة عبر تقديم خدمات عامة كفؤة ومستدامة، ومن هنا يشكل قطاع التعليم المحرك الأساسي لبناء رأس المال البشري، والمختبر الحقيقي لتوجيه التحولات المجتمعية والمعرفية والاقتصادية. وبناء على ذلك فإن معالجة الفجوات الهيكلية في التحصيل المعرفي لضمان استدامة التميز المؤسسي بحيث لا يمكن اختزالهما في إصلاحات سطحية بل يتطلبان بالضرورة إحداث ثورة إدارية وتنظيمية عميقة تشمل صياغة التشريعات وإعادة هندسة الأدوار القيادية داخل البنية المؤسسية للمنظومة التعليمية بما يضمن مرونتها وتنافسيتها (UNESCO, 2024, p:12).

أولًا: مفهوم إصلاح الوظيفة العامة:

ينسحب مفهوم إصلاح الوظيفة العامة إلى تلك العملية الديناميكية المخططة والهادفة التي تتجاوز الأنماط التقليدية للتعديلات الشكلية أو الإجرائية المؤقتة؛ إذ يستهدف المفهوم في عمقه الاستراتيجي إعادة هندسة المنظومة الإدارية والتشريعية للدولة. ويتحقق ذلك عبر مراجعة شاملة للهياكل التنظيمية وتطهيرها من الترهل البيروقراطي، وتطوير بيئات عمل مرنة تعتمد على اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة والنتائج. كما يرتكز الإصلاح على تحديث القواعد القانونية المنظمة لسياسات الجدارة والاستحقاق بما يضمن صون حقوق الموظف العام، وتعزيز استقراره المهني، بالتوازي مع ترشيد الإنفاق الحكومي وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في مفاصل الدولة (بن طافش، 2023، ص:44).

ثانيًا: الأهمية الاستراتيجية لإصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم: تكتسب عملية إصلاح البيئة الوظيفية في القطاع التعليمي أهمية استثنائية بالنظر إلى طبيعة مدخلاتها ومخرجاتها المرتبطة بصياغة العقل البشري وإعداد أجيال الغد، وتتبلور هذه الأهمية الاستراتيجية في الأبعاد التحليلية التالية:

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

1.**تجويد المخرجات التعليمية والتربوية:** إن إصلاح البنية التحتية للإدارة وتفعيل نمط "القيادة التربوية الرشيدة" ينعكسان طرديا على تجويد العمليات التدريسية بحيث يسهم في رفع كفاءة التحصيل العلمي لدى الطلاب وتأهيل مخرجات قادرة على تلبية المتطلبات المتغيرة لسوق العمل المعرفي (القرني، 2022، ص:115).

2.**الحتمية الرقمية والتكيف مع الذكاء الاصطناعي:** يتجاوز الإصلاح هنا فكرة الرقمنة الإجرائية إلى تمكين المؤسسات التعليمية من استيعاب التقنيات الذكية كأدوات مساندة في التدريس والإدارة، شريطة إعادة صياغة التشريعات واللوائح القانونية بحيث يضمن حماية الموظف العام وحقوقه المهنية والبيانات السيادية في البيئات والمنصات الافتراضية (سليمان، 2024، ص:89).

3.**تفكيك البيروقراطية وتعزيز الكفاءة الشاملة:** يستهدف الإصلاح تصفية قنوات العمل من التعقيدات العقيمة واستبدالها بنظم تقييم أداء موضوعية تتلازم فيها السلطة مع المسؤولية، وتفعل عبرها منظومة حوافز عادلة قادرة على استنهاض دافعية العاملين وضمان تقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة والعدالة الاجتماعية (Cejudo & Michel, 2021, p:45).

ثالثًا: استراتيجيات إصلاح الوظيفة العامة:

تنبثق خطط وإجراءات الإصلاح الإداري في الميدان التعليمي من أطر ونظريات سوسيولوجية وإدارية راسخة تحدد مسارات التغيير وتمنحها الشرعية العلمية، ومن أبرزها:

1. **نظرية الإدارة العامة الحديثة (New Public Management):** تتمحور هذه النظرية حول فكرة تفكيك المركزية الصارمة ونقل آليات الإدارة المرنة السائدة في القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي، بغية تحويل المؤسسات العامة من كيانات مستهلكة للموارد إلى وحدات إنتاجية تقاس كفاءتها بالنتائج ومستويات رضا المستفيدين، وتترجم هذه النظرية في الفضاء التعليمي من خلال استراتيجيات الحوكمة المؤسسية وتبسيط الهياكل التنظيمية وفك التداخل التشابكي في الصلاحيات بين الإدارات، وإرساء نظم المساءلة والشفافية في القرارات المالية والإدارية (Christensen & Lægreid, 2022, p:3).
2. **نظرية الموارد البشرية الاستراتيجية (Strategic Human Resource Management):** تقرر هذه النظرية أن العنصر البشري هو الأصل الاستراتيجي الأثمن للمنظمة بحيث تشدد على ضرورة خلق توافق تام وثنائي الاتجاه بين ممارسات إدارة الأفراد (كالتوظيف، والتدريب، والترقية) وبين الرؤية والرسالة الكلية للمؤسسة، وفي البيئة التعليمية تتجلى تطبيقاتها في صياغة سياسات موضوعية قادرة على استقطاب نخب الكفاءات التدريسية والإدارية وتصميم برامج تنمية مهنية مستدامة تلبي الاحتياجات الميدانية الفعلية للمدارس والجامعات (الخريشا، 2023، ص:201).

رابعًا: تحديات ومعوقات إصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم:

إن تشخيص الواقع الإداري يشير إلى أن عمليات الإصلاح لا تسير في مسار خاو من العقبات بل تصطدم بحزمة من التحديات المركبة والمترابطة التي يمكن قراءتها عبر ثلاثة محاور رئيسية:

1. **المعوقات الإدارية والتنظيمية:** تتمثل في هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية، وضبابية التخطيط الاستراتيجي وغياب قنوات التنسيق الأفقي والعمودي بين المستويات الإدارية؛ بحيث يؤدي إلى تشكل ظاهرة "مقاومة التغيير التنظيمي" من قبل القيادات الوسطى والعاملين خوفا من فقدان المزايا أو غموض الأدوار الجديدة (العازمي، 2025، ص:214).
2. **أزمات رأس المال البشري:** تبرز بوضوح في شح القيادات الإدارية والتربوية المؤهلة لقيادة وإدارة عمليات التحول إلى جانب نمطية نظم الحوافز التي لا تميز بين الأداء المتميز والأداء المتدني بحيث يتسبب في بيئات طاردة للكفاءات وتراجع الولاء التنظيمي (Kukuła & Szymańska, 2025 ,p:4).
3. **التحديات المالية والجمود التشريعي:** تتجسد في الفجوة التمويلية بين الميزانيات المرصودة للقطاع ومتطلبات التطوير والتدريب التكنولوجي الشامل يضاف إلى ذلك تقادم اللوائح ونصوص الخدمة المدنية التي اتسمت بالجمود بحيث يحرم متخذ القرار من المرونة التشريعية اللازمة للاستجابة للمتغيرات (UNDP, 2022, p. 38).

خامسًا: الفرص المستقبلية لإصلاح الوظيفة العامة في قطاع التعليم:

مع كثرة هذه التحديات إلا أن البيئة المعاصرة تذخر بفرص واعدة يمكن اقتناصها لتسريع وتيرة الإصلاح وتأتي في مقدمتها القفزات غير المسبوقة في فضاء التقنيات الذكية، إن التسخير الاستراتيجي لأدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي والأنظمة الخبيرة يمثل نافذة تاريخية لأتمتة المهام الإدارية الروتينية وتخفيف العبء عن كاهل المعلم والمشرف بحيث يتيح لهما التفرغ للدور التربوي والابتكاري، كما تتيح هذه الحلول الرقمية بناء قواعد بيانات دقيقة لرصد وتتبع نمو المهارات الوظيفية والاحتياجات التدريبية بدقة متناهية الأمر الذي يحول الإدارة التعليمية من حالة "رد الفعل" إلى التنبؤ وصناعة السياسات الاستباقية (Longo, 2024, p:6).

التحليل الإحصائي للاستبيان:

1) تحليل خصائص عينة الدراسة (المعلومات الديمغرافية للعينة):

الفئة	الخيار	العدد	النسبة (%)
النوع	ذكر	140	60.9
	أنثى	90	39.1

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المؤهل العلمي	ثانوية	30	13.0
	دبلوم متوسط	50	21.7
	دبلوم معلمين	20	8.7
	بكالوريوس	100	43.5
	ليسانس	30	13.0
المسمى الوظيفي	معلم فصل	120	52.2
	إداري	40	17.4
	مالي	30	13.0
	مدير مدرسة	20	8.7
	أخرى	20	8.7
سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	130	56.5
	من 11-20 سنوات	60	26.1
	من 21-30 سنوات	30	13.0
	من 31 فما فوق	10	4.4

يوضح الجدول أعلاه توزيع المشاركين وفق فئات متعددة الذي يعكس التنوع والشمول في العينة حيث تتفوق نسبة الذكور (60.9%) على الإناث (39.1%) فهذا يشير إلى وجود ميل أكبر للمشاركة من الرجال وهذا قد يعكس هذا التفاوت تأثيرات اجتماعية وثقافية عميقة تؤثر على خيارات الأفراد في مهنة التعليم لذا يتطلب الأمر استكشاف الأسباب الكامنة وراء هذا التفاوت مثل التوجهات الأسرية أو الفرص التعليمية المتاحة للنساء وهذا قد يؤدي إلى فهم أفضل للتحديات التي تواجههن في هذا المجال، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فتسيطر الشريحة الحاصلة على درجة البكالوريوس (43.5%) فهذا يدل على أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى تعليمي متقدم يعكس التزامهم بالتعليم وتطوير الذات وبهذا فإن وجود نسب أقل من الحاصلين على مؤهلات أقل مثل الثانوية (13%) والدبلوم (21.7%) فأنه يشير إلى وجود فجوات في التأهيل وهو ما يتطلب تطوير برامج تعليمية تهدف إلى رفع مستوى التأهيل وتعزيز الكفاءات المطلوبة في مجال التعليم بما في ذلك توفير دورات تدريبية مكثفة تسهم في تحسين المهارات الأساسية، وفيما يتعلق بالوظيفة يمثل معلمو الفصل (52.2%) النسبة الأكبر وهذا قد يعكس تركيزا على التجارب التعليمية المباشرة التي يمر بها الطلاب وهذا يعكس أيضا أهمية دورهم في تشكيل عقول الأجيال القادمة، بينما تأتي الأدوار الإدارية (17.4%) والمالية (13%) في مرتبة أقل، الأمر الذي يستدعي تعزيز هذه الأدوار لدعم العملية التعليمية بشكل فعال، وبناء عليه فلابد من التركيز على المعلمين يمكن أن يكون بمثابة فرصة لتعزيز جودة التعليم كما يجب أيضا الاهتمام بتطوير المهارات الإدارية لضمان إدارة فعالة تسهم في تحسين بيئة العمل، أما عن سنوات الخبرة تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات (56.5%) فهذا يوفر قاعدة معرفية جيدة تعزز فهم المشاركين للتحديات اليومية التي يواجهونها في التعليم، حيث أن هذا المستوى من الخبرة يعتبر مهما ولكنه أيضا يستدعي تقديم دعم إضافي لتوجيههم نحو التطوير المهني المستمر وهذا يمكنهم من مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم.

2) تحليل الفرضية 1: هناك علاقة سلبية بين ضعف البنية التحتية وجودة التعليم في طبرق.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
1-ضعف البنية التحتية يؤثر سلبا على جودة التعليم	45 (%19.6)	110 (%47.8)	35 (%15.2)	15 (%6.5)	25 (%10.9)	3.59	1.19	مرتفعة
2-غياب المرافق الأساسية يعيق العملية التعليمية	85 (%37.0)	95 (%41.3)	25 (%10.9)	15 (%6.5)	10 (%4.3)	4.00	1.05	مرتفعة
3-عدم توفر التكنولوجيا الحديثة يؤثر على التعلم	65 (%28.3)	120 (%52.2)	30 (%13.0)	10 (%4.3)	5 (%2.2)	4.00	0.88	مرتفعة
4-ضعف وسائل النقل يؤثر على وصول الطلاب إلى المدارس	35 (%15.2)	110 (%47.8)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	25 (%10.9)	3.48	1.17	متوسطة
5-نقص التمويل يؤثر على تطوير البنية التحتية.	70 (%30.4)	85 (%37.0)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	25 (%10.9)	3.67	1.28	مرتفعة
6-تحتاج المدارس إلى تحسينات عاجلة في البنية التحتية	55 (%23.9)	105 (%45.7)	40 (%17.4)	25 (%10.9)	5 (%2.2)	3.78	1.00	مرتفعة
المعدل العام للفرضية الأولى						3.75	1.11	مرتفعة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

تشير البيانات الإحصائية للفرضية الأولى إلى وجود موافقة عامة بدرجة (مرتفعة) بين أفراد العينة على أن ضعف البنية التحتية يرتبط سلبا بانتظام وجودة التعليم في مدينة طبرق، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للفرضية (3.75) وبانحراف معياري (1.11). وقد جاءت العبارتان رقم (2) ورقم (3) والمتعلقتان بـ "غياب المرافق الأساسية" و"عدم توفر التكنولوجيا الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00)، مما يعكس وعيا جمعيا حادا بالفجوة التقنية والمرفقية في مدارس المدينة، يليهما الحاجة الملحة لإجراء تحسينات عاجلة بمتوسط (3.78). وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية المقترحة وتدعو متخذي القرار إلى وضع ملف تسييل ميزانيات البنية التحتية على رأس أولويات الإصلاح.

3) تحليل الفرضية 2: يؤثر نقص الكوادر التعليمية المؤهلة على تدني مستوى التعليم.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
7-نقص الكوادر المؤهلة يؤثر على جودة التعليم.	65 (%28.3)	95 (%41.3)	35 (%15.2)	25 (%10.9)	10 (%4.3)	3.78	1.10	مرتفعة
8-عدم وجود معلمين مؤهلين يزيد من الفجوة التعليمية.	85 (%37.0)	85 (%37.0)	25 (%10.9)	25 (%10.9)	10 (%4.3)	3.91	1.15	مرتفعة
9-يحتاج المعلمون إلى تدريب مستمر لتحسين أدائهم.	60 (%26.1)	100 (%43.5)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.78	1.05	مرتفعة
10-نقص الكوادر المؤهلة يؤدي لارتفاع نسب التسرب.	50 (%21.7)	105 (%45.7)	40 (%17.4)	25 (%10.9)	10 (%4.3)	3.69	1.06	مرتفعة
11-الحاجة إلى تطوير مهارات المعلمين أمر ضروري.	95 (%41.3)	75 (%32.6)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.98	1.16	مرتفعة
12-التعليم يعاني لنقص الكوادر في المواد الأساسية.	70 (%30.4)	95 (%41.3)	35 (%15.2)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.85	1.10	مرتفعة
المعدل العام للفرضية الثانية						3.83	1.11	مرتفعة

تظهر نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية استجابة قوية وبدرجة اتجاه (مرتفعة) لإجمالي عبارات المحور بمتوسط عام يبلغ (3.83) وانحراف معياري (1.11). واحتلت العبارة رقم (5) الخاصة بـ "ضرورة تطوير مهارات المعلمين" الصدارة بوسط حسابي (3.98)، تلتها مباشرة العبارة رقم (2) التي تؤكد دور الكفاءة في تقليص الفجوة التعليمية بمتوسط (3.91). تثبت هذه الأرقام علميا التأثير السلبي والمباشر لنقص الكوادر المؤهلة على مخرجات العملية التعليمية بطبرق، وهذا يدعم بقوة دمج معايير الجدارة والاستحقاق وإطلاق برامج تدريب تخصصية لرفع الكفاءة التشغيلية لقطاع التعليم.

4) تحليل الفرضية 3: تساهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية في ارتفاع التسرب الدراسي.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
13- العوامل الاقتصادية تؤثر على قدرة الأسر على التعليم.	60 (%26.1)	100 (%43.5)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.78	1.05	مرتفعة
14- الفقر يزيد من معدلات التسرب الدراسي.	70 (%30.4)	90 (%39.1)	25 (%10.9)	25 (%10.9)	20 (%8.7)	3.71	1.23	مرتفعة
15- الضغوط الاجتماعية تؤثر على استمرارية الطلاب.	50 (%21.7)	110 (%47.8)	35 (%15.2)	25 (%10.9)	10 (%4.3)	3.72	1.05	مرتفعة
16- يحتاج الطلاب إلى دعم اجتماعي للاستمرار.	60 (%26.1)	90 (%39.1)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	20 (%8.7)	3.65	1.18	مرتفعة
17- العوامل الاقتصادية والاجتماعية تتداخل في تأثيرها.	80 (%34.8)	80 (%34.8)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	20 (%8.7)	3.80	1.23	مرتفعة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

18- يجب العمل على تحسين الظروف الاقتصادية لدعم التعليم.	90 (%39.1)	70 (%30.4)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.91	1.13	مرتفعة
المعدل العام للفرضية الثالثة						3.76	1.14	مرتفعة

أظهرت النتائج الإحصائية لهذه الفرضية اتجاها عاما (مرتفعا) في تأييد أثر البيئتين الاقتصادية والاجتماعية على ظاهرة التسرب المدرسي، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.14). وقد حازت العبارة رقم (6) والداعية إلى تحسين الظروف الاقتصادية للبيئة المحيطة لدعم استدامة التعليم على أعلى وسط حسابي (3.91)، تليها عبارة تداخل العوامل بمتوسط (3.80). ويفسر ذلك بوضوح تفاقم الأعباء المعيشية والظروف الاجتماعية الضاغطة على كاهل الأسر في مدينة طبرق، مما يستوجب توفير شبكات دعم مالي واجتماعي موازية لضمان بقاء الطلاب داخل المنظومة التعليمية.

5) تحليل الفرضية 4: يؤثر عدم استقرار السياسات التعليمية على تنفيذ استراتيجيات تطوير التعليم.

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
19- عدم استقرار السياسات يعيق تنفيذ خطط التطوير.	60 (%26.1)	100 (%43.5)	40 (%17.4)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.78	1.05	مرتفعة
20- التغييرات المستمرة في السياسات تؤثر على المعلمين.	70 (%30.4)	90 (%39.1)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	20 (%8.7)	3.74	1.20	مرتفعة
21- تحتاج السياسات التعليمية إلى استقرار لتحسين الأداء.	80 (%34.8)	80 (%34.8)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	20 (%8.7)	3.80	1.23	مرتفعة
22- عدم وضوح السياسات يؤدي إلى ارتباك بين المعلمين.	55 (%23.9)	105 (%45.7)	40 (%17.4)	15 (%6.5)	15 (%6.5)	3.74	1.07	مرتفعة
23- يجب أن تكون السياسات مدعومة ببحوث ودراسات.	90 (%39.1)	70 (%30.4)	35 (%15.2)	20 (%8.7)	15 (%6.5)	3.87	1.20	مرتفعة
24- استقرار السياسات يعزز من تطوير التعليم.	80 (%34.8)	85 (%37.0)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	15 (%6.5)	3.85	1.17	مرتفعة
المعدل العام للفرضية الرابعة						3.80	1.15	مرتفع

تشير المعالجة الإحصائية لهذه الفرضية إلى أن التغييرات والتقلبات المستمرة في الهيكل السياسي والإداري للوظيفة العامة بقطاع التعليم تنعكس سلبا وبشكل (مرتفع) على كفاءة التطوير المؤسسي، بوسط حسابي إجمالي قدره (3.80) وانحراف معياري (1.15). وبرزت العبارة رقم (5) التي تدعو لبناء السياسات على أسس وبحوث علمية في الصدارة بمتوسط (3.87)، تليها عبارة أثر الاستقرار في تعزيز التطوير بمتوسط (3.85). وتكشف هذه النتائج تطلع الميدان التعليمي بطبرق إلى رؤية استراتيجية واضحة ومستقلة تضمن استمرارية المشاريع والخطط بعيدا عن الارتباك الإداري الناجم عن تدوير المناصب القيادية.

6) تحليل الفرضية 5: هناك ارتباط إيجابي بين التمويل الكافي وتحسين جودة التعليم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
25- التمويل الكافي ضروري لتحسين جودة التعليم.	83 (%36.1)	91 (%39.6)	32 (%13.9)	15 (%6.5)	9 (%3.9)	3.98	1.05	مرتفعة
26- تحتاج المدارس ميزانية كافية لتطوير المناهج.	88 (%38.3)	79 (%34.3)	31 (%13.5)	21 (%9.1)	11 (%4.8)	3.93	1.15	مرتفعة
27- التمويل يؤثر على توفير الموارد التعليمية.	72 (%31.3)	95 (%41.3)	42 (%18.3)	15 (%6.5)	6 (%2.6)	3.92	0.99	مرتفعة
28- تحسين الجودة يتطلب استثمارا ماليا جيدا.	81 (%35.2)	90 (%39.1)	29 (%12.6)	21 (%9.1)	9 (%3.9)	3.93	1.08	مرتفعة
29- التمويل له تأثير مباشر على تحفيز المعلمين.	62 (%27.0)	98 (%42.6)	39 (%17.0)	21 (%9.1)	10 (%4.3)	3.79	1.06	مرتفعة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

30- يجب تخصيص موارد إضافية لتحسين البيئة التعليمية.	85 (%37.0)	78 (%33.9)	34 (%14.8)	21 (%9.1)	12 (%4.8)	3.90	1.14	مرتفعة
المعدل العام للفرضية الخامسة						3.91	1.08	مرتفع

أشارت البيانات الإحصائية للفرضية الخامسة إلى موافقة عارمة بدرجة (مرتفعة) على حتمية التمويل المالي كمتغير مستقل لإصلاح التعليم، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.91) وانحراف معياري (1.08). وسجلت العبارة الأولى التي تنادي بضرورة التمويل المباشر أعلى قيمة (3.98)، تلتها العبارتان رقم (2) ورقم (4) بمتوسط (3.93). تعكس هذه النتائج إدراكا تاما من مجتمع الدراسة بأن أي استراتيجيات نظرية لإصلاح الوظيفة العامة التعليمية ستظل قاصرة ما لم تقترن بتدفقات مالية مستقرة وموجهة لتحديث الوسائل، وتحفيز القوى البشرية، وإرساء بنية تحتية مستدامة.

7) تحليل الفرضية 6: يسهم التدريب المستمر للمعلمين في تقليل معدلات التسرب الدراسي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
31- التدريب المستمر يساعد المعلمين في تحسين أدائهم.	81 (%35.2)	90 (%39.1)	32 (%13.9)	19 (%8.3)	8 (%3.5)	3.94	1.07	مرتفع
32- يحتاج المعلمون لمهارات جديدة لمواجهة التحديات.	88 (%38.3)	82 (%35.7)	30 (%13.0)	20 (%8.7)	10 (%4.3)	3.95	1.13	مرتفع
33- التدريب يؤثر على تقليل التسرب الدراسي.	72 (%31.3)	96 (%41.7)	38 (%16.5)	18 (%7.8)	6 (%2.6)	3.91	1.00	مرتفع
34- يجب توفير ورش عمل دورية للمعلمين.	83 (%36.1)	89 (%38.7)	31 (%13.5)	18 (%7.8)	9 (%3.9)	3.96	1.06	مرتفع
35- تطوير مهارات المعلمين يحسن تجربة الطلاب.	90 (%39.1)	74 (%32.2)	34 (%14.8)	19 (%8.3)	13 (%5.7)	3.91	1.16	مرتفع
36- التدريب المستمر يحفز المعلمين على الابتكار.	76 (%33.0)	94 (%40.9)	40 (%17.4)	15 (%6.5)	5 (%2.2)	3.96	0.98	مرتفع
المعدل العام للفرضية السادسة						3.94	1.07	مرتفع

من الجدول أعلاه حققت الفرضية السادسة أعلى معدل استجابة عام بين كافة فرضيات الدراسة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري منخفض ومستقر قدره (1.07)، مما يشير إلى توافق شبه تام وبدرجة اتجاه (مرتفعة) بين أفراد عينة الدراسة. واحتلت العبارتان رقم (4) ورقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط (3.96) لتؤكدا رغبة المعلمين في ورش عمل دورية تدفعهم للابتكار. وترتبط هذه النتائج بظاهرة التسرب المدرسي؛ إذ أن تمكين المعلم من أدوات تربوية ونفسية حديثة من خلال التدريب المستمر يعزز جاذبية البيئة الصفية ويجعلها بيئة حاضنة للطلاب، مما يسهم بشكل مباشر وملموس في خفض معدلات الهدر المدرسي في طبرق.

مناقشة تحليل بيانات الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة:

من خلال مناقشة وتحليل البيانات الميدانية التي يوفران فهما معمقا يربط المعطيات الإحصائية المستخرجة عبر برنامج (SPSS) بالإطار النظري المنظم لمتغيرات الدراسة، حيث تظهر مخرجات التحليل لخصائص العينة الديمغرافية تنوعا وشمولية واضحة في البيئة التعليمية بمدينة طبرق. ويتضح ذلك ابتداء من تفوق نسبة الذكور التي بلغت (60.9%) على نسبة الإناث البالغة (39.1%)، وهو مؤشر يعكس تأثير المحددات الاجتماعية والثقافية العميقة التي توجه خيارات الأفراد ونمط توزيع الأدوار بين الجنسين في مهنة التعليم بالمنطقة، مما يستدعي مستقبلا سياسات واعية لتذليل العقبات وتوفير فرص متكافئة لتمكين المعلمات والإداريات في الميدان التربوي بالتوافق مع ما أشار إليه (مرسي، 2005). وفي السياق نفسه كشفت النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي عن سيطرة الشريحة الحاصلة على درجة البكالوريوس بنسبة (43.5%)، بحيث يدل على أن غالبية الكادر التعليمي يمتلكون مستوى أكاديميا متقدما يعكس التزامهم بتطوير الذات، ورغم إيجابية هذا المؤشر إلا أن وجود نسب متفاوتة من حملة الدبلوم المتوسط (21.7%) ودبلوم المعلمين (8.7%) والثانوية (13%) يشير بوضوح إلى فجوات تأهيلية ومهارية تستدعي تصميم برامج تعليمية تكميلية وتدريبات مكثفة لرفع الكفاءة التشغيلية، بما يتطابق مع طروحات (داسة، 2014) و(المشاقبة، 2012) حول حتمية تطوير الموارد البشرية لضمان رفع مستوى الأداء. ويترابط هذا الطرح مع طبيعة المسمى الوظيفي لعينة الدراسة التي شكل فيها معلمو الفصول النسبة الأكبر بواقع (52.2%)، بحيث يمنح البيانات مصداقية بالغة نظرا لاحتكاكهم المباشر بالواقع المدرسي وتأثيرهم في تشكيل عقول الطلاب، بينما توزعت بقية النسب بين الأدوار الإدارية والمالية وإدارات المدارس، مدعومة بتركيز سنوات الخبرة في الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (56.5%)، وهي فترة مهنية مثالية توفر قاعدة معرفية جيدة تمكن المشاركين من استيعاب التحديات اليومية ومواكبة التطورات الحديثة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

من خلال برامج النمو المهني المستمر. وعند الانتقال إلى اختبار فرضيات الدراسة الحالية ومقارنتها بالأدبيات السابقة، أظهر التحليل الإحصائي للفرضية الأولى موافقة عامة بدرجة مرتفعة على وجود علاقة سلبية بين ضعف البنية التحتية وجودة التعليم بمتوسط حسابي عام بلغ (3.75)، حيث سجلت العبارتان المتعلقتان بغياب المرافق الأساسية وعدم توفر التكنولوجيا الحديثة أعلى وسط حسابي بواقع (4.00)، بحيث يؤكد أن تدهور البيئة المادية يمثل عائقا حرجا أمام المنظومة التعليمية بطبرق، وهو ما يتسق تماما مع ما رصده الإطار النظري لـ (أحمد، 2021) من أن أكثر من 40% من المدارس الحضرية في ليبيا تحتاج إلى تحسينات هيكلية عاجلة لضمان بيئة تعليمية ملائمة. وتتقاطع هذه النتيجة وثيقا مع دراسة (Zellman & Goldman, 2016) التي ربطت بين مواءمة البيئة المدرسية وفاعلية أداء المعلمين والطلاب، ودراسة (Sachar & Kiu, 2025) التي شددت على أن النجاح الإداري في العصر الرقمي يتطلب تخطيطا استراتيجيا للبنية التقنية لدمج أدوات التعليم الحديثة. ويتصل هذا التدهور المادي بشكل مباشر بالفرضية الثانية التي أثبتت أن نقص الكوادر التعليمية المؤهلة يؤثر سلبا على تدني مستوى التعليم بمتوسط عام بلغ (3.83)، حيث احتلت العبارة الخاصة بضرورة تطوير مهارات المعلمين الصدارة بوسط حسابي قدره (3.98)؛ مما يثبت علميا وجود فجوة مهارية حادة تتطابق مع ما بينه (محمد، 2020) من أن جودة التعليم ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى تدريب المعلمين، وتتكامل مع دراسة (Tatto & Menter, 2020) التي أكدت على المستوى العالمي أن رفع مهنية المعلمين وإطلاق البرامج التدريبية التخصصية هما الركيزة الأساسية لإصلاح الأنظمة التعليمية وضمان كفاءة مخرجاتها. ويستمر تداخل التحديات الميدانية عند تحليل الفرضية الثالثة، حيث ثبت إحصائيا بمتوسط عام بلغ (3.76) أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية الضاغطة على الأسر في مدينة طبرق (كالفقر وتدني الدخل) التي تسهم بشكل مرتفع في زيادة معدلات التسرب الدراسي، وحازت العبارة المطالبة بتحسين الظروف الاقتصادية المحيطة لدعم استمرارية التعليم على تأييد كبير بوسط حسابي بلغ (3.91)، بحيث يبرز الحاجة لتوفير شبكات دعم اجتماعي ومالي موازية، وهو ما يدعم نتائج دراسة (سليم، 2022) ودراسة (داسة، 2014) حول تداخل الظروف الاجتماعية والاقتصادية للموظف والطالب في تحديد مدى استقرار الخدمة المدنية والتعليمية. ويتكامل هذا الهدر المدرسي مع الارتباك الإداري المفحوص في الفرضية الرابعة، حيث تبين بمتوسط عام (3.80) أن عدم استقرار السياسات والقرارات التعليمية الناجم عن التغيرات الإدارية والسياسية المستمرة يعيق تنفيذ استراتيجيات تطوير التعليم ويربك المعلمين، وظهر تطلع شديد بمتوسط (3.87) لضرورة بناء السياسات على أسس وبحوث علمية ميدانية، مما يعزز طرح (سالم، 2022) بشأن خطورة غياب الرؤية الواضحة المستقلة، ويتطابق مع دراسة (العنزي، 2015) التي أكدت أن المركزية الزائدة والتخبط الإداري يقيدان حرية المدرسة في التغيير الإيجابي والابتكار. ولحل هذه المعضلات المتشابكة، كشفت الفرضية الخامسة عن ارتباط طردي وثيق بين توفير التمويل الكافي وتحسين جودة التعليم بمتوسط عام بلغ (3.91)، وحازت الرؤية القائلة بأن التمويل المباشر هو المحرك الأساسي للجودة وتحديث المناهج وتحفيز المعلمين على أعلى تأييد بمتوسط (3.98)، وهو ما يتوافق تماما مع دراسات كل من (المشاقبة، 2012) و(إيجا وبلكحل، 2019) التي أكدت أن توفير الموارد المالية وتسييل الميزانيات التشغيلية يمثلان عصب الإصلاح الإداري والتعليمي في القطاع العام. وينعكس هذا التمويل طرديا على نجاح الفرضية السادسة التي حققت أعلى معدل استجابة وإجماع في الدراسة كاملة بمتوسط عام بلغ (3.94) وانحراف معياري منخفض ومستقر قدره (1.07)، حيث سجلت العبارة المؤكدة على أن التدريب المستمر يحفز المعلمين على الابتكار ويقود لورش عمل دورية متوسطا مرتفعا بلغ (3.96)، مما يبرهن على أن تمكين المعلم وترقيته مهنيا ينعكسان على تحويل الفصول الدراسية إلى بيئات حاضنة وجاذبة للطلاب، مما يسهم بشكل مباشر في خفض معدلات الهدر والتسرب المدرسي بالمنطقة، تماشيا مع ما أكدت عليه دراسات (مرسي، 2005) و(المشاقبة، 2012) و(داسة، 2014). وتأسيسا على ما تقدم، تظهر الفجوة البحثية التي تمكنت هذه الدراسة من سدها بوضوح؛ فبينما تناولت الدراسات العربية كدراسة (داسة، 2014) ودراسة (إيجا وبلكحل، 2019) إصلاح الوظيفة العامة من منظور تشريعي وتنظيمي بحت في الجزائر، أو ركزت دراسة (سليم، 2022) على حوكمة الخدمة المدنية الشمولية، ودراسة (Sachar & Kiu، 2025) على التكيف الرقمي المحض، فإن هذه الدراسة الميدانية أثبتت أن العوائق التشريعية والإدارية في قطاع التعليم لا يمكن فصلها عن التدهور المادي للبنية التحتية وهشاشة الكفاءات والفقر الاقتصادي في بيئة محلية فريدة كمدينة طبرق باعتبارها مدينة حدودية تعاني من هشاشة مؤسسية وتحديات تنموية مركبة. وبناء عليه، فإن التحليل الإحصائي يدعم بقوة تبني مبادئ نظرية "الإدارة العامة الحديثة" القائمة على تفكيك المركزية الصارمة وتحقيق الحوكمة، ونظرية "الموارد البشرية الاستراتيجية" التي ترى العنصر البشري كأصل استثماري ثمين، مما يؤكد في الختام أن تطوير جودة التعليم وإصلاح الوظيفة العامة بالمنطقة يتطلبان مقاربة استراتيجية شاملة ومستدامة، تتكامل فيها الصيانة المادية والبنية التقنية للمدارس مع التطوير المهني المستمر للمعلمين والتمويل المالي المستقر وتحييد القطاع عن التجاذبات الإدارية، لدعم التمكين والابتكار التربوي المنشود.

النتائج

1) أظهرت البيانات تنوعا ملحوظا في العينة من حيث الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة، حيث تفوق الذكور على الإناث، وغلبت نسبة الحاصلين على البكالوريوس، كما أن معلمي الفصل يمثلون النسبة

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

الأكبر من المشاركين، مع وجود غالبية لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، وهذا يوفر قاعدة معرفية جيدة لفهم التحديات التعليمية اليومية.

2) تدهور البيئة التعليمية المادية: أظهرت النتائج أن ضعف البنية التحتية يمثل عائقا كبيرا أمام جودة التعليم بمتوسط حسابي (3.75)، حيث تبين أن غياب المرافق الأساسية وعدم توفر التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في المدارس هما المسببان الرئيسيان لتدني الكفاءة التشغيلية للمؤسسات التعليمية بطبرق بمتوسط مرتفع جدا بلغ (4.00)
3) فجوة الكفاءة والتأهيل: كشفت الدراسة عن تأثير سلبي مباشر لنقص الكوادر التعليمية المؤهلة على مستوى المخرجات بمتوسط (3.83)، مع وجود إجماع مرتفع جدا (3.98) على أن الميدان التعليمي يعاني من فجوة مهارية حادة تتطلب استراتيجيات عاجلة للتطوير المهني والتدريب التخصصي أثناء الخدمة
4) ارتباط الهدر المدرسي بالظروف المعيشية: ثبت إحصائيا بمتوسط (3.76) أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية المتداخلة والضاغطة على الأسر في مدينة طبرق (مثل الفقر وتدني الدخل) تعد دوافع أساسية لارتفاع معدلات التسرب الدراسي، حيث نالت العبارة المطالبة بتحسين الظروف الاقتصادية المحيطة لدعم التعليم تأييدا مرتفعا بوسط (3.91)
5) تخبط السياسات وغياب الرؤية المستدامة: أكدت النتائج بمتوسط (3.80) أن عدم استقرار السياسات والقرارات التعليمية الناجم عن التغيرات الإدارية المتلاحقة يربك المعلمين ويعيق تنفيذ أي خطط استراتيجية طويلة المدى، وظهر تطلع شديد بمتوسط (3.87) لضرورة بناء السياسات التعليمية على أسس علمية ونتائج بحوث ميدانية رصينة.
6) التمويل كركيزة أساسية للإصلاح: تبين وجود ارتباط طردي وثيق بين توفير التمويل الكافي وتحسين جودة التعليم بمتوسط عام بلغ (3.91)، وحازت الرؤية القائلة بأن "التمويل هو المحرك الأساسي للجودة وتحديث المناهج وتحفيز المعلمين" على أعلى درجات التأييد بمتوسطات تراوحت بين (3.93 و3.98)
7) أهمية جاذبية البيئة الصفية: حقق محور التدريب المستمر للمعلمين أعلى استجابة وإجماع في الدراسة كاملة بمتوسط (3.94) وانحراف معياري مستقر (1.07)، وهذا يثبت أن تمكين المعلم وترقيته مهنيا ينعكس إيجابا على تحويل الفصول الدراسية إلى بيئات جاذبة ومبتكرة، مما يسهم بشكل طردي ومباشر في الحد من ظاهرة الهروب والتسرب الدراسي.

التوصيات

1) إطلاق مشروع وطني لإعادة إعمار وصيانة مدارس طبرق من خلال تخصيص ميزانيات طارئة لترميم المرافق الأساسية (مختبرات، دورات مياه، قاعات دراسية)، وتزويد المدارس بالوسائل التقنية الحديثة وشبكات الإنترنت لتجسير الفجوة الرقمية.
2) تأسيس مركز تخصصي للتدريب والتطوير التربوي بالمدينة يتولى تصميم وتنفيذ حقائب تدريبية إلزامية ودورية للمعلمين والإداريين أثناء الخدمة، تركز على استراتيجيات التدريس الحديثة، والتعامل النفسي مع الطلاب، والابتكار التعليمي
3) تفعيل تسييل وتوجيه الموارد المالية من خلال إرساء آلية واضحة تضمن تدفق المخصصات المالية والميزانيات التشغيلية للمدارس بشكل مستقر ومستدام، مع ربط الإنفاق المالي بتحسين جودة المناهج ورفع الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين بالميدان
4) تحييد قطاع التعليم عن التجاذبات الإدارية من خلال العمل على ضمان استقرار السياسات والخطط التعليمية، وإرساء مبدأ "الحوكمة والقيادة الرشيدة" بحيث لا تتغير الخطط الاستراتيجية بتغير الأشخاص أو الإدارات، بل تبنى على بحوث ميدانية تراكمية.
5) إرساء منظومة الدعم الاجتماعي والمادي للأسر المعوزة بالتنسيق بين قطاع التعليم والمؤسسات الخيرية وشؤون الشؤون الاجتماعية بطبرق لتقديم دعم مالي وعيني للأسر ذات الدخل المحدود، للحد من تسرب الأطفال ودفعهم إلى سوق العمل المبكر.

المقترحات

1) إجراء دراسة تقييمية مقارنة بين المدارس العامة والخاصة في مدينة طبرق للوقوف على الفروق في كفاءة البنية التحتية وأساليب التدريب.
2) بناء نموذج استراتيجي مقترح لحوكمة قطاع التعليم في ليبيا يضمن استقرار السياسات التعليمية في ظل التغيرات السياسية والإدارية
3) إجراء بحوث ميدانية معمقة تعتمد على المنهج الكيفي والمقابلات الشخصية لتتبع الأسباب النفسية والاجتماعية الدقيقة الكامنة وراء ظاهرة التسرب الدراسي من وجهة نظر الطلاب المتسربين أنفسهم.
4) دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية على كفاءة أداء الوظيفة العامة بقطاع التعليم في البلديات النامية.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

المراجع

أولًا: المراجع العربية:

1. بن طافش، محمد الصالح. (2023). آليات إصلاح الوظيفة العامة في ظل متطلبات العصرنة والرقمنة. مجلة العلوم القانونية والسياسية - جامعة الوادي، 14(2)، 35-58.
2. الخريشا، علي فلاح. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية - جامعة اليرموك، 19(1)، 195-212. 3.
3. سليمان، أحمد حسين. (2024). الأطر التشريعية لتطوير الوظيفة العامة في ظل استراتيجيات التحول الرقمي: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - جامعة المنصورة، 54(1)، 75-104.
4. العازمي، مشعل مرزوق. (2025). معوقات تطبيق تشريعات إصلاح الوظيفة العامة في وزارة التربية والتعليم. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة الكويت، 22(1)، 201-230.
5. القرني، حسن بن مسفر. (2022). دور القيادة التربوية الرشيدة في تحقيق ممارسات الحوكمة بالمؤسسات التعليمية. مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية، 34(2)، 105-128.
6. أحمد، علي محمد. (2021). "التعليم في ليبيا: التحديات والفرص". مجلة المعرفة، المجلد 15، العدد 3، صفحات 45-67
7. سالم، محمد عبد الله. (2022). "السياسات التعليمية في ليبيا: تحليل وتحسين". مؤتمر التعليم العربي، جامعة طرابلس، 20-21 مارس، صفحات 100-120. 17.
8. إيجا، عفاف، وبلكحل، سهيلة. (2019). إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر. مذكرة ماجستير، جامعة غرداية.
9. حمزة، رضوان. (2020). معوقات الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية. مجلة الأداء الحكومي، 11(2), 65-85
10. داسة، مصطفى. (2014). إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية. مجلة البحوث السياسية والإدارية، 3(1)، 69-83.
11. سالم، علي. (2021). واقع القطاع التعليمي في شرق ليبيا. مؤتمر التعليم والتنمية، جامعة بنغازي
12. سليم، نجوى وفائي محمد. (2022). حوكمة الوظيفة العامة: إصلاح إدارة الوظيفة العامة في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 20(1)، 89-113.
13. الشرقاوي، محمد. (2020). إصلاح الإدارة العامة في الدول العربية: واقع وتحديات. مجلة الإدارة والتنمية، 15(2)، 105-125
14. العنزي، يوسف عبد الله. (2015). آليات مقترحة للإصلاح المتمركز حول المدرسة بدولة الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط، 36(1)، 78-94.
15. القرش، محمد. (2022). التحول الرقمي كمدخل لتطوير الوظيفة العامة. مجلة التكنولوجيا والإدارة، 14(3) , 85-100. 23.
16. محمد، رشيد سعيد. (2020). "تدريب المعلمين وجودة التعليم". نشرات التعليم، تونس.
17. مرسي، إيمان نصر. (2005). تصميم وإثراء وظيفة المرشد التربوي بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء التجديدات التربوية الحديثة. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس
18. المشاقبة، محمد. (2012). إصلاح التعليم وبناء مجتمع المعرفة. مركز الرأي للدراسات، الأردن.
19. موسى، أحمد. (2019). أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

20. Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2021). Understanding fragmentation in public administration. Journal of Public Administration Research and Theory, 31(2), 41-57.
21. Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). Taking stock: New Public Management (NPM) and post-NPM reforms. In Handbook on the politics of public administration (pp. 1-15). Edward Elgar Publishing.
22. Kukuła, W., & Szymańska, K. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. Administrative Sciences, 15(3), 94.
23. Longo, J. (2024). The transformative potential of artificial intelligence for public sector reform. Canadian Public Administration, 67(1), 1-18.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

24. UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education - Lead for learning. UNESCO Publishing.
25. World Bank. (2018). World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. Washington, DC: World Bank.
26. UNESCO. (2020). Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education: All means all. Paris: UNESCO
27. Sachar, S., & Kiu Special. (2025). Strategies for Managing Public Schools in A Digital Age. Kampala International University - Faculty of Education, 1(1). Uganda.
28. Zellman, G. L., & Goldman, C. A. (2016). Reform Outcomes of Qatar's K-12 Educational Reform: Challenges in Teacher Development. RAND Corporation.
29. Mikhaylov, S. J., Esteve, M., & Campion, A. (2018). Artificial Intelligence for the Public Sector: Opportunities and Challenges of Cross Sector Collaboration. ArXi
30. Tatto, M. T., & Menter, I. (2020). Reforming Teaching: Global Education Policy and the Teaching Profession. Bloomsbury Publishing. United Kingdom.

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 **SAJFAS** and/or the editor(s). **SAJFAS** 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.

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license .(https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)