نموذج مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية

د. فتحي عيسى فرج

جامعة عمر المختار - البيضاء

د. كريمة المبروك علي الرقيعي¹

جامعة عمر المختار - درنة

ملخص البحث: هدف البحث الحالي إلى إقتراح تصور لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، وبالتالي في ضوء ما سبق سيتم تحديد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

ما هو النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية ؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار الفكري للتفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي؟
 - 2- ما هي أبرز النماذج والتطبيقات الأجنبية للتفكير الاستراتيجي؟
 - 3- ما هي ملامح النموذج المقترح المستخلص من الأدبيات لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج الأجنبية؟
- واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافه، وتم التوصل لعدد من النتائج وهي:
1. أن تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات هي أعظم استثمارات الجامعة لراس مالها الفكري والقادر على تحقيق الميزة التنافسية.
 2. ضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل البيئات الجامعية بداية من رؤساء الأقسام العلمية ومروراً بعمداء الكليات الجامعية حتى رؤساء الجامعات.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي - القادة - التعليم الجامعي

¹ Karema.Elrgiai@omu.edu.ly

Abstract

The objective of the current research is to propose a vision for the development of strategic thinking among the leaders of Libyan universities in the light of some foreign models and applications. Therefore, in light of the above, the current research problem is determined in the following main question:

-What is the proposed model for the development of strategic thinking for leaders of Libyan universities in light of some foreign models and applications?

The following sub-questions stem from the main question: 1 - What is the intellectual framework for strategic thinking and leaders of Education university?

2-What are the most prominent foreign models and applications of strategic thinking?

3-What are the features of the proposed model derived from the literature for the development of strategic thinking for the leaders of the Libyan universities in the light of some foreign models?

The research was based on the descriptive approach to achieving the goals that were identified. The research reached for results:

1-The development of strategic thinking among university leaders is the university's greatest investment for its intellectual capital and capable of achieving competitive advantage.

2- The need to spread the culture of strategic thinking within the university environments, from the heads of the scientific departments and through of the university colleges to the presidents of universities.

Keywords: Strategic Thinking - Leaders - University Education

1. المقدمة

تُعد الجامعة من المؤسسات التعليمية التي تحتل قمة النظام التعليمي وتلعب دوراً كبيراً في رفد المجتمع بالكفاءات والمهارات القادرة على التكيف والمرونة وبناء قوى عاملة مؤهلة وخلاقة تستطيع أن تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، كما تلعب الجامعة دوراً رئيسياً في صناعة المعرفة التي تخدم التنمية الشاملة من مختلف الأوجه الاقتصادية والثقافية والسياسية.

وقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة لدى معظم الدول بتطوير التعليم الجامعي بهدف الإرتقاء بمستوى أدائه في ظل حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها مجتمع المعرفة وما يصاحبه من تداعيات مختلفة بصورة مستمرة، وذلك من خلال التركيز على الرؤى الاستراتيجية للقادة الجامعيين وأساليب التطوير والتي يأتي في مقدمتها التفكير الاستراتيجي. وإذ كانت استراتيجية الجامعة تهتم بمجموعة الخطط والبرامج التي يتم إعدادها لتطوير أسلوب العمل والذي يسهم في تحقيق إنجاز فعال للأهداف في ضوء سياستها المحددة، فإن صياغتها تتم عن طريق مشاركة الأفراد الذين يمتلكون القدرة على التفكير السليم والابتكار، الابداع، والمعرفة العلمية بالعمليات التي تتم في الجامعة (ضحوي: 2011، ص 83).

وعلى الرغم من ورود مصطلح التفكير الاستراتيجي على استحياء ضمن الإدارة التربوية وخاصة الإدارة الجامعية ألا أن هذا المصطلح اتسعت دائرة استخدامه في نهايات القرن العشرين وذلك ضمن الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأن استخدام التفكير الاستراتيجي من قبل قادة الجامعات له تأثير حتمي على تحدي التوجهات الاستراتيجية للجامعات، والذي يجمع بين المعرفة الاستراتيجية والسياق والوعي التنظيمي لتشكيل محددات الأعمال وصياغتها وتعريفها من أجل اكتساب ميزة تنافسية على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل (Campbell: 2011, p22).

أن القادة في الجامعات يفكرون أولاً تفكيراً استراتيجياً في تغيير الواقع الحالي، باستخدام أدوات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجيات التطوير لتصبح في حيز التنفيذ على أن تحقق هذه الاستراتيجيات ميزة تنافسية للجامعات باستحضار كل ما هو جديد ومختلف تماماً عن الجامعات الأخرى، وفي إطار هذا توصلت إحدى الدراسات العلمية بجامعة فلوريدا أطلانتك في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن استخدام بروتوكول التفكير الاستراتيجي يلائم منظمات التعليم العالي وذلك لتأسيس بيئة تعلم يمكنها تنفيذ استراتيجيات طارئة وإبداعية، من أجل الاستجابة للبيئة سريعة التغير، وعملية التفكير الاستراتيجي لمعظم قضايا القسم الأكاديمي والكلية تكون فعالة في تعديل الاتجاهات والقيم

والمعتقدات للمشاركين، وبالتالي فإن إدراج عناصر التفكير الاستراتيجي يمثل نموذج التغيير الفعال للمؤسسات التعليمية العالي (Robinson: 2012,p17).

وفي ضوء ما سبق، نجد أن قادة التعليم الجامعي في ليبيا لا بد لهم من تنمية التفكير الاستراتيجي، والذي سيزودهم بالآليات المناسبة لتغيير الواقع الحالي وتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وذلك من خلال استخدام أدوات ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات لتطوير التعليم وجودته لدخول أبواب المستقبل.

1.1 مشكلة البحث وتساؤلاته: على الرغم من محاولات الإصلاح والتطوير للتعليم الجامعي في ليبيا، وذلك سعياً لتحقيق جودة الأداء وربطه بالمجتمع، بالإضافة لبعض المحاولات البسيطة لتطوير قدرات ومهارات القادة بالجامعات الليبية، وخاصة ما يتعلق بالخطط الاستراتيجية من خلال التفكير الاستراتيجي الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات، إلا أن هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تغليب الطابع التقليدي على أسلوب التفكير الاستراتيجي للقادة في الجامعات الليبية وذلك على النحو التالي:

أ- تفتقد الجامعات الليبية للاستقلالية والحرية الأكاديمية، مع زيادة حجم الرقابة المركزية على التعليم الجامعي في ليبيا، فلا تستطيع اتخاذ القرارات النهائية في كثير من الأمور الجوهرية للجامعة، وتكتفي بالتوصية فقط بمثل هذه القرارات حيث تتخذها عنها وزارة التعليم العالي (مركز ضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية، 2010، ص 16).

ب- أوضح تقرير المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات إلى أن هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي تواجه التعليم الجامعي في ليبيا ومنها (المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2017، ص ص 10-11) :

(1) تفشي البيروقراطية والتزهد الإداري وضعف الأداء في العناصر الإدارية والمالية مع عدم القدرة على تطبيق اللوائح الأكاديمية.

(2) الافتقار إلى التخطيط التربوي في مؤسسات التعليم الجامعي بسبب ضعف تأهيل وتطوير القيادات الجامعية مما يجعلهم غير قادرين على التخطيط الاستراتيجي للمستقبل وبالتالي فقدان الميزة التنافسية مع نظيراتها من الجامعات العالمية.

(3) قصور الوعي لدى وزارة التعليم العالي وكذلك الجامعات الليبية بجدوي برامج التنمية المهنية المستدامة للقيادات، وكذلك وضعف الإمكانيات المادية اللازمة لتحقيق هذه البرامج التدريبية والتنموية بما يتماشى مع المتغيرات والتطورات العصرية (الرقيعي، 2016، ص ص 10-13).

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:
ما هو النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما الإطار الفكري للتفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي؟
- ب- ما هي أبرز النماذج والتطبيقات الأجنبية للتفكير الاستراتيجي؟
- ج- ما هي ملامح النموذج المقترح المستخلص من الأدبيات السابقة لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية وبما يواكب السياق الثقافي للمجتمع الليبي؟

2,1 أهمية البحث : تنبع أهمية البحث الحالي مما يلي:

- أ- يتزامن البحث الحالي مع الاتجاه المعاصر والمتزايد نحو الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق تطبيق معايير الجودة والتي يأتي في مقدمتها معيار التفكير الاستراتيجي الذي يساهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية ويحقق لها الميزة التنافسية أمام نظيراتها.

ب- إن تناول التفكير الاستراتيجي وتنميته لدى قادة الجامعات الليبية لما يجد الاهتمام الكافي بالدراسة والبحث من قبل الدراسات السابقة وخاصة المحلية منها.
ج- أن التصور المقترح الذي يقدمه البحث الحالي لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات الليبية يمكن الاستفادة منه في تطوير الوضع الحالي للجامعات الليبية، وذلك لمواجهة التحديات المحلية والعالمية ويجعلها ترتقى لمصافي الجامعات العالمية.

3,1 أهداف البحث : ويهدف البحث الحالي لتحقيق ما يلي:

أ- التعرف على البنية النظرية للتفكير الاستراتيجي للقادة في الجامعات كما ورد في الأدبيات السابقة.

ب- التعرف على النماذج والتطبيقات الأجنبية السبابة في تطبيق التفكير الاستراتيجي وذلك بغرض الاستفادة منها في وضع النموذج المقترح، والذي سيساهم في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات الليبية لتحقيق معدلات أعلى في الأداء وبأكثر كفاءة وجدارة.

4.1 مصطلحات البحث: وأقتصر البحث الحالي على مصطلح التفكير الاستراتيجي وبالتالي قام (جارات Garratt) بتعريف التفكير الاستراتيجي بأنه هو " العملية التي تمكن القادة القائمين على توجيه المنظمة من الارتقاء فوق العمليات الإدارية اليومية والأزمات، لاكتساب رؤى مختلفة للديناميات الداخلية والخارجية التي تسبب تغييراً في بيئتها، والذي يعطي اتجاه أكثر فعالية لمنظمتهم، وهذه الرؤى موجهة نحو المستقبل وأن يمتلك المفكرون الاستراتيجيون مهارات التطلع إلى الأمام والنظر للخلف، وضرورة المعرفة الجيدة بالوضع الحالي للمنظمة" (Davies, 2003). ويعرف التفكير الاستراتيجي كذلك بأنه هو "توليف أو تركيب ينطوي على الحدس والابداع وتتمثل نتائج هذا التفكير في مجمل المنظور المتكامل للمنظمة مع عدم تحديد الرؤية المفصلة للاتجاه المستقبلي" (Waters.

P114. 2011)، ويعرف (يونس: 2006، ص 9) التفكير الاستراتيجي أنه هو "القدرة على توحيد مختلف الرؤى الغامضة والمعقدة مع الأخذ في الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، والعمل على تقييم المعلومات والمخرجات من خلال مناظير علمية في إطار الإبداع والابتكار، ومدهاه يركز على أسس وقواعد وأصول البحث العلمي في توظيف المنهجية البحثية المناسبة، والمركزة على دقة التوقعات والتنبؤات والاحتمالات". أما البحث الحالي فيُعرف التفكير الاستراتيجي إجرائياً على أنه هو تفكير تطوريي مستقبلي يعتمد بدرجة كبيرة على الابداع والحدس لتأسيس بيئة جامعية مبتكرة تختلف عن نظيراتها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتسم بتسلسل خطوات ممارسته ويستوعب البيئة الداخلية والخارجية للجامعة ويستجيب للأحداث الطارئة وبما يجعل الجامعة تستفيد من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات المفاجئة والمتغيرات المستقبلية باستنباط الاستراتيجيات مما يحول رؤيتها إلى واقع يرفع كفاءة أدائها.

2. **المنهج والإجراءات:** يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب بطبيعة الموضوع والذي "يهتم بالرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية أو على عدة فترات من أجل التعرف على تلك الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتفسيره" (عليان و غنيم، 2000، ص 43). ويمر البحث بثلاث خطوات منهجية للإجابة على تساؤلات البحث بالترتيب وذلك كالآتي:

الخطوة الأولى: إطار نظري للقادة الجامعيين وتفكيرهم الاستراتيجي:

حيث ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل واسع في نهاية القرن العشرين، ويوجد هناك خلط وتداخل بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وذلك عند بداية ظهور التفكير الاستراتيجي، ولكن قام (هنري منتزبرج Henry Mintzberg)، من تصنيف مدارس صياغة الاستراتيجية والتي تتطلب التفكير

الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجية واللذان يعدان ركيزتان أساسيتان للإدارة الاستراتيجية. ويرى منتزج أن التفكير الاستراتيجي يعتمد أكثر على الإبداع والحدس من القيام بالتحليل، وقدم في عام 1994 في كتابه (هبوط التخطيط الاستراتيجي وصعوده) أرجع قصور التخطيط الاستراتيجي وأنه ليس هو التفكير الاستراتيجي والذي هو "توليف أو تركيب ينطوي على الحدس والابداع وتتمثل نتائجه فالتفكير في مجمل المنظور المتكامل للمنظمة وعدم تحديد الرؤية المفصلة للاتجاه المستقبلي" (Waters. 2011. P114).

ووضع (جارات Garratt)، تعريفاً متميزاً للتفكير الاستراتيجي عرفه بأنه هو " العملية التي تمكن القادة القائمين على توجيه المنظمة من الارتقاء فوق العمليات الإدارية اليومية والأزمات، لاكتساب رؤى مختلفة للديناميات الداخلية والخارجية التي تسبب تغييراً في بيئتها، والذي يعطي اتجاه أكثر فعالية لمنظمتهم، وهذه الرؤى موجهة نحو المستقبل وأن يمتلك المفكرون الاستراتيجيون مهارات التطلع إلى الأمام والنظر للخلف، مع ضرورة المعرفة الجيدة بالوضع الحالي للمنظمة" (Davies, 2003,).

ويستدل مما سبق إلى ضرورة يقظة المفكر الاستراتيجي لرؤية جميع التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة والتعرف على أخطاء الماضي وتصحيحها في الوقت الحاضر واستباق التوجه المستقبلي.

أولاً: مفهوم القيادة الجامعية: وهي العلاقات التي تربط بين فرد ومجموعة من الأفراد، يكون له عليهم حق التوجيه والمتابعة، وذلك لتحقيق أهداف الجامعة. وبالتالي هي نوع خاص من القيادة، وهي مزيج من الأسلوب الإداري والأسلوب الأكاديمي في القيادة، ووفقاً لمستوى توفر صفات القائد الجامعي بقدر قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي، ومن صفات القائد الجامعي أن يكون: نشيطاً علمياً، وعالمياً في تخصصه، الثقة في أخلاقياته، لديه ثقة في مرؤوسيه، ناجح في علاقاته الوظيفية والاجتماعية، يجيد الحديث والإنصات مع الآخرين (جوهر، 2007: ص ص 116-118)، كذلك ذكر (الشخي، 2012:

ص ص 108-109) بعض من الصفات الأخرى لقادة التعليم الجامعي وهي:

- أ- امتلاك رؤية لتطوير العمل الجامعي والقدرة على توصيل الرسالة للآخرين.
- ب- الالتزام بإتمام التخطيط الاستراتيجي في وقته.
- ج- القدرة على التجديد في الجامعة، وتسهيل عمليات التحسين المستمر.
- د- القدرة على تطوير آليات مناسبة لمراقبة النجاح وتقييمه.
- إضافة لما سبق، تتبع أهمية القادة الجامعيين من أهمية الجامعة في قيامها بوظائفها الثلاث الآتية (الشخبي، 2012: ص ص32-33):
- أ- العمل على إعداد القوى البشرية المؤهلة أكاديمياً ومهنياً وثقافياً في التخصصات المختلفة، لتحقيق أهداف المجتمع، ومتطلبات سوق العمل من الوظائف المهنية المتخصصة الدقيقة.
- ب- البحث العلمي بهدف تقديم حلول لمشكلات المواطن والمجتمع وتطوير المعرفة الانسانية وتحقيق التنمية في كافة المجالات.
- ج- خدمة المجتمع وتنمية البيئة من خلال غرس القيم والأخلاق ونشر المعرفة والثقافة والنهوض بأفراد المجتمع وتقديم المعرفة.
- وبالرغم من أن القيادة الجامعية هي قيادة إدارية وعلمية وأكاديمية وتتمتع بالعديد من الصفات التي تميزها إلا أنها تتطلب التفكير الاستراتيجي ذو الرؤية والتوجه الاستراتيجي، فمن خلال التفكير الاستراتيجي تكون القيادة قادرة على إحداث أعمال وتصميمات ونماذج مختلفة عن الواقع الراهن وليست تقليدية والوصول إلى نتائج مختلفة تماماً وهذه هي القيادة الجامعية التي تجيد التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: خصائص القيادة الجامعية ذات التفكير الاستراتيجي:

أن القادة اليوم محاطون بالعديد من المفارقات: التغيير والاستقرار، التفكير الخطي وغير الخطي، الخاصية المحلية والعولمة، وبالتالي طبعي أن يكون هناك قادة جامعيين أفضل من الآخرين في الفهم والتفسير وذلك يهيئ العقلية الاستراتيجية لفهم التعقيدات التي تواجه المنظمة وتطبيق فرص التغيير ، ووضع (بسايا Pisapia) إطاراً جديداً للقيادة،

حيث تطلب واقع ما بعد الحداثة من القادة أن يتفهموا سياقهم الاستراتيجي والتمتع بالثقة والكفاءة والمرونة من أجل التكيف مع منظماتهم، بالإضافة إلى تميز القائد بالمهارات والقدرات التالية (Pisapia, 2005: p.42):

- أ- القدرة على التأثير على الآخرين من واقع الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية.
 - ب- القدرة المفاهيمية التي لا غنى عنها في إدراك الترابط وأنماط العلاقات الإنسانية.
 - ج- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتطلب قوى التحليل والحدس.
- أن القادة في الجامعات هم الكفاءات المحورية التي تتطلبها الجامعة ووكلائها وبالتالي يجب أن تتوافر فيهم خصائص التفكير الاستراتيجي (هاشم، 2008، ص):
- أ- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الاستراتيجية.
 - ب- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية، الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية.
 - ج- مهارة استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.
 - د- المهارة في توفير البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها.
 - هـ- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.
 - و- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورغبة في مواكبة الفكر الإداري المعاصر.

الخطوة الثانية: بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية للتفكير الاستراتيجي:

حيث سيتناول هذا المحور دراسة وصفية لبعض النماذج الأجنبية للتفكير الاستراتيجي وكذلك التطبيقات الأجنبية للتفكير الاستراتيجي وذلك كالآتي:

أولاً: بعض النماذج الأجنبية: وهذه النماذج تنسب إلى مؤلفيها على النحو الآتي:

1. نموذج ليدكا للتفكير الاستراتيجي (The Liedtka Model of Elements of Strategic Thinking): وضعت (جين ليدكا) عام 1998م، نمذجها للتفكير الاستراتيجي متضمناً عناصر عدة، كما في الشكل الآتي (Liedtka، 2000، p.122):

شكل رقم (1) عناصر التفكير الاستراتيجي وفقاً لنموذج ليدكا.

المصدر: Liedtka, Jeanne M., (2000): Strategic Thinking : Can it be taught?, **long range planning**, Elsevier Science Ltd, Vol(31), No(1), p.125.

ويتضح من الشكل السابق أن نموذج ليدكا للتفكير الاستراتيجي يتكون من خمس عناصر وهي كما يلي (Campbell, 2011, pp. 22-23):

أ- **منظور النظم System Prospective**: فالتفكير الاستراتيجي مبني على منظور النظم، فالمفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجاً عقلياً كنظام متكامل لتكوين القيم في إطار علاقات تبادلية بينهما. و قوة النماذج العقلية في التأثير على سلوكنا، وذكر أن الرؤى والأفكار الجديدة تحقق عند وضعها موضع التنفيذ والممارسة، نظراً لتعارض الصور الذهنية الداخلية الراسخة للكيفية التي يعمل بها العالم، كما يجب أن تتضمن النماذج العقلية الكيفية التي يعمل بها العالم، لفهم كل من السياق الداخلي والسياسي الخارجي للمنظمة، فالنموذج العقلي يؤدي إلى تصور أو أدراك منظمة الأعمال، في سياق أكبر من الصناعة المعنية بها لتحقيق الأبداء.

ب- **التركيز على الغاية/ القصد Intent Focused**: أن مصطلح الغاية الاستراتيجية يشير إلى وجهة نظر معينة عن السوق على المدى الطويل، أو بشأن الوضع التنافسي الذي تأمل المنظمة بناءه على مدار الفترة المقبلة، وبالتالي فإنه يمثل الشعور بالاتجاه، وتكون الغاية الاستراتيجية متميزة ومختلفة وتحمل طياتها وجهة نظر تنافسية وفريدة بشأن المستقبل، كما

تحمل رسالة إلى الموظفين تعدهم باستكشاف مجالات تنافسية جديدة، وبالتالي فهي تبث الإحساس بالاكشاف.

ج- **الانتهاز الذكي Intelligent Opportunism**: هذا العنصر يتمثل في الانفتاح على التجارب والخبرات الجديدة والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الاستراتيجيات البديلة والتي قد تبدو أكثر أهمية نظراً لسرعة تغيير بنية الاعمال، ويبرز هذا الأسلوب الاختلاف بين الاستراتيجية الطارئة والاستراتيجية المقصودة، وعند ممارسة المنظمة للذكاء الانتهازي فإنها تنظر بمجدية المدخلات من موظفي المستوى الأدنى أو الموظفين الأكثر إبداعاً من الذين يمكنهم الإسهام في تبني أو تحديد الاستراتيجيات البديلة والتي ربما تكون أكثر ملائمة للبيئة.

د- **التفكير وفقاً لأبعاد الزمن الثلاث Thinking in Time** : أن الاستراتيجية لا يتم وضعها بالنظر إلى المستقبل فقط ولكن عن طريق معرفة الفجوة بين الواقع الحالي والغاية الاستراتيجية للمستقبل، والغاية الاستراتيجية تنطوي على امتداد حجم أعمال المنظمة وأن القدرات والموارد الحالية غير كافية بالدرجة التي تفرض على المنظمة أن تكون خلافة وأكثر إبداعاً لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المحدودة، في حين أن النظرة التقليدية للاستراتيجية تركز على درجة التوافق بين الموارد المتاحة والفرص والغاية الاستراتيجية تؤدي لعدم التكافؤ بين الموارد والطموحات ، وبذلك فمن خلال ربط الماضي بالحاضر وفي التالي يتم ربطه بالمستقبل، فإن التفكير الاستراتيجي هو دائماً التفكير في أبعاد الزمن الثلاث.

وفي نهاية نموذج التفكير الاستراتيجي أوضحت (ليدكا) أن العناصر الخمسة معاً تصف التفكير الاستراتيجي والمفكر الاستراتيجي بالنظرة الشمولية الواسعة، لرؤية جميع العلاقات التي تربط بين الأجزاء عبر المستويات الرأسية الأربعة للاستراتيجية والعناصر الأفقية من البداية حتى نهاية نظام القيم، وأوضحت ليدكا في نموذجها للتفكير الاستراتيجي

أن المفكر الاستراتيجي بظل منفتحاً ومتحياً للفرص السانحة لتحديد الغاية الاستراتيجية ومحاولة تحقيقها والتأكد من مدى ملائمة الغاية الاستراتيجية.

2- نموذج تعلم التفكير الاستراتيجي (A Learning Model of Strategic Thinking)

(Thinking): وضع كل من (كاسي وجولدمان Casey & Goldman) نموذجاً تعليمياً لتنمية قدرة الفرد على التفكير الاستراتيجي بالارتكاز على أدبيات الإدارة الاستراتيجية ويتكون النموذج من العناصر الموضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (2) يوضح نموذج تعلم التفكير الاستراتيجي لكل من

(كاسي وجولدمان Casey & Goldman)

المصدر: Goldman, E. & Casy, A., (2010): Building a Culture that Encourages Strategic Thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, No(7), p124.

يوضح الشكل السابق عناصر نموذج تعلم التفكير الاستراتيجي وهي كالآتي:

1. خبرات وتجارب العمل Work Experiences : وهي تعد بمثابة المحفزات الرئيسية لتطور التفكير الاستراتيجي مستندة إلى الأدب التجريبي، ويؤكد النموذج على أهمية الخصائص المطلوبة لتعزيز القدرة على التفكير الاستراتيجي ليس على مستوى الخبرة فقط ولكن في كل من الأربعة مستويات للتفاعل، كالمشاركة في دورة من دروات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

2. تشكيل المعرفة Knowledge creation : تنتج خبرات العمل بعض أو كل أنواع المعارف الأربع اللازمة للتفكير الاستراتيجي وهي المعرفة الواقعية والإجرائية والمفاهيمية والذاتية وكذلك تشكل هذه المعارف خبرات العمل في المستقبل.
3. التفكير الاستراتيجي Strategic thinking : يتم استخدام المعارف الناتجة عن الخبرات لتحسين تطبيق الأنشطة المتضمنة في التفكير الاستراتيجي، المتمثلة في الفحص والتساؤل ووضع التصور والاختبار، والتي بدورها تخلق معارف إضافية.
4. العوامل الفردية Individual Factors : تحدد هذه العوامل يتضمن هذا النموذج نمطاً لتعلم الفرد والذي يعتبر عامل أساسي يؤثر في إنشاء المعرفة والتفكير الاستراتيجي والذي بدوره يؤثر في خبرات العمل، وتحدد هذه العوامل الفردية في التنشئة الأسرية وخلال العملية التعليمية، كخبرات تسهم في إنجاح القدرة على التفكير الاستراتيجي بما فيها الأنشطة المتضمنة في التفكير الاستراتيجي وهي الفحص والتساؤل والتصور والاختبار والتي تتسق مع العناصر الأساسية لنظرية التعلم التجريبي ل(كولب)، وفي ضوء هذا النموذج يمكن تفسير الفروق الفردية في التعلم من خلال الخيارات المختلفة لنمط التعلم.
5. المؤثرات التنظيمية Organizational Influencers: وتتضح هذه المؤثرات في المستويات المختلفة للمنظمة بداية من مستوى جماعة العمل والذي يعزز التنوع في كل من السن والجنس والتعليم والخبرة والحياة والمعرفة وإبداع فريق العمل والمخرجات، كما يعزز التنوع أيضاً وجهات النظر التي تمارس في المواقف المختلفة وتوسيع شبكات الحصول على المعلومات بالإضافة إلى استفادة فرق العمل من التنوع عند مشاركتها في السلطة، حيث يؤدي ذلك إلى خلق المعرفة وتنوع الفريق يمكن أن يدعم خبرات العمل والتي ربما تمثل مطلباً للآخرين.
- أما على المستوى التنظيمي، فيحدد هذا المؤثر كيفية رؤية المنظمة لنفسها وما الأنشطة والمعارف ذات القيمة وكيف تتكيف مع التغير البيئي، كما يؤثر تصنيف

أنشطة التفكير الاستراتيجي على مشاركة المنظمة في خلق المعرفة وكذلك على مجموعة من خبرات العمل التي تتوفر للأفراد. أما ثقافة المنظمة فيكون لها تأثير فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية عن المعتقدات حول كفاءة المنظمة والرؤية والأهداف والمنافسة، والتحدي الذي يواجهه القادة هو التقليل من الأثر السلبي للثقافة على الاستراتيجية أو إدخال شكل مختلف لتشجيع التفكير الاستراتيجي لاستراتيجية تسهم في تطوير الأفراد على المستويات التنظيمية.

وأخيراً يعكس هذا النموذج لـ (كولب Kolb)، تطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي باعتباره عملية ديناميكية وتفاعلية ومتكررة للتعلم من الخبرة، وبالتالي فإن كلاً من ممارسة أنشطة التفكير الاستراتيجي (الفحص، التساؤل، التصور، الاختبار)، وتطوير القدرة على القيام بذلك يحمل نفس الخصائص في التطوير غير الخطي والمستمر (Goldman, E. , Casy, A., 2010: pp121-124).

ويمكن أن نستنتج من النموذج السابق لتعلم التفكير الاستراتيجي ما يلي:

- أ. يُمكن القادة في الجامعات من مساعدة الآخرين على فهم العادات الخاصة بهم، والممارسات التي تتعلق بتطوير القدرة على التفكير الاستراتيجي.
- ب- يُمكن للقادة تضمين خبرات العمل التي توضح تطور التفكير الاستراتيجي في خطط التنمية من تقاريرهم المباشرة.
- ج- يمكن للقادة عند تقييم المنظمة تعظيم إمكانية القياس المقارن ودورات التخطيط الاستراتيجي خلال التأكيد على أن هذه العمليات تتضمن خصائص معينة والتي تعزز مساهمتها في التفكير الاستراتيجي.

3- نموذج التفكير الاستراتيجي من منظور متعدد المستويات Strategic Thinking

from a Multilevel perspective : قدم (بوون Boone) نموذجاً للتفكير الاستراتيجي والذي يتكون من مستويين مختلفين أحدهما فردي والآخر تنظيمي، وذلك

من منطلق أن التفكير الاستراتيجي لا يحدث ببساطة في عقل واحد، ولكنه يتأثر بالسباق الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد، وهو يردى أنه إذا تمكنت المنظمات من تأسيس تفكير استراتيجي من هذين المستويين فإنه بمقدورها التوصل إلى الكفاءة المركزية. وهذه المستويات كالتالي (Arayesh, B. & Golmohammadi, E) 2011: pp. 95-97 :

شكل (3) المستويات المتعددة لنموذج التفكير الاستراتيجي

المصدر:

Arayesh, B. & Golmohammadi, E. (2011): " Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran, *International Conference on financial Management and Economics*, Vol(11), p. 96.

1. التفكير الاستراتيجي على المستوى الفردي: أن السلوك الفردي في المنظمات يتمثل في اثنين من الكيانات: الفرد الممثل لذاته، أو الفرد الممثل للجماعة، ومن ثم فإن الفرد لا يتصرف فقط نيابة عن المنظمة في تحسين التفكير الاستراتيجي من منطلق الاحساس بالوكالة ولكنه يتصرف بطريقة أكثر مهارة بوصفه عضواً داخل المنظمة يجسد القيم والمعتقدات والأهداف الاجتماعية وفي ضوء ذلك يتضمن هذا المستوى المحاور التالية:
أ- الفهم الشامل للمنظمة وبيئتها: ولتحقيق هذا الفهم يتطلب الأمر التعرف على المشكلات بالمنظمة، وكيفية تأثيرها على بعضها، وتحقيق مثل هذه الرؤية يتطلب الفهم العام للأنظمة الفرعية داخل المنظمات التي تعمل في إطار النظم الكبيرة.

ب-الإبداع: وهو عملية خلاقية تبدأ مع إنتاج الفكرة الجديدة ولكي يبنى المفكر

الاستراتيجي الميزة التنافسية داخل منظمته ينبغي أن يبحث عن رؤى جديدة.

ج- رؤية المستقبل التنظيمي: فالمفكر الاستراتيجي يجب أن ينطلق من فهم متعمق

للهدف التنظيمي والرؤية الجيدة لمستقبل المنظمة وهذه التصورات يقيها ويحتفظ

بها الأفراد في قلوبهم وعقولهم ويمكن أن تسبب إدراك الحركة والقهم داخل المنظمة

إلى جانب التزود بالتركيز والتأكيد على الأنشطة الميدانية داخل المنظمة.

2. التفكير الاستراتيجي على المستوى التنظيمي: حيث يؤسس التفكير الاستراتيجي

خلفية في المنظمة من مجموع الفكر الاستراتيجي الفردي وكذلك تحتاج المنظمات لإنشاء

الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم التي تكون قادرة على تعزيز الحوار الاستراتيجي بين

الفرق الكبيرة، وينقسم هذا المستوى إلى التالي:

أ. الحوار الاستراتيجي: حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي الوقت والتأمل لاستكشاف

الأفكار ولا تستخدم مثل تلك التقليدية والسلبية في الحوارات الاستراتيجية التي تعد مصدراً

هاماً للتفكير الاستراتيجي وتأسيس الرؤية التي تحتاجها المنظمات وهذا هو الإطار القانوني

للمديرين الذين يشاركون في هذا المجال مع القضايا الاستراتيجية.

ب. استخدام المبادرة من موظفي المنظمة: يجب أن تُمكن البيئة الأساسية بعض الموظفين أن

يساهموا ويطوروا الأفكار الجديدة والاستراتيجيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) جذب القوى الخلاقية والمبتكرة في المنظمة.

(2) توفير الوقت الكافي والتسهيلات للمبادرات البحثية والمالية.

(3) الحرية الكافية للقيام بالأنشطة الإبداعية وبذل المجهود.

(4) استخدام نتائج الأنشطة الإبداعية ومنح المكافآت المناسبة للأفراد المبدعين.

ويمكن الاستفادة من النماذج السابقة للتفكير الاستراتيجي من خلال ما يلي:

1. ضرورة تملك قادة التعليم الجامعي لنموذج عقلي يتميز بحساسيته الشديدة للرؤى والأفكار الجديدة وكيفية إحداث التوازن بين تحقيق هذه الرؤى وطرق العمل التقليدية المألوفة.
2. ضرورة أن يتحلى القائد كمفكر استراتيجي بنظرة ثابتة للأمور بحيث يرى النظام الجامعي ككل بنظرة شمولية وكنسق نظمي يتكون من عدة أنظمة كالأنشطة الطلابية والمناهج الدراسية وتقييم الطلاب ويتم وضع رؤية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فالمستقبل.
3. مراعاة القائد للترابط الزمني بين الماضي والحاضر لتشكيل المستقبل.
4. تنمية التفكير الاستراتيجي من خبرات العمل وتشكيل المعرفة الواقعية والاجرائية والذاتية من أجل تطبيق أنشطة التفكير الاستراتيجي.
5. يؤثر كل من تفكير القادة استراتيجيا وأسلوبهم الجذاب في إجراء الحوار الاستراتيجي على المستوى الفردي وعلى مدى استجابة العاملين ومبادراتهم لتنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

المحور الثاني : بعض التطبيقات الأجنبية في تنمية التفكير الاستراتيجي:

وفي هذا المحور سوف يتم عرض لأهم التطبيقات للولايات المتحدة الأمريكية ومن تم الشراكة الأمريكية الهندية الخاصة بتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي وأعضاء هيئة التدريس، وهذه التطبيقات هي (Arayesh, B. & Golmohammadi, E. 2011. Pp111-113):

أولاً: التطبيقات الأمريكية: تمثلت أولى هذه التطبيقات في مركز للدراسات المهنية المستمرة بكلية المعلمين في جامعة كولومبيا (Teachers College – Columbia University)، حيث يقدم المركز العديد من البرامج التدريبية وورش العمل التي تتراوح قترتها الزمنية من يوم إلى يومين، ولا يتجاوز عدد المتدربين فيها عن خمسة عشر متدرب، وهناك برامج تدريبية عديدة حول التفكير الاستراتيجي ومنها البرنامج التدريبي حول تحفيز العقليات الاستراتيجية والذي يدور حول التفكير الاستراتيجي والممارسات القيادية للمستقبلات المستدامة، حيث يزود هذا البرنامج المشتركين بالآليات والممارسات التي تمكنهم من تنفيذ التفكير

الاستراتيجي بفعالية في التعلم التنظيمي واستحداث حلول ابتكارية لاستنباط الميزة التنافسية لمنظمتهم، ولقد وضعت أطر عمل البرنامج، وتم اختيارها وتطبيقها في مجموعة متنوعة من البيئات التنظيمية والمؤسسية، وهذا البرنامج يُعد ويطور المشاركين لتطبيق الأدوات الرئيسية للتعلم التنظيمي والممارسات لاستنباط الرؤى الاستراتيجية وتحديد أكثر العملاء أهمية في سلسلة قيمة العملاء وتعزيز المواءمة لقيادة التغيير الاستراتيجي.

ويكتسب المتدربون أثناء البرنامج التدريبي خبرات عديدة منها تحسين القدرة على استخدام أدوات التفكير الاستراتيجي، كما يتمكن المتدرب من بناء أسلوب لقيادة المحادثات الاستراتيجية وتعزيز قدرته على البناء من أجل التوافق الاستراتيجي، واكتساب مهارات العقلية الاستراتيجية على تقييم ثقافة الابتكار الاستراتيجي لمنظمة المتدرب.

أما التطبيق الثاني للتفكير الاستراتيجي في كلية فوستر لإدارة الأعمال بجامعة واشنطن في مركز القيادة والتفكير الاستراتيجي والذي تأسس عام 2009، ليركز على التكامل بين صرامة التفكير الاستراتيجي وأهميته في كيفية تطور القيادة، ومن القواعد الأساسية للمركز هو أن يتم التركيز على مجالات القيادة والتفكير الاستراتيجي والتسريع ن الارتقاء بكلية فوستر لتكون قمة الكليات الجامعية في الاهتمام بالقيادة والتفكير الاستراتيجي في الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم، وللمركز العديد من النشاطات والبرامج التدريبية التي تسعى لتنمية وتطوير التفكير الاستراتيجي لدى القادة وخاصة في الجامعات.

ثانياً: تطبيقات التفكير الاستراتيجي من خلال الشراكة الأمريكية الهندية: والتي تمثلت في الشراكة بين مركز الماهر للتعليم التنفيذي في الهند وبين قسم الإدارة بكلية وارتون في جامعة بنسلفانيا في أمريكا، حيث تم تأسيس هذا القسم عام 1881، ليقدم معاً برامج ذات حودة عالية للقيادة الجامعيين والمجتمعات المحلية والعالمية في إطار الشراكات ويتعاون مركز الماهر مع كليات إدارة الأعمال العالمية وأعضاء التدريس الناجحين في تقديم برامج تستهدف نو المواهب القيادية في الهند، ومع الخبرة السابقة في مجال التعليم التنفيذي عالمياً، يستحضر فريق المديرين الرؤى والأفكار الغنية للشركات والمدرسين.

ويمكن التركيز في هذا الجانب على البرنامج التدريبي الخاص بالتفكير الاستراتيجي والقيادة للنمو، حيث يبدأ النمو مع صياغة الاستراتيجية وتحديد الفرص سواء كانت تحالفات أو مشروعات داخلية بالمنظمة، ومن ثم وضع خطة استراتيجية لتحقيقها، على أن تكون هذه الخطة أيضاً مدعومة ومدفوعة من قبل قيادة فعالة، فجودة القيادة تحرك الاستراتيجية من المفهوم إلى الواقع الملموس، وتطوير قدرات فريق القيادة العليا وما بعدها، والسيطرة على التغيير مع ضرورة اتخاذ اليقظة حول التدابير المضادة من جانب المنافسين.

ويشمل البرنامج العديد من الموضوعات حول التفكير الاستراتيجي تبدأ من التدريب على صياغة الاستراتيجية ووضع خطط الأعمال، وكيفية تحديد ميزة تنافسية ومحاولة إنشاؤها والحفاظ عليها، والتفكير الاستراتيجي والعمل والمراجعة الاستراتيجية واختيار القادة وتطوير المواهب واتخاذ القرارات الجيدة وفي الوقت المناسب.

ويتضح من عرض هذا التطبيق مدى اهتمام الهند على إعداد قادتها الجامعيين والقوى البشرية الماهرة لصناعة المستقبل من خلال الشراكة بين مركز الماهر للتعليم التنفيذي وكلية وارتون بجامعة بنسلفانيا، وتحرس دولة الهند على إنشاء مؤسسات التعليم العالي المتنوعة كأداة فعالة لبناء المجتمع، وإعداد المراكز لتنمية التفكير الاستراتيجي وصقل لاقادة في لاتلغيم لاعالي من أجل تبني استراتيجيات محددة للدولة وتحسين الجودة بها.

ويتضح من خلال التطبيقات السابقة للتفكير الاستراتيجي تنوع مصادر تنميته داخل البيئات الأمريكية والهندية ولكل منهما سياقه الثقافي في تكوين العقلية الاستراتيجية في منظمات التعليم الجامعي أو مؤسسات الأعمال التجارية، كما أن هناك أوجه تشابه بين البيئتين تتضح في تأسيس مراكز لتنمية القادة داخل كليات تخصصية ككلية المعلمين بجامعة ولومبيا وكلية إدارة الأعمال بجامعة واشنطن في أمريكا وكذلك مشاركة قسم الإدارة بكلية وارتون في جامعة بنسلفانيا بأمريكا مع مركز الماهر للتعليم التنفيذي بالهند.

الخطوة الثالثة: النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية:

في ضوء ما تقدم من عرض للبنية النظرية للتفكير الاستراتيجي وقادة التعليم الجامعي، وكذلك البنية الفكرية لبعض النماذج والتطبيقات الأجنبية للتفكير الاستراتيجي، فإن البحث الحالي توصل إلى أن تنمية التفكير الاستراتيجي لقادة التعليم الجامعي في ليبيا يقوم على مرتكزات أساسية وهي:

1. **التفكير النظامي:** حيث يتطلب التفكير الاستراتيجي ضرورة تفرد كل قائد بنموذج عقلي للفهم الشامل لكل الأجزاء الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية وكيفية تكيفها مع التغير البيئي، ومن أجل إحداث القادة للتغيير المنشود بالجامعة لابد من إجراء الحوار الاستراتيجي على مستوى جماعة العمل بالأقسام الأكاديمية والكليات الجامعية لتأسيس الرؤية المستقبلية التي تحتاجها الجامعة مع ضرورة استخدام المبادرة لجذب القوى الخلاقة والمبدعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

2. **التركيز على القصد أو الغاية الاستراتيجية:** يتعلق هذا التركيز في شعور القادة بالاتجاه الاستراتيجي نحو تحقيق غاية متميزة ومختلفة للجامعة بمساعدة وإدراك جميع العاملين لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة كبرنامج دراسي متميز وإرساء قواعد الديمقراطية مع المحافظة على حماية حرية الانسان وحقوقه ويتطلب ذلك الاستفادة من خبرات العمل السابقة في كيفية تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الجامعية، والإفادة من الفروق الفردية للقادة وأعضاء هيئة التدريس عند تشكيل فرق العمل اللازمة لصياغة استراتيجية الجامعة، وأخيراً تحديد الأفراد الذين يتسمون بقدرتهم على تشكيل المعارف الذاتية لما لهذه المعارف من تأثيرات فعالة عند تكوين الغاية الاستراتيجية المتميزة.

3. **الانتهاز الذكي للفرص:** حيث يؤدي تفعيل هذا العنصر داخل الجامعة للتواصل والتفاعل بين القادة وأعضاء المجتمع الخارجي من كافة المستويات الإدارية، لطرح العدي

من الأفكار والاحتمالات المتدرجة للخيال من أجل انتهاز الفرص التي تحقق للتعليم الجامعي ميزة تنافسية، ويمكن الاستفادة من أنشطة التفكير الاستراتيجي من خلال تكوين فرق للعمل لدراسة البيئات الجامعية المتنوعة بالدول المتقدمة والدول التي حققت قدراً من التقدم للتعرف على كيفية صياغتها لاستراتيجيات مبتكرة على ضوء ظروفها الثقافية وبالتالي توفير الدافعية للعاملين بإمكانية تفاعلهم ومشاركتهم لانتهاز الفرصة الذكية للارتقاء بمستوى الجامعة.

4. التفكير وفقاً لأبعاد الزمن الثلاث: التفكير الاستراتيجي يساعد قادة الجامعات على ربط الماضي والحاضر من أجل وضع الرؤية المستقبلية، لأن الماضي يتضمن جذور الوضع المراد تغييره، ثم التحكم في معطيات الحاضر وتوجيهها نحو التوجه المستقبلي الممثل لرؤية المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب ضرورة تحديد مشكلات وأزمات منظمات التعليم الجامعي بالماضي وأسباب ذلك لمعالجة تلك المشكلات عند صياغة الاستراتيجية المستقبلية ودراسة العوامل الثقافية التي تشكل الوقت الحاضر للمجتمع وكيفية التحكم في هذا الحاضر عند وضع الرؤية الاستراتيجية لمنظمة التعليم الجامعي.

ولتسهيل تنفيذ النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي في ليبيا يتطلب هذا النموذج ضرورة توفير آليات محددة لتحقيق النتائج المرجوة منه، وهذه الآليات كما يلي:

1- تأسيس مراكز لتنمية القادة في الجامعات الليبية: بحيث أصبح من الضرورة تأسيس مراكز داخل كل جامعة في ليبيا لتنمية قدرات ومهارات القادة في الجامعات الليبية وبصورة دورية ومستمرة ومواكبة لكل التطورات الحاصلة في مجال القيادة والإدارة، وأن يكون لهذا المركز هيكل تنظيمي وميزانية منفصلة وتوفير كافة الامكانيات والدعم لكي يحقق أهدافه المرجوة، وخاصة في مجال التفكير الاستراتيجي لقادة الجامعات والذي

بدوره سيؤدي بالجامعات الليبية لتحقيق الميزة التنافسية أمام نظيراتها سواء على

المستوى الأقليمي أو الدولي أو العالمي. ومن مهام هذا المركز ما يلي:

أ- تنظيم وإعداد دورات تدريبية وورش عمل لكافة أعضاء هيئة التدريس لتأهيلهم لقيادة متميزة مستقبلاً، وذلك من منطلق إعدادهم من اللبنة الأولى للقيادة

المستقبلية ومشاركتهم في التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية.

ب- ربط الترقّيات للدرجات العلمية بضرورة اجتياز دورات التنمية وخاصة فيما يتعلق

بالتفكير الاستراتيجي، وأن يكون اجتياز هذه الدورات أحد المعايير الأكاديمية

للترشح في انتخابات اختيار رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات.

ج- تنوع الموضوعات التدريبية وورش العمل لاحتواء كافة جوانب تطوير العمل

الجامعي مثل دورات التفكير الاستراتيجي لمعايير الجودة في العملية التدريسية

بالأقسام، القيادة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، التفكير ومهارات الحوار

الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي في نظم الامتحانات وتقويم الطلاب

بالكليات، أنشطة التفكير الاستراتيجي والفاعلية التعليمية.

2- عقد شراكات بين الجامعات الليبية والجامعات العالمية لتنمية قدرات القادة الجامعيين:

حيث تتمثل هذه الآلية في إقامة العديد من الشراكات بين الجامعات الليبية ومكاتب

التدريب بها مع نظيراتها بالجامعات العالمية لاكساب القادة المهارات والقدرات التالية:

أ. تنمية التفكير استراتيجياً داخل بيئات متنوعة خلاف البنية المحلية ودراساتها دراسة

منظومية من أجل انتهاز الفرص الذكية وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. كيفية إجراء الحوار الاستراتيجي على المستوى الأقليمي والعالمي مع ضرورة

التمسك بالسياق الثقافي للحفاظ على الهوية الثقافية من منطلق رفع شعار

(الجامعات الليبية والرؤى المستقبلية).

إن هذا النموذج المقترح لن يواجه أي معوقات عند تنفيذه إذ أخذت المرتكزات والأليات

بنظرة اهتمام ، وأنه سيحقق نتائج إيجابية مثمرة إذا تم تنفيذه وتشمل في : تحقيق ميزة

تنافسية للجامعة، ومواكبة اقتصاد الجامعة، وفعالية أنشطة التفكير الاستراتيجي، وإرضاء جميع المستفيدين من خدمات الجامعات الليبية، وقبول التغيير الإيجابي وعدم مقاومته لأنه هو الثابت الوحيد في العالم.

شكل (4) يوضح النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات الليبية وما يتضمنه من مرتكزات وآليات لسهولة تنفيذه

التي تم عرضها فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي وهي:

- أ- أن تنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات هي أعظم استثمارات الجامعة لراس مالها الفكري والقادر على تحقيق الميزة التنافسية.
- ب- اتساق تنمية التفكير الاستراتيجي مع متطلبات مجتمع واقتصاد المعرفة سريعة التغير في كافة البيئات التنظيمية من أجل تحقيق التوازن بين المخرجات التعليمية للجامعة واحتياجات المجتمع الخارجي المحلي والعالمي.

ج- أن نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل البيئات الجامعية بداية من رؤساء الأقسام ومروراً بعمداء الكليات حتى رؤساء الجامعات، يساعد القادة من القدرة على الابتكار في تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية وتدير مواردها المالية.

د- أن التفكير الاستراتيجي هو القادر على تصور مستقبلي مختلف عن الحاضر ووضع استراتيجيات خيالية ومبتكرة من شأنها تمكين الجامعة من تلبية رغبات جميع المستفيدين كالطلاب وأعضاء التدريس لتحقيق الميزة التنافسية.

هـ- تنبع أهمية التفكير الاستراتيجي لقادة التعليم في الجامعات من أهمية الوظائف المنوطة بهم والتي تلزم القادة بصفات التفكير الاستراتيجي كالقدرة على الإصغاء الاستراتيجي والمحادثات الاستراتيجية للمشاركين في صياغة الاستراتيجية والقدرة على وضع رؤية وأهداف لتطوير العمل الجامعي والقدرة على تكوين فرق العمل المتعاونة والفعالة لوضع الاستراتيجية.

و- ضرورة تحلي القادة بالمزيد من المعارف واكتساب الخبرات المتنوعة بالجامعة وتطوير عادات الفهم والتخطيط العقلاني وترتيب التحديات وفقاً لأولوية مواجهتها.

ز- التوصل إلى النموذج المقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لقادة الجامعات الليبية والذي سيساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الليبية من خلال الرؤية المستقبلية الواضحة والشاملة.

ثانياً : التوصيات : وهي:

1. إنشاء مراكز تدريبية لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى قادة الجامعات الليبية بداية من رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات.

2. ربط الترقيات للدرجات العلمية بضرورة اجتياز دورات التنمية وخاصة فيما يتعلق بالتفكير الاستراتيجي، وأن يكون اجتياز هذه الدورات أحد المعايير الأكاديمية للترشح في انتخابات اختيار رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ورؤساء الجامعات.

3. تفعيل مكاتب التدريب الموجودة داخل الجامعات مع ضرورة الاستفادة من الخبراء

في الجامعات الليبية لأقامة هذه الدورات التدريبية والبرامج التنموية.

ثالثاً: المقترحات: وفي ضوء البحث الحالي يقترح التالي:

1. إجراء بحث حول نظام تدريبي مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة في

الجامعات الليبية.

2. إجراء بحث حول تنمية التفكير الاستراتيجي لدى مدراء مدارس التعليم في مدينة

درنة .

3. بحث مقترح حول متطلبات تنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالمؤسسات

التعليمية في ليبيا "دراسة تحليلية".

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

جوهر، صلاح الدين.(2007). اختيار القيادات الجامعية. *المؤتمر السنوي الخامس عشر تأهيل*

القيادات التربوية في مصر والعالم العربي. الجزء1، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة

التعليمية، القاهرة، دار الفكر العربي.

الرقيعي، كريمة المبروك.(2016). نظام تدريبي مقترح لمديري وحدات الجودة بالجامعات الليبية في

ضوء أدوراهم المستقبلية. (*رسالة دكتوراه غير منشورة*)، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية

التربية ، جامعة عين شمس، القاهرة.

الشخبي، علي السيد.(2012). *آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي*. القاهرة: دار الفكر

العربي.

الشخبي، علي السيد.(2012). المرجع سابق.

ضحوي، بيومي والمليحي، رضا إبراهيم. (2011). *التخطيط الاستراتيجي في التعليم رؤى*

مستقبلية ونماذج تطبيقية. القاهرة، دار الفكر العربي.

عليان، رحي مصطفى و غنيم، عثمان محمد(2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق*. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية.(2010). *تقرير عن زيارات استطلاعية لبعض مؤسسات التعليم العالي*. ليبيا، طرابلس.

المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات. (2017). *واقع التعليم العالي في ليبيا 2016*. طرابلس، النوفلين.

هاشم، نحلة عبدالقادر. (2008). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية، *مجلة التربية*، السنة 11، العدد 23، القاهرة، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

يونس، طارق شريف. (2006). *الفكر الاستراتيجي للقادة*، المنظمة العربية الإدارية للتنمية، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Arayesh, B. & Golmohammadi, E. (2011): " Strategic thinking, the necessity of present managers of Iran, *International Conference on financial Management and Economics*, Vol(11), p. 96.
- Arayesh, B. & Golmohammadi, E. (2011). Opc.
- Campbell D., and others. (2011). *Business Strategy- An Introduction*, 3td ED, U.K , palgrave macmillan.
- Davies, B., (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School. *Educational Management Adminstration&Leadership*. Vol(31). N(3).
- Davies, B., (2003). Rethinking Strategy and Strategic Leadership in School. *Educational Management Adminstration&Leadership*. Vol(31). N(3).
- Robinson,J. (2012). A Comparative, Holistic, Case Study of the Implementation of thr Strategic Thinking Protovole and Traditional Strategic Planning Processes at a Southeastern University. *PHD*, The college of Education, Florida Atlantic University.

Waters, E., (2011). *Understanding Strategic Thinking and Devevloping Strategic Thinking*. 4th . U.S. Army war College Public Affairs Office.

Waters, E., (2011). **Opt**.

Pisapia, J. and Others. (2005). Developing a strategic: Constructing the measures. *Leadership Review*. 5 (1).

Liedtka, Jeanne M., (2000). Strategic Thinking Can it be taught?, long range planning. *Elseviar Science Ltd*, Vol(31), No(1).

Campbell D., and others(2011): Business Strategy- An Introduction, 3rd ED, palgrave macmillan, U.K.

Goldman, E. & Casy, A., (2010): Building a Culture that Encourages Strategic Thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, No(7), p124.

Goldman, E. & Casy, A., (2010): Building a Culture that Encourages Strategic Thinking, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, No(7)