

**رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية  
لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية**

**إعداد**

**د/ هناء محمد محمدي هيكل**

مدرس أصول التربية

كلية التربية – جامعة بنها

**مستخلص البحث:**

نتيجة لما تشهده ساحة المنظومة الجامعية اليوم من العديد من التحديات والإشكاليات والمتغيرات الآنية والمستقبلية التي تفرض عليها القيام بخطوات استباقية لمواجهةها والتعامل معها، واللجوء إلى استخدام استراتيجيات لحل هذه الإشكاليات التي تعاني منها باستخدام كافة الطرق المتاحة سعيًا منها للتحسين والتطوير في أداء كافة العناصر البشرية للمنظومة الجامعية، ومن بين أهم تلك الاستراتيجيات التي يتحتم على القادة الجامعيين استخدامها هو التفكير الاستراتيجي؛ الذي يعد وسيلة استباقية لمنع حدوث الأزمات وذلك بعد تحديد التهديدات المفترضة والأزمات المتوقعة مستقبلًا، ومحاولة مواجهتها أو منع حدوثها باستخدام كافة الطرق والتقنيات المتاحة لذلك، مما يجعل الجامعات أكثر رشاقة ومرونة في الاستجابة والتعامل مع تلك المتغيرات وقدرة على البقاء والتنافس.

ولذلك هدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي؛ لتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية وتوصل البحث إلى وضع رؤية مقترحة من حيث المحاور ومتطلبات وإجراءات التنفيذ.

**الكلمات المفتاحية:**

التفكير الاستراتيجي - القيادات الجامعية - الرشاقة الاستراتيجية

## Developing of Strategic Thinking for University Leaders to Achieve Dimensions of Strategic Agility at Egyptian Universities "A Proposed Vision"

### Abstract:

In light of the numerous challenges, issues, and both current and future changes facing the higher educational system today, it is imperative for institutions to take proactive measures to confront and address these challenges. This includes utilizing strategies to resolve the issues they face through all available methods, aiming for improvement and development in the performance of all human elements within the higher education system. One of the most crucial strategies that university leaders must employ is strategic thinking; which serves as a proactive approach to prevent crises by firstly identifying potential threats and expected future crises, and then attempting to find solutions or prevent their occurrence using all available methods and techniques. This enhances the agility and responsiveness of universities in adapting to these changes, allowing them to survive and compete.

Hence, the current research aims to propose a vision for enhancing strategic thinking among university leaders to achieve dimensions of strategic agility at Egyptian universities. To achieve this objective, a descriptive method was employed to analyze the literature and previous studies that addressed strategic thinking and strategic agility, culminating in a proposed vision that outlines key areas, requirements, and implementation procedures.

**Keywords:** Strategic Thinking - University Leadership - Strategic Agility

## مقدمة:

يشهد العالم العديد من التغيرات والتحولات التي تمثل تحديًا أمام جميع المؤسسات وخاصة الجامعات وما تمتلكه من موارد بشرية تمثل معقل الفكر وقيادة المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في أساليب الإدارة ونمط التفكير، خاصة بعد ظهور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بوصفه أحد أساليب الإدارة الحديثة المتمثلة في كيفية مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار وذلك من خلال التفاعل بسرعة ومرونة مع هذا الواقع المتغير.

وأصبحت الرشاقة الاستراتيجية للجامعات ضرورة حتمية لنجاحها؛ إذ هي تساعد على زيادة قدرتها على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع المؤسسي في ظل بيئات اليوم التنافسية والتي تتطلب تفكيراً استراتيجياً وعقلية مبتكرة لا يمكن الاستغناء عنها، فلم تعد الرشاقة الاستراتيجية مسألة اختيارية للجامعات، بل أصبحت ضرورة تميز بين الجامعات الناجحة وغيرها. **Harraf, et al., 2015, (676)**

وبالتالي أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل وأخذة في الانهيار ولا بد من وجود أساليب جديدة مبتكرة تقتضى توفير رؤية واضحة للشكل الذى سيكون عليه المستقبل، كما أصبحت هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الاستراتيجي الذى يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات، ومن هنا أضحت التفكير الاستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الاستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا فى المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم فى التفكير فى الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الحالية. **(السروري، ٢٠١٨، ١٥٦)**

ولقد أسهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات غير الصحيحة إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة القادة حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة. (المرسي وآخرون، ٢٠٠٧، ٢٤)

ولذا يعد التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات الإدارة والقيادة الاستراتيجية وأول عوامل نجاح وتفوق أية مؤسسة، حيث تزايدت الدعوات لتغيير النمط التقليدي للإدارة العليا بالتفكير الاستراتيجي الذي يحقق أهداف أية مؤسسة ويضمن لها الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية لها؛ حيث تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره مدخلاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة من خلال توظيف الخبرة والمهارة والإبداع في التعامل مع المعلومات والمعرفة الاستراتيجية لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة وإدراك جميع المتغيرات البيئية، ويتحقق ذلك من خلال قدرة القيادة في المؤسسة على بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين بكل المستويات عن طريق الانفتاح وإشراكهم في القضايا المتعلقة باستراتيجية المؤسسة. (أبو جنيب، ٢٠٢٠، ٢)

وهذا ما أكدت عليه دراسة فليح وكالاب (Flaih & Chalab, 2022) أن التفكير الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً قوياً بالرشاقة الاستراتيجية ويؤثر في قدرة الجامعات بقياداتها وأعضائها على الاستجابة للمتغيرات البيئية والتعامل معها بفاعلية وكذلك تحديد الاستجابات المناسبة في الوقت الحاضر وتوقع ما سيحدث في المستقبل.

ويعد التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة للتخطيط الاستراتيجي الذي يعد عملية نظامية تهدف إلى دعم القادة ليكونوا على وعي بأهدافهم، ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي يعد أداة إدارية لا تستخدم إلا لغرض واحد هو مساعدة المؤسسة على أداء عمل أفضل وأكثر جودة، فهو يساعد المؤسسة على تركيز نظرتها المستقبلية وأولويتها في الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة المجاورة ويضمن عمل جميع أفراد المؤسسة لتحقيق الأهداف نفسها. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ٧٨)

ولذا يتميز الأفراد ذوو التفكير الاستراتيجي بأن لديهم القدرة على بناء الغايات والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور وكذلك لديهم القدرة على الاستشعار البيئي وعلى تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ويمتلكون مهارة الاختيار الاستراتيجي وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة ومواكبة عولمة الفكر الإداري واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ١١)

وأما تعلم وتنمية التفكير الاستراتيجي فإنه ليس عملية صعبة أو معقدة ولا تحتاج إلى ذكاء فائق أو امتلاك قدرات خاصة بل بحاجة إلى تدريب مستمر على أساليب التفكير الاستراتيجي، وتحمل المؤسسات الجامعية هذه المسؤولية في تطوير مهارات القيادات والعاملين فيها على هذه الأساليب للوصول إلى الإبداع والتميز الإداري.

وعلى الرغم من حاجة القادة الماسة إلى التفكير الاستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوافر لديهم مهارة التفكير الاستراتيجي أو أن لديهم عزوفاً عن تنمية تلك المهارة مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المؤسسة وذلك قد يرجع لعدة أسباب منها؛ الاعتقاد المخفي لدى بعض القادة بأن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانة العالية التي حققوها في التسلسل الإداري تجعلهم في غير حاجة إلى اكتساب أية مهارات أخرى حتى لو كانت أساسية لشغل الوظائف العليا.

ومن كل ما سبق يتضح أن ظهور مفهوم الرشاقة الاستراتيجية جاء نتيجة تقصير الجامعات في الموازنة مع الظروف البيئية المتغيرة، حيث اعتبرت الرشاقة الاستراتيجية بأنها وسيلة هامة للحفاظ على بقاء الجامعات واستمراريتها في ظل بيئة غير مستقرة ودائمة التغيير حيث أثبتت الرشاقة الاستراتيجية بأنها مفتاح لنجاح الجامعات في التكيف مع التغيرات. (عبد العال، ٢٧٣، ٢٠١٩)، وعليه فالتفكير الاستراتيجي يمثل حلقة الوصل بين الماضي والحاضر والمستقبل، مما يجعل المؤسسة أكثر تكيفاً ورشاقة في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها وفقاً لأحداث الماضي ومعطيات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

### قضية البحث:

تشهد ساحة المنظومة الجامعية اليوم العديد من التحديات والإشكاليات والمتغيرات الآنية والمستقبلية التي تفرض عليها القيام بخطوات استباقية لمواجهتها والتعامل معها، واللجوء إلى استخدام استراتيجيات لحل هذه الإشكاليات باستخدام كافة الطرق المتاحة سعياً للتحسين والتطوير في أداء كافة عناصرها البشرية، ومن بين أهم تلك الاستراتيجيات التي يتحتم على القادة الجامعيين استخدامها هو التفكير الاستراتيجي؛ الذي يعد وسيلة استباقية لتحديد التهديدات المفترضة والأزمات المتوقعة مستقبلاً، ومحاولة إيجاد الحلول لها أو منع حدوثها باستخدام كافة الطرق والتقنيات المتاحة لذلك، مما يجعل الجامعات أكثر رشاقة ومرونة في الاستجابة والتعامل مع تلك المتغيرات وقادرة على البقاء والتنافس.

ومما لا شك فيه أن للتفكير الاستراتيجي أهمية كبرى لجميع المؤسسات وقادتها ولكنه أصبح أكثر أهمية للتعليم الجامعي؛ من حيث التعقيدات الإدارية والمستحدثات التكنولوجية وزيادة أعداد الجامعات وطلابها وكثرة تنوع مقرراتها وتخصصاتها، فضلاً عن كثرة المستويات الإدارية والتنظيمية (التسلسل الهرمي) بها. (الحسيني، ٢٠١٤، ٢١)

ولقد أوضحت دراسة (جنيب، ٢٠٢٠) أن الجامعات إذا أردت التطور والتميز والاستمرار لا بد أن تبحث وتمارس كل ما هو جديد وذلك من خلال التفكير الاستراتيجي والذي يتميز بالشمول والتجريد والتشخيص والتخطيط، وعن طريقه تتم مواجهة التحديات الناتجة عن التطور السريع. وأكدت دراسة تابتوني وآخرين (Tabatoni, et. al., 2018) أن هناك علاقة بين ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطوير المؤسسي للجامعات، وأن الجامعات التي تم التطبيق عليها وتمتلك توجهًا استراتيجيًا ويمارس القائد فيها التفكير الاستراتيجي تمتاز بأعلى مستوى من التطوير المؤسسي. حيث إن القيادات الجامعة القادرة على صنع المستقبل ينبغي أن تتصف بعدة صفات أهمها: الإبداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة، فحتمية التغيير تفرض علي الجامعات أن تكون قادرة علي المنافسة وليس أمامها خيار سوى مواجهتها والتعامل معها، وهذا الأمر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار. (ويج، ٢٠١٣، ٣)

كما أكدت دراسة مهديان (Mahdavian, et al., 2014, 689) أن الأسلوب الإداري المتبع من القائد يؤثر بشكل كبير على تحسين التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة لدى جميع المرؤوسين حيث يؤدي استخدام الأساليب الإدارية الحديثة -بدلاً عن الأساليب المتسلطة- القائمة على العمل التعاوني والمشاركة في صنع واتخاذ القرار إلى تعزيز التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، وأيضاً استخدام نظم التحفيز مثل الجوائز التشجيعية لأعضاء المؤسسة المبدعين إلى التفكير بشكل استراتيجي ومن ثم إلى نتائج هامة في القرارات الإدارية والاستراتيجيات.

وأظهرت دراسة (أبو نصر، ٢٠١٩) التي أجريت بهدف التعرف على درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية للتفكير الاستراتيجي ومستوى الإبداع الإداري لديهم.

ومن خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت التخطيط والتفكير الاستراتيجي في الجامعات المصرية اتضح أن هناك العديد من المشكلات وأوجه القصور والعقبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في هذه الجامعات وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تكون بهدف إعداد وإنتاج الخطط الاستراتيجية للجامعات والكليات التابعة لها وليس اكتساب مهارة التخطيط الاستراتيجي والإعداد الفعال لكيفية وضع الخطط بما يتناسب مع رؤية ورسالة المؤسسة ومراعاة المتغيرات الحالية والمتوقعة للبيئة الداخلية والخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل التهديدات المحيطة بها، حيث أظهرت دراسة (عمر، ٢٠١٨، ٢٤٤) غياب الفهم الواضح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين بالتعليم الجامعي وعزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية.

وبالنسبة لممارسة التفكير الاستراتيجي فقد عرضت دراسة (أبو بكر، ٢٠٠٤، ١٠٣-١٠٤)

عدداً من المؤشرات والشواهد التي قد تنتج عن غياب التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة وتتعاكس على أداء المؤسسة، وهي كما يلي:

- ضياع العديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمؤسسة في حين تستطيع مؤسسات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.



- مواجهة المؤسسة العديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية وعدم الاستعداد والتعامل الفعال معها.
- إهدار جزء من الإمكانيات المادية والموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المؤسسة لما لديها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها.
- ضعف العلاقة بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل، ووجود بعض السياسات والقرارات التي لا تخدم رسالة المؤسسة وأهدافها.
- ضعف قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية.
- مناخ تنظيمي يشيع فيه التوتر والقلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان والانتماء للمؤسسة ويرجع ذلك لغياب الرؤية الاستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراكات الأفراد وتصوراتهم ورغباتهم وطموحاتهم.
- تخبط المؤسسة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها نتيجة عدم وضوح الرؤيا ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات مخطئة.
- ضعف مهارات قيادات المؤسسة لإيجاد البدائل الاستراتيجية المناسبة استجابة للتغيرات أو التحديات.

وتوصلت دراسة (الحرون، ٢٠٢٠) إلى أن درجة توافر مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مدينة السادات جاءت بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى أن القيادات الجامعية غير مهتمة بالدرجة الكافية باستخدام مهارات التفكير الاستراتيجي، ولا تركز على تنميتها لدى أعضاء هيئة التدريس وندرة الدورات التدريبية وورش العمل بمراكز التنمية المهنية في جامعة مدينة السادات، التي تركز على تنمية هذه المهارات لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، وأن القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس يميلون في الغالب إلى عملية التخطيط بطريقة تقليدية، ومن ثم البعد عن استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.

ولقد أوصت دراسة (الحسيني، ٢٠١٤) التي هدفت إلى التعرف على واقع التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية؛ بتأسيس مراكز

لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادة بالأقسام الأكاديمية والكليات والجامعات وعقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل تنمية التفكير الاستراتيجي بمراكز التنمية المهنية في الجامعات.

وبناءً على ما سبق، فإذا اتعلمت القيادات والمسؤولون كيف يفكرون استراتيجياً وإذا تعمق لديهم الحس الاستراتيجي وإذا كانت لديهم القدرة على تكوين رؤية استراتيجية، حينئذٍ فقط سوف يتجهون تلقائياً للبحث عن أهل الخبرة للاستعانة بهم في إعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات والأنظمة التي تحقق تلك الرؤية الاستراتيجية وتحت مظلة التفكير الاستراتيجي. (أبو بكر، ٢٠٠٤، ٩٩)

حيث إن تنمية التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء المؤسسة الجامعية وممارسته يترتب عليه حتمًا وضع استراتيجيات وخطط وبرامج وسياسات تخدم رسالة المؤسسة وتحقق أهدافها، في حين أن الإصرار على وضع خطط وبرامج وسياسات مع غياب تطبيق التفكير الاستراتيجي عادة ما يضع المديرين والقيادات والمسؤولين في مناخ من التشوش وعدم وضوح الرؤية، مما يترتب عليه أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفًا تنفيذيًا في حد ذاته وليس كما يجب أن تكون، أي تصبح مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وهذا ما يميز بين أسلوب التفكير التقليدي والتفكير الاستراتيجي في إدارة وقيادة المؤسسات. (أبو بكر، والنعيم، ٢٠١٠، ١٦٣)

وفي ظل التحديات والمستحدثات التي فرضت على التعليم الجامعي وقادته تغيير أسلوب الإدارة النمطي لنمط إداري استباقي وكيفية التعامل المرن مع هذه التحديات الحالية والمستقبلية؛ توجهت الأنظار إلى تبني التفكير الاستراتيجي كاستراتيجية تساعد على تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسساتهم الجامعية، حيث أصبحت الرشاقة الاستراتيجية ظاهرة عالمية لدورها الفعال في تخفيض الهدر أو إزالته، فضلاً عن دورها في زيادة فاعلية الجامعات من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف الوصول إلى الهدر الصفري، وكونها تسمح للاستجابة السريعة لتغيرات السوق وطلبات العملاء واحتياجاتهم لتتمكن من مواجهة منافسيها في ذات القطاع. (الفقيه، ٢٠٢٠، ١٩٦)

وهذا ما أكدته دراستا صالح والناجي (Salih & Anagi, 2014)، وحسين (Hussein, S.A., et al., 2023) أن التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية تقوم على التبصر والحدس والنقد تسهم في تطوير الممارسات داخل المؤسسة وتعزز الرشاقة الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي لها، وزيادة القدرة على فهم الوضع الحالي للمؤسسة والاستجابة للفرص واغتنامها في الوقت المناسب.

وأوضحت دراسة (الفقيه، ٢٠٢٠) دور الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وتوصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت بضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.

وذكرت دراسة (عبد العال، ٢٠١٩، ٢٧٨) أن هناك عددًا من المبررات الداعية لتبني الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية؛ وهي: المتغيرات العالمية الحادثة في شتى مجالات الحياة مما يؤدي إلى عدم الاستقرار العالمي والمنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية، والمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، وتوقعات العملاء المتزايدة، ومحدودية الموارد، كل هذا يعد مبررًا قويًا لظهور الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات.

وتوصلت دراسة (سليم، وحويحي، ٢٠٢٠) إلى أن ممارسة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة الأزهر تقتضي توافر عدة متطلبات من أهمها توافر القيادة الجامعية الكفاء، والتوجه الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وأوصت الدراسة بتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في جامعة الأزهر لتطوير الأداء المؤسسي فيها، وفي غيرها من الجامعات المصرية نظراً لتشابه الهياكل والأنظمة في هذه الجامعات.

وأكد بعض الدراسات التي تناولت واقع الرشاقة الاستراتيجية في بعض الجامعات المصرية ومدى ممارسة قيادتها وأعضاء هيئة التدريس لها أن درجة الممارسة جاءت بنسبة متوسطة. (عبد العال، ٢٠١٩ و عبد الله، ٢٠٢٠ و عمر، ٢٠٢٠ و اللمسي، ٢٠٢١)

وبناء على نتائج تحليل الدراسات والأدبيات السابقة يسعى البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.

وعليه يمكن صياغة قضية البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية؟**

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ١- ما الأطر الفكرية والفلسفية للتفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية؟
- ٢- ما ماهية الرشاقة الاستراتيجية، وأهم أبعادها في الجامعات المصرية؟
- ٣- ما ملامح الرؤية المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؟

#### **أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي إلى تقديم رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، ولذلك يطمح هذا البحث في إحداث تغيير في منظومة العمل الإداري الجامعي والاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة والبعد عن الأساليب التقليدية لمواجهة أية تغيرات أو تحديات والتعامل مع المستجدات الحادثة.

#### **أهمية البحث:**

- استمد البحث الحالي أهميته من الموضوع الذي يتناوله وهو التفكير الاستراتيجي وأساليب تنميته لدى القيادات الجامعية والرشاقة الاستراتيجية للجامعات، حيث أنهما من العوامل الرئيسة لنجاح أية مؤسسة.
- كما تظهر أهمية البحث في بناء قناعة لدى القيادات الجامعية أن تنمية أساليب التفكير الاستراتيجي الداعم للرشاقة الاستراتيجية مما يعتبر صمام الأمان لمواجهة أية متغيرات

تتعرض لها الجامعات وإهمال أساليب التفكير الاستراتيجي قد يؤدي بالمؤسسة الجامعية إلى التدهور.

- يسهم هذا البحث في بناء أطر نظرية وعملية تساعد الجامعات على تحسين أدائها وتحقيق رؤاها الاستراتيجية.

- يساهم في تطوير مهارات القيادات الجامعية على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساعد في تعزيز مكانة الجامعة وتحسين أدائها الأكاديمي والإداري.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي من خلال تحليل الأدبيات المرتبطة برصد الأسس الفكرية والفلسفية للتفكير الاستراتيجي؛ من حيث المفهوم والمفاهيم المرتبطة وأهميته وخصائصه وأساليب ومعوقات تنميته ودوره الفعال في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية.

#### حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على تناول الأطر الفكرية والفلسفية للتفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية.

#### مصطلحات البحث:

تحددت أهم المصطلحات فيما يلي:

### Strategic Thinking

#### التفكير الاستراتيجي:

يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي بأنه: "عملية ناتجة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية لتحديد الرؤية المستقبلية ورسم السياسات والخطط لمجابهة التغيرات البيئية والعمل على حل المشكلات لتحقيق التفوق التنافسي" (داود وآخرون، ٢٠١٩، ١٥)

أو ينظر إليه على أنه "توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى

إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها" (أبو النصر، ٢٠١٥،  
٥٨)

### University Leadership

### القيادات الجامعية:

يقصد بها في هذه الدراسة كل من يشغل مناصب إدارية وقيادية في الجامعات من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمديرين التنفيذيين وكل من تسند إليه مهام ومسؤوليات قيادة مشروع أو أي عمل قيادي في الجامعات.

### Strategic Agility

### الرشاقة الاستراتيجية:

يمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للمتغيرات المفاجئة في مجال عملها والتي تكسبها المرونة لتعديل وتغيير أهدافها وقراراتها، وذلك بامتلاك مسؤوليها الالتزام وتحمل المسؤولية والحساسية الاستراتيجية". (عبد العال، ٢٠١٩، ٢٦٤)

في حين عرفت (البدراني، ٢٠١٥، ١٧١) بأنها: "قدرة المؤسسة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة واكتساب المرونة والسرعة التي تمنحها القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلأها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعادًا جوهرية للرشاقة الاستراتيجية".

### التعريف الإجرائي لمصطلحات البحث:

ينظر البحث الحالي إلى التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ بأنه: "قدرة القيادات الجامعية على الاستجابة السريعة والاستباقية لأية تغيرات طارئة في الوقت المناسب تحدث داخل أو خارج الجامعة، وذلك باستخدام أساليب وممارسات التفكير الاستراتيجي بشكل فعال والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والقدرة على استغلال الفرص المتاحة ومواجهة أية تهديدات في بيئتها الخارجية للوصول إلى حلول مبتكرة وإبداعية للأزمات والتحديات المفاجئة لتحقيق القدرة التنافسية والاستدامة لمؤسساتهم الجامعية".

## إجراءات البحث:

سارت إجراءات البحث الحالي في المحاور البحثية التالية:

- ١- الإطار المفاهيمي والفلسفي للتفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية.
- ٢- ماهية الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها في الجامعات المصرية.
- ٣- ملامح الرؤية المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي والفلسفي للتفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية:

تناول هذا المحور عرضًا للأطر المفاهيمية والفلسفية؛ للتفكير الاستراتيجي من حيث المفهوم والمفاهيم المرتبطة به وأهميته وخصائصه وأساليبه ودواعي ومعوقات ممارسته، ومفهوم القيادة الجامعية الاستراتيجية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية.

### أولاً: الإطار المفاهيمي:

وفيما يلي عرض لمفهوم التفكير الاستراتيجي وبعض المفاهيم المرتبطة والمتداخلة معه ومحاولة توضيح الفرق بينه وبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم القيادة الجامعية الاستراتيجية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية.

## ١- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

تطور مفهوم التفكير الاستراتيجي بشكل كبير على مر الزمن، حيث أصبح عملية تتطلب دمج عدة عناصر مثل الحدس والإبداع، ويتجاوز التفكير الاستراتيجي مجرد التخطيط التقليدي، ليشمل القدرة على رؤية الصورة الكاملة للمؤسسة وتحديد الاتجاهات المستقبلية.

وقبل تناول مفهوم التفكير الاستراتيجي لابد من التعرف على مفهوم التفكير بصفة عامة، حيث عرف قاموس وبستر (Webster's, 2008, 1299) التفكير بأنه: "الفكر والتعرف والتأمل والحكم والتخيل والعقل والنشاط العقلي، وهو ملكة الفكر القادر على تنظيم تسلسل الأفكار" وينظر (المعجم الوجيز، ١٩٩٣، ٤٧٨) إلى التفكير على أنه: "إعمال العقل في مشكلة للتوصل إلى حلها".

**فالتفكير** هو عملية ذهنية يتفاعل فيها الإدراك الحسي مع الخبرة والذكاء لتحقيق هدف معين، ولا ينفصل التفكير عن الذكاء والإبداع وتعتبر هذه الفعاليات قدرات متداخلة، وبالتالي فقد يفسر أحدهما بالآخر. (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١١٥)

أما **التفكير الاستراتيجي** فهو "طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية". (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ٥٤)

أو هو "تفكير يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهًا يقود المؤسسة لاستثمار الفرص والمتغيرات المستقبلية، ويقودها نحو وضع الخطوات المناسبة التي تنقل رؤيتها إلى واقع، ويحاول التأثير على مساراتها من أجل أن يتحول ذلك الحلم إلى واقع". (السروري، ٢٠١٨، ١٦١)

من هنا يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تحليلية وابتكارية تهدف إلى فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحديد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات مدروسة لتحقيق الأهداف طويلة الأمد ويتطلب هذا النوع من التفكير القدرة على رؤية الصورة الحاضرة وتوقع التحديات والفرص المستقبلية وتطوير خطط تتوافق مع الرؤية الشاملة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية.

## ٢- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

من التعريفات الأكثر شيوعًا للتخطيط الاستراتيجي ذلك التعريف الذي قدمه (برايسون، ٢٠٠٣، ٤١) حيث نظر إليه على أنه "شكل من أشكال التخطيط مصمم لمساعدة المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال للظروف المتغيرة، والتفكير والتنفيذ بطريقة استراتيجية؛ فهو عبارة عن جهد منظم من أجل صياغة قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية تشكل دليلًا وتضع إطارًا لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وما تفعله، ولماذا تفعله؟"

ويعرفه (زاهر، ١٩٩٣، ١١٣) على أنه: "تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم يتراوح بين خمس إلى عشر سنوات أو يزيد قليلاً وينتهي بخطة استراتيجية تتضمن عددًا من الخطط الإجرائية والتنفيذية ويكون لكل من الخطط خطط أخرى احتياطية؛ للاستعانة بها وقت الأزمات أو عند تغيير ظروف التنفيذ، وهنا تظهر مرونته وحركته، كما أنه يسير وفق عملية معقنة تستهدف تحقيق المهام



والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي بالاستعانة باستراتيجيات معينة تستخدم كافة الموارد البشرية وغير البشرية المتاحة والمتوقعة".

ولذلك يعتمد التخطيط الاستراتيجي على تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل بما يتضمن تحديد كل من رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، بناءً على تحليل الوضع الراهن والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، ثم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على جميع المستويات (الاستراتيجية؛ برامج وخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة ككل، الوظيفية؛ برامج وخطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الإنتاج والتسويق والأفراد والأموال، التشغيلية؛ برامج وخطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي). (أبو النصر، ٢٠١٥، ٨٥)

وأما عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي؛ فإن التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي وبذلك فإن من لديه فكر استراتيجي سيكون قادراً على وضع خطط استراتيجية والعكس غير صحيح. والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة. (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ٥٦)

والتخطيط الاستراتيجي؛ دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ومن ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، في حين ينطلق التفكير الاستراتيجي من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، ويقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة لاستنباط الاستراتيجية ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية. (ناصر الدين، ٢٠١٢، ١٠)

وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يعني تقسيم الهدف إلى خطوات وتصميم الكيفية التي يمكن أن تنفذ الخطوات وتقدير العواقب المتوقعة لكل خطوة من الخطوات، بينما التفكير الإستراتيجي

يستخدم الحدس والإبداع لصياغة منظور متكامل ورؤية بشأن الى أين يجب أن تتجه المؤسسة؟ ولذلك هو التوليف النوعي من الآراء والتصورات الواعية والصريحة والاستباقية التي تحدد نطاق التنافسية والميزة الاستراتيجية للمنظمات، ومن الناحية العملية ينبغي أن يساعد التفكير الاستراتيجي على تحليل وإستكشاف وفهم وتحديد الوضع المعقد ومن ثم يقوم التخطيط بوضع الإجراءات التي من شأنها إحداث أكبر تأثير إيجابي ممكن من أجل تحقيق هدف محدد مسبقاً، فالتخطيط الاستراتيجي تابع للتفكير الاستراتيجي، ولذلك فإن معظم الشركات تطلب أن يحمل التنفيذيون والمديرون عقلية استراتيجية وليس من ضمن أولئك الذين يفكرون بطريقة تقليدية. (السروري، أحمد، ٢٠١٨، ١٥٧)

وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يسعى لترجمة الخطة الاستراتيجية إلى تنفيذية أي إلى أفعال، أما التفكير الاستراتيجي يسعى إلى فهم الحاضر وتصور ما سيحدث من تحديات ومشكلات في المستقبل وتحديد أفضل الاستراتيجيات المبتكرة لمواجهته، أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية أما التفكير الاستراتيجي معالجة للبصيرة والتفكير الدائم نحو مستقبل المؤسسة ومحاولة حل المشكلات والقضايا بطرق إبداعية، ولذلك تعد مخرجات التفكير الاستراتيجي مدخلات للتخطيط الاستراتيجي.

### Strategic Management

### ٣- الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٢٩) بأنها: "منهجية فكرية تتكون من مجموعة من المفاهيم والمبادئ والمعارف التي تمكن المؤسسة من ممارسة مجموعة من العمليات المتعلقة بالتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ومراقبتها، باعتماد التفكير الاستراتيجي عدسة لاستشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي منهج لترجمة الأنشطة إلى واقع وإدارة استثمار الموارد والحوكمة آلية لضبط التصرفات من أجل تحقيق الأداء المتفوق واستدامة الميزة التنافسية".

وينظر إليها أيضًا على أنه: "تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم رسالتها وتحديد غايتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص

والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها". (السروري، ٢٠١٨، ١٣٩)

وأما عن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛ يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي بمثابة الأب لكل فروع المعرفة المرتبطة بالاستراتيجية بما فيها التخطيط الإستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، فالتخطيط الاستراتيجي: هو تطوير خطط طويلة الأجل للإدارة الفعالة للتهديدات والفرص البيئية في ضوء نقاط الضعف والقوة التنظيمية، ويركز علي التحليل ويتعامل مع توضيح وتفصيل وإضفاء الطابع الرسمي علي الاستراتيجيات الموجودة، في الجانب المقابل يركز التفكير الاستراتيجي علي التركيب، باستخدام التفكير الحدسي والإبداعي لإيجاد منظور متكامل للمؤسسة، ويمكن القول أن التفكير الاستراتيجي عملية ينبغي أن تقع في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية. (السروري، ٢٠١٨، ١٦٢)

ويوضح (نافع، ٢٠١٦، ٦) العلاقة بينهم فيما يلي:

**التفكير الاستراتيجي؛** هو تفكير متسلسل في خطواته ومنظم في إجراءاته للوصول إلى الهدف المنشود في إطار من التراكمية وبعد دراسة جميع الخيارات الممكنة والتفكير في جميع السيناريوهات المحتملة، ويعد سمة من سمات القائد الاستراتيجي المبدع، أما الإدارة الاستراتيجية؛ فهي تعتبر تطبيقاً للتفكير الاستراتيجي وترجمة له بصيغة عملية، وهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الرئيسة ذات التأثير على مستقبل المؤسسة. **وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي؛** يعد عمليات مؤسسية تقود لتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وكيفية تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط الاستراتيجي يعد حلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

وعليه يعد التخطيط الاستراتيجي إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى برامج وخطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، والتفكير الاستراتيجي عملية استباقية تسبق التخطيط الاستراتيجي وبدونه لن يحدث تخطيط فعال.

**University Leadership****٤- القيادة الجامعية:**

تعرف القيادة بأنها "عملية تفاعل تهدف الى التأثير الإيجابي في الآخرين لتحريكهم باتجاه محدد ومخطط، وذلك عن طريق حثهم وتحفيزهم على العمل، ودفعهم إليه باقتناع ورغبة، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح". (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١٥)

أما القيادة الجامعية فهي: "قيادة إدارية علمية أكاديمية تتمتع بالعديد من الصفات والقدرات، ولكن وظائف الجامعات ومستقبلها يتطلب القيادة الاستراتيجية ذات الرؤية والتوجه الاستراتيجي، القيادة القادرة على إحداث أعمال وتصميمات ونماذج مختلفة عن الواقع الراهن وليست تقليدية، والوصول إلى نتائج ومخرجات مختلفة عن الحالية بل وتفوق ما توصلت إليه الجامعات الأخرى فهذه هي القيادة الجامعية التي تجيد التفكير الاستراتيجي. (الحسيني، ٢٠١٤، ٣٤)

فالقيادات الجامعية من أبرز عناصر المنظومة الجامعية بل أساس نجاحها، ولذلك ينبغي أن تتصف بعدة خصائص على رأسها امتلاكها لرؤية استراتيجية تتسم بالإبداع والتجديد والقدرة على مواجهة أية تحديات حادثة حالية أو مستقبلية وإدارة الأزمات وحل المشكلات واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتنظيم العمل بين جميع العاملين والحفاظ على تماسكهم ووحدتهم.

**Strategic Leadership****٥- القيادة الاستراتيجية:**

ينظر إلى القيادة الاستراتيجية على أنها "عملية تحويل المنظمات مما هي عليه الآن إلى ما يريد القائد أن تكون عليه؛ لأنها عملية استباقية، موجهة نحو الأهداف، وتركز على إنشاء الرؤية الإبداعية وتنفيذها " (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٣٢٢)

ويمكن تعريفها على أنها "القدرة على تطوير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية وتوضيحها للعاملين في الجامعة لإجراء تغيير استراتيجي، والعمل على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لتحقيق الرؤية وضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة". (Alayoubi, et Al.,

2020, 16)

وعليه فالقيادة الاستراتيجية؛ تشير إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسة للتفكير الاستراتيجي، وفهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي والاستخدام الأمثل للإدارة الاستراتيجية. (نافع، ٢٠١٦، ٦) ومن هنا يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي: عملية توجيه وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد بطريقة فعالة ومستدامة وتعتمد هذه القيادة على رؤية واضحة للمستقبل وتطوير استراتيجيات تحقق تلك الرؤية وتوجه الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المحددة.

وللقيادة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص يذكرها (ناصر الدين، ٢٠١٩، ٣٢٦-٣٢٧)، وهي كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (١) يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية  
الشكل من تصميم الباحثة

هذه الخصائص تميز القائد الاستراتيجي وتجعله قادراً على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبفضل هذه الخصائص تستطيع القيادة الاستراتيجية أن توجه مؤسساتهم نحو تحقيق نجاح مستدام وتفوق على المنافسين في بيئة عمل دائمة التغير.

ولذلك هناك فرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي يوضحه (شريف، ٢٠٠٤، ٣٨) في جدول المقارنة التالي:

جدول (١) أوجه المقارنة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
يدير	يبدع
يعول على السلطة	يعول على الثقة
يركز على التكتيك والأنظمة	يركز على الأهداف والفلسفة والقيم إلى جانب الأنظمة
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
يقبل الوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
يركز على الحاضر	يركز على المستقبل
يوجه الأنظار نحو العمل الحالي	يوجه الأنظار نحو المستقبل
يطور الخطط	يطور الرؤى والاستراتيجيات، ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة
يسعى للتقيد بالنظام والمحاسبة	يسعى للتغيير
يتجنب المخاطر	يواجه المخاطر
يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد	يلهم المرؤوسين بالتغيير
يستخدم سلطة الوظيفة والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة
يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات

تبين المقارنة السابقة بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي إختلافات جوهرية في الأساليب والمهارات والنهج الذي يتبعه كل منهما، فالقائد الاستراتيجي هو الذي يتبنى رؤية شاملة ومتكاملة للمستقبل ويعمل على بناء المؤسسة وتطويرها لتحقيق النجاح المستدام، أما التقليدي يركز على الحفاظ على الأداء الحالي وكيفية إدارة العمليات اليومية بكفاءة.

فالقائد الاستراتيجي يتميز بالقدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة وصياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق هذه الرؤية بطرق غير تقليدية لتعزيز التفكير الاستراتيجي وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لجميع المؤسسات وخاصة المؤسسة الجامعية. وهذا ما أكدته دراسة (Lewis, et al., 2014, 58-59) أن للقيادة دورًا أساسيًا في إدارة والتحكم في التوترات الحادثة داخل الجامعات، وهي قادرة على تحديد الفرص والتهديدات والاستفادة منها واستغلالها، وتحديد رؤية واضحة لمرؤوسيهم وتعزيز الالتزام بتنفيذها وترك العنان لهم للتفكير في حلول غير تقليدية لتلبية المتطلبات المتزايدة والمتناقضة في كثير من الأحيان.

ومما سبق عرضه للمفاهيم المختلفة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة والقيادة الاستراتيجية يتضح أن للتفكير الاستراتيجي أهمية كبرى للقيادة الجامعية وتحسين أدائها والقدرة على التنافسية والتميز لمؤسساتهم الجامعية وتعزيز التفكير الابتكاري وتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وتتضح أهميته في كل خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يسهم في: **تحديد الرؤية والأهداف**؛ يساعد التفكير الاستراتيجي في صياغة رؤية مستقبلية واضحة ومحددة للمؤسسة وتحديد الأهداف المستقبلية طويلة المدى، وتوجيه فريق العمل بالمؤسسة، و**التحليل البيئي**؛ يسهم في تحديد العوامل الخارجية والداخلية والتي تؤثر على أداء المؤسسة وكيفية استغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات، **حسن استغلال الموارد**؛ يسهم بفعالية في كيفية استغلال الموارد المتاحة -البشرية والمادية- لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، **القدرة على اتخاذ القرارات السليمة**؛ يعزز القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على بيانات وتحليلات دقيقة مما يقلل من الأزمات المحتملة، **زيادة القدرة التنافسية**؛ يمكن المؤسسة من البقاء في مكان الصدارة في بيئة سريعة التغير من خلال القدرة على ابتكار استراتيجيات جديدة للتعامل مع كافة المتغيرات والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، **تحسين أداء فرق العمل**؛ يعزز التفكير الاستراتيجي من قدرة فرق العمل على العمل بشكل

منظم وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، **تعزيز الابتكار**؛ يسهم التفكير الاستراتيجي في القدرة على التفكير خارج الصندوق والبحث عن أفكار جديدة وحلول مبتكرة لجميع المشكلات والتهديدات التي تواجه المؤسسة مما يؤدي إلى التطوير، ولذا فالتفكير الاستراتيجي ليس فقط أداة للتخطيط الاستراتيجي ولكنه رؤية شاملة للفرص والتهديدات وتوجيه الجهود لتحقيق النجاح.

**ثانياً: خصائص وسمات التفكير الاستراتيجي:**

وللتفكير الاستراتيجي عدة خصائص وسمات تميزه عن التفكير التقليدي، يمكن توضيحها كما يلي: (السروري، ٢٠١٨، ١٦٨-١٦٩)

- **تفكير افتراقي أو تباعدي:** لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو اكتشاف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوّر وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها.
- **تفكير تركيبي وبنائي:** يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- **تفكير منظم:** باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- **تفكير تفاعلي وإنساني:** يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- **تفكير تنافسي:** يقر أنصاره بواقعية الصراع والتطلع إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة.
- **تفكير تطوري** أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى.



- متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية.

- يؤمن للأفراد القدرة على بناء الغايات، والبصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور، ويجعلهم قادرين على الاستشعار البيئي، وأن يكون لديهم القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها، ويمتلكون مهارة الاختيار الاستراتيجي، وتحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، ولديهم الكفاءة والقدرة على التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتوضح أيضًا دراسة (العجايب، ٢٠٢١، ٦٣-٦٤) سمات التفكير الاستراتيجي، ومنها ما يلي:

- **تفكير تركيبى (Synthesise Thinking):** ويعني القدرة على إعادة التركيب لإنتاج ما هو جديد مبتكر.

- **تفكير ذكي (Intelligent Thinking):** وهو القدرة على معالجة أفضل الحلول الاستراتيجية واختيارها.

- **تفكير إبداعي (Creative Thinking):** وهو القدرة على توليد معرفة جديدة وحلول غير تقليدية.

- **تفكير ديناميكي (Dynamic Thinking):** وهو يعني فهم تطور الأحداث والظواهر وتغيرها عبر الزمن وتأثير ذلك على مستقبل الأعمال والتكيف مع التغيير وبناء المستقبل.

- **تفكير جانبي (Lateral Thinking):** ويعد أحد أنماط التفكير الحديثة التي تخرج عن المنطقية واستخدام طرق غير مألوفة في الحلول أو اتخاذ القرار وتمثل النظرة الشمولية التي ينتج عنها البصيرة والتبصر.

وتعد الخصائص والسمات السابقة أساسية لتحقيق نجاح مستدام في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة، حيث تمكن المؤسسات الجامعية من تحقيق رؤية أفضل وأكثر تماسكًا مع القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

أما عن خصائص المفكر الاستراتيجي: فتتمثل في مجموعة المهارات والقدرات والسلوكيات التالية: (ترغيني، ٢٠١٥، ٨٤-٨٦)

- القدرة على بناء الغايات والأهداف: فالمفكر الاستراتيجي يمكنه استنتاج غايات بعيدة المدى لمؤسسته يمكن أن تشتق منها أهداف وذلك بعد تدبر رسالة ومهمة المؤسسة وتحليل أبعادها.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور: وهي تمثل بعداً مهماً في قرارات وتصرفات المفكر، لذا يجب أن يتميز بالبصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يتخللها العديد من نواحي الغموض، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية النافذة كلما اتسع المدى الاستراتيجي الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المنتظر مستقبلاً.
- الاستشعار البيئي: لأن تحديد الذي نريد تحقيقه لا يتم بمعزل عن دراسة وتحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات ومن ثم يجب على المفكر الاستراتيجي أن يتميز بالقدرة على الاستشعار والمخاطر.
- مهارات تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها: المفكر الاستراتيجي لا بد أن يمتلك العديد من البيانات عن اليوم أو ما تم بالأمس لكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر أهمية، لذا يستعمل العديد من الطرق للحصول عليها، وقدرة المفكر الاستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا تقل أهمية عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل استخدامها لاحقاً.
- مهارة اختيار الاستراتيجية: أي القدرة على حصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف، وتعدد مزاياها وعيوبها ومبررات تطبيق كل منها بما يسهم في حسن اختيار الأفضل منها.
- مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب بين المؤسسة وبيئتها المحيطة: حيث يجب مراعاة مصالح الزبائن والموردين والجماهير بصفة عامة، وأن

تحسن المؤسسة من علاقاتها وتبني علاقاتها بالمنافسين على أسس رشيدة وعقلانية وذلك ما يطلق عليه المسؤولية

الاجتماعية، والذي يمثل بعدًا هامًا عند بناء الاستراتيجية المناسبة.

- مواكبة عولمة الفكر الإداري: لم تعد البيئة المحلية المؤثر الوحيد عند صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها ومراجعتها بل تدخل عوامل البيئة العالمية، والمفكر الإستراتيجي هو القادر على الإطلاع المستمر على هذه العوامل البيئية و فهم مدى تأثيرها وبالتالي صياغة الاستراتيجية.
  - القدرات الحدسية: تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، والقدرات الحدسية تتطلب من المفكر الاستراتيجي أن تكون لديه الخبرة الشخصية والقدرة على التخمين والذكاء العالي.
  - القدرات الخلاقة (الإبداع): وتعني إنتاج شيء يتسم بالتلقائية والأصالة والحساسية للمشكلات أو موقف مثير أو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية من بين هذه الأفكار.
  - القدرات الاستشرافية: وهي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقًا، وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه، وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو غير مسبق.
- وبالتالي يمكن حصر السمات التي يمتلكها المفكر الاستراتيجي فيما يلي: ( مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١٢٧ )
- القدرة على:

- حسن القيادة.
- تصور السيناريوهات المستقبلية على المدى البعيد.
- تكوين استراتيجية عريضة والسماح بتحديد التفاصيل مع مرور الوقت.
- استشعار البيئة المحيطة لتحديد "ما ينبغي أن يكون".
- تحديد الأنماط بناء على التفكير الحدسي.
- إعادة كتابة قواعد المنافسة.

فإن هذه الخصائص والسمات تمكن الفرد من التفكير على مستوى عالٍ واستباقي لمواجهة التحديات والبحث عن الفرص المستقبلية، وتجعل المفكر الاستراتيجي شخصاً قادراً على توجيه المؤسسات وتعزيز الفعالية الاستراتيجية وتطبيق رؤى متجددة لتحقيق الميزة التنافسية.

### ثالثاً: دواعي التفكير الاستراتيجي:

- هناك مجموعة من الدواعي التي تفرض الأخذ بأساليب التفكير الاستراتيجي، تتمثل فيما يلي:
- زيادة سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية لصناعة الفرص ومنع التهديدات للمؤسسة.
  - زيادة حدة المنافسة وتعدد مجالات المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة.
  - تغيير هيكل العمالة حيث أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات.
  - ندرة الموارد التي تشمل موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة، ولذلك أصبح على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر وبالموصفات اللازمين وفي الوقت المناسب.
  - تعاظم الاهتمام بحماية البيئة، حيث ازدادت قوة جماعات حماية البيئة وتعاظم تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.
  - زيادة أهمية التطبيقات للنظريات الاستراتيجية حيث أصبح نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها استراتيجيون على مستوى عالٍ من الكفاءة. (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١٢٣-١٢٤)

مما سبق يمكن القول أن الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي له عدة دوافع مهمة منها:

- يساعد على التعامل مع المتغيرات المجتمعية السريعة بكفاءة ويعزز القدرة على الاستجابة بمرونة.

- يساعد المؤسسات الجامعية على تحقيق أهدافها بفعالية في بيئة تنافسية، من خلال تحديد المجالات التي يمكن فيها تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها.
- من خلال التفكير الاستراتيجي يمكن إعداد استراتيجية فعالة يمكنها أن تساعد في تقليل الآثار السلبية لندرة الموارد وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل.
- من خلال التفكير الاستراتيجي يمكن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والحفاظ على البيئة وضمان استدامتها للأجيال القادمة.
- مع تعاظم الاهتمام بتطبيق التفكير الاستراتيجي أصبحت المنظمات والمؤسسات تعتمد بشكل كبير على أساليب تحليل متقدمة مثل: ( تحليل SWOT، النمذجة التنبؤية، تقنيات المحاكاة) لفهم بيئة العمل وتوقع التغيرات المستقبلية وتحسين قدرتها على التكيف معها ومواجهة التحديات التي تواجهها مما يعزز فرص النجاح والنمو.

#### رابعاً: أساليب التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي حجر الأساس لأي قائد ومن ثم يجب عليه إدراك خطورة استخدام الأساليب التقليدية في التفكير والتي لا تتناسب مع نظم الإدارة الحديثة ولا تساعد على مواجهة أية تهديدات وتحديات تواجه المؤسسة الجامعية وتحقق الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض مختصر لبعض أساليب التفكير الاستراتيجي الشائعة:

- ١- الخطوات العشر للتفكير الاستراتيجي كما يذكرها (هلال، ٢٠٠٨، ٤٤-٤٥) و (السروري، ٢٠١٨، ١٧٢-١٧٣) وهي كما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

- تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها "ميشيل بورتر" للتطبيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها

المؤسسة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحققت من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

- تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى القوى الخارجية للتهديد والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار القدرة الاقتصادية للمؤسسة وللمنظمات المنافسة ووضع السوق والقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما.

- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسة وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسة التي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المؤسسة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيره من الأساليب للبحث عن أية إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أية تغييرات كبرى في بداياتها.

- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أية إشارات ضعيفة والتي تكون غالبا نذيرا بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.

- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المؤسسة.

- إتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.

- إتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.

- البدء في عملية التخطيط الإستراتيجي.

- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

## ٢- السيناريو:

يعد السيناريو أحد أهم أساليب استشراف المستقبل؛ ويعرفه (فهيم، ٢٠٠٨، ٢١٠) بأنه: "مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة، أو

هو حدث مستقبلي ممكن الوقوع أو محتمل الوقوع مرغوب فيه أو مرغوب عنه مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من وضع واقع راهن أو وضع إبتدائي مفترض"

ومن أهم ما يميز أسلوب السيناريو؛ أنه يسمح لصانعي القرار بالنظر من خلال بدائل متعددة بدلاً من الحل أو البديل الواحد، كما أنه يمكن استخدام السيناريوهات المتعددة لتوضيح الرؤى المختلفة المتقابلة والمتشائمة وهذا بدوره يوفر رؤية متوازنة للمستقبل، أي أنها قد تكون بمثابة إنذار مبكر تجاه الأحداث غير المرغوبة التي قد يفاجئنا بها المستقبل، ومن ثم تساعد السيناريوهات صانعي القرار على اتخاذ قرارات وسياسات رشيدة بشأن المستقبل. (الشرقاوي، ٢٠١٧، ١١٥)

أما التفكير عن طريق السيناريو فهو مرحلة سابقة على مرحلة التفكير والتخطيط الاستراتيجي، لأنه يهدف إلى تصور ملامح البيانات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيانات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها، وتبدأ هذه العملية بتحديد هدف يحتمل تحقيقه إذا أمكن التغلب على بعض التحديات المعينة لذلك فإن نجاح التفكير عن طريق السيناريو يتوقف على معرفة التحديات التي قد يواجهها التنظيم، والتي تختلف بدورها باختلاف السيناريو الذي يتعامل مع كل منها. (السروري، ٢٠١٨، ١٩٦)

ويعتبر التفكير عن طريق السيناريوهات علاجاً لنقاط الضعف في ممارسة عملية التوقع والتنبؤ، ويمثل محاولة لتقادي أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، وتتيح ممارسة السيناريوهات تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التي لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أي خيار آخر، ولذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر بديلاً ومكماً في أن واحد لنشاط التنبؤ، وتمثل التنبؤات في حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة، فالعلاج إزاء هذا العجز عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات. (هلال، ٢٠٠٨، ٤٦)

## ٣- العصف الذهني:

يعد العصف الذهني (أو الأفكار أو استمطار الأفكار) وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يدلوا بأكبر قدر من الأفكار من أجل حلها، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسة هي: تأجيل تقييم الأفكار، عدم وضع قيود على التفكير، كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار، البناء على أفكار الآخرين وتطويرها. (أبو النصر، ٢٠١٢، ١٠٨) ويوضح (هلال، ٢٠٠٨، ١٨٤) شروط إدارة جلسة العصف الذهني، وذلك كما يلي:

- لا أحد يصدر أحكامًا على الآراء.
- الترحيب بكل الأفكار المطروحة.
- تشجيع الأفكار الأكثر طموحًا.
- مزيد ومزيد من الأفكار يؤدي للجودة المطلوبة.
- شجع تزواج الأفكار وتوليد أفكار جديدة.
- حاول تجنب تعليقات الأعضاء بكيف ولماذا.
- أعط الوقت الكافي للمتحدث.
- شجع روح الدعابة والمرح.
- ضع نظامًا جيدًا لتسجيل الجلسات.
- استعد لتقديم بعض المثيرات للنقاش عندما تتركز المناقشة على جانب واحد.
- استعن ببعض المبادرات الإدارية التي تشجع الأفراد على قراءة أفكار الآخرين وعرضها برؤية أخرى.
- استخدم كروت أو لوحة لتسجيل الأفكار، وأطلب من المشاركين ضرورة المشاركة بفكرة جديدة.

وعليه يعتبر أسلوب العصف الذهني أحد أهم أساليب التفكير للبحث عن حلول إبداعية للمشكلات المعقدة التي تواجه أية مؤسسة، ويعتمد على تنظيم الأفكار المطروحة من مجموعة من الأفراد من خلال جلسات العصف الذهني بهدف توليد أفكار جديدة إبداعية لحل المشكلات القائمة.



#### ٤- القبعات الست للتفكير:

يعود أسلوب القبعات الست للتفكير إلى الطبيب البريطاني "إدورد دي بونو" والذي نقل تخصصه من جراحة المخ إلى الفلسفة وأصبح فيما بعد أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه وكان من أهم إبداعاته نظرية القبعات الست في التفكير. (عبد الله، ٢٠١٤، ٢٥٧)

ويعد هذا الأسلوب من أهم أساليب تنمية التفكير الإبداعي، ويوضح (أبو النصر، ٢٠١٢، ١١٦) مفهوم أسلوب القبعات الست للتفكير؛ بأنه أسلوب سهل وبسيط وعملي يهدف إلى إعطاء دليل للمدربين في كيفية تشجيع الأفكار الابتكارية والاستفادة منها وصنع المناخ الملائم للابتكار.

وهناك وظيفتان لقبعات التفكير الست: الأولى؛ تبسيط التفكير بإتاحة الفرصة أمام المفكر للتعامل مع قضية واحدة في الوقت الواحد، بدلاً من تدخل العواطف والأحاسيس والمنطق والمعلومات والأمل والإبداع جميعها في آن واحد، ويكون بإمكان المفكر التعامل مع كل قضية على حدة. والوظيفة الثانية؛ هي السماح لنقل التفكير وتحويله، ولذلك صممت طريقة قبعات التفكير الست لنقل التفكير بعيداً عن طريقة الجدل التقليدية إلى أسلوب رسم الخرائط، مما يجعل التفكير عملية من مرحلتين: الأولى؛ رسم الخرائط، والثانية؛ اختيار مسار على هذه الخرائط. (بونو، ٢٠٠١، ٢٦٣-٢٦٥)

ويرى "بونو"؛ أن اختيار لفظ القبعات يتم على أساس أن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير، ولهذا فهي الأقرب للتفكير، كما أن القبعة التي تلبس طويلاً تتسخ وتقعد أناقعتها، وكذلك الفكرة فإنها إن بقيت مدة طويلة على رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لا جدة فيها، فضلاً عن أن القبعة رمز للدور الذي يمارسه كل شخص، فقبعة الممرضة غير قبعة الجندي أو القاضي أو عضو هيئة التدريس.. وهكذا. (عبد الله، ٢٠١٤، ٢٥٨)

ويشير (أبو النصر، ٢٠١٢، ١١٧) إلى ستة أنواع من التفكير لدى الإنسان، هي كالتالي:

- القبعة البيضاء: تشير إلى الحيادة والتفكير الواقعي والموضوعي.
- القبعة الحمراء: تشير إلى التفكير الانفعالي أي التفكير القائم على المشاعر والعواطف أو الأحاسيس.
- القبعة السوداء: تشير إلى المعارضة والنقد والتفكير الحذر السلبي، أي التفكير القائم على النظر إلى الأمور بحذر.

- القبعة الصفراء: تشير إلى التفكير الإيجابي البناء القائم على الأمل والانفتاح والإقبال على الحياة.

- القبعة الخضراء: تشير إلى الإبداع والتفكير القائم على النمو والانطلاق وابتكار الأفكار الجديدة.

- القبعة الزرقاء: تشير إلى المراقبة والإدارة والتفكير القائم على التخطيط والتنظيم.

تلك هي أهم أساليب التفكير الاستراتيجي، واعتماد تلك الأساليب يشكل إضافة قيمة للقيادات الجامعية، حيث تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ويعزز من قدرتها على المنافسة والابتكار وتحقيق الاستدامة مما يساعدها على التكيف مع أية متغيرات حادثة ومواجهة كافة التحديات المستقبلية، وعلى الرغم من أهمية تطبيق التفكير الاستراتيجي إلا أن هناك بعض المعوقات التي تعرقل ممارسة التفكير الاستراتيجي أو تطبيقه في المؤسسة الجامعية، وهذا ما سيتم تناوله في العنصر التالي.

#### خامساً: معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية:

فيما يلي مجموعة من المعوقات كما أوضحها بعض الدراسات؛ وهي: انتشار روح الرضا والقناعة والقبول بالوضع الحالي للمؤسسة، إشغال القيادات بالتصدي للمشكلات اليومية الملحة وإتخاذ القرارات السريعة لحلها، اعتماد القيادات على الفطنة في إتخاذ القرارات السريعة والتي قد تثير الإعجاب وبعض النجاح على المدى القصير. (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٢، ١٣٠)

ويضيف (هلال، ٢٠٠٨، ٣٧) أن من أهم المعوقات: الاعتقاد المخطئ لدى القادة بأن سنوات الخبرة الطويلة والأقدمية من خلال التسلسل الإداري تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا في حاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي، وعدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الاستراتيجي.

وتوضح دراسة (مروان، ٢٠١٨، ٥٢) أن المعوقات المرتبطة بممارسة التفكير الاستراتيجي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: **معوقات البيئة الخارجية**؛ وتتضمن: ضعف التوافق بين ثقافة المجتمع ورسالة المؤسسة، قلة الدعم المادي من الدولة، غياب المنافسة، ضعف المشاركة من المجتمع المحيط، **معوقات شخصية**؛ وتشمل صعوبة وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة، عدم الالتحاق

بالدورات التدريبية التي تؤهل القيادات للتفكير الاستراتيجي، صعوبة التواصل بين القيادات والموظفين، صعوبة وضع معايير لتقييم قدرة القيادات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، غلبة الطابع الروتيني على الممارسات الإدارية، **معوقات تنظيمية؛ تتمثل في:** محدودية الصلاحيات التي تمكن من الاستفادة من الفرص البيئية، نقص الكادر الإداري المؤهل لممارسة التفكير الاستراتيجي، قلة الدورات التدريبية التي تحوي ممارسة التفكير الاستراتيجي.

والجدير بالذكر أن هذه المعوقات سيكون لها تأثيرًا سلبيًا على الأداء المؤسسي واتخاذ القرارات الاستراتيجية واقتناص الفرص التنافسية والعلاقات مع الجهات الخارجية والموارد المالية والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة وأخيرًا الثقة بين القيادة وجميع العاملين، وبالتالي فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب استراتيجيات مرنة وإدارة فعالة ومشاركة واسعة من جميع الأطراف المعنية.

بعد تناول عناصر المحور الأول من مفهوم التفكير الاستراتيجي والمفاهيم المرتبطة به وأهميته وخصائصه وأهم أساليبه وبعض المعوقات التي قد تقف عقبة أمام ممارسته لدى القادة، يتضح مدى أهمية ممارسته وتنميته لدى كافة العناصر البشرية في المنظومة الجامعية، مما له عظيم الأثر في تطوير العمل الجامعي والتفكير المسبق لاختيار الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة أية تحديات مستقبلية والتعامل مع كافة التهديدات التي قد تؤثر على المنظومة الجامعية وبالتالي دوره الواضح في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية وقدرتها على التنافسية والتميز على مثيلاتها، وفي المحور التالي سيتم تناول ماهية الرشاقة الاستراتيجية وأهم أبعادها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية تمهيداً لوضع تصور للرؤية المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعادها في الجامعات المصرية.

### المحور الثاني: الرشاقة الاستراتيجية (ماهيتها وأبعادها ومتطلبات تطبيقها في الجامعات المصرية)

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الناشئة التي تحتاج المزيد من الدراسات لما له من أهمية كبرى للجامعات في كيفية تحقيقها لرؤيتها الاستراتيجية وتميزها المؤسسي وقدرتها

التنافسية في ظل وتيرة المتغيرات والتحديات المتسارعة والغامضة أيضًا من خلال وجود رشاقة ومرونة استراتيجية تمكن قادتها من تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية. وفي هذا المحور سيتم تناول مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وكذلك متطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية، وأيضًا العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية حتى يتسنى الوصول لرؤية مقترحة كمحاولة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لجامعاتهم.

أولاً: ماهية الرشاقة الاستراتيجية (المفهوم والأهمية):

#### ١- مفهوم الرشاقة الاستراتيجية: Strategic Agility

تعرف الرشاقة Agility في قاموس أكسفورد بأنها: "القدرة على التحرك السريع والسهل".  
(Oxford Dictionary, 2006, 15)

ويمكن تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها: "قدرة المؤسسة على تعديل أو إعادة تشكيل خطتها الاستراتيجية بشكل ديناميكي متغير في البيئة المتغيرة وذلك بالتقرب المستمر والتكيف مع احتياجات العميل دون التخلي عن الرؤية المستقبلية" (غازي، ٢٠٢٣، ٨)

ويعرفها (Khoshnood & Nematizade, 2017) بأنها: "القدرة على اكتساب المؤسسة خفة الحركة والمرونة اللازمة للبقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وذلك من خلال إكساب المؤسسة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال الحساسية تجاه البيئة وبناء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة للتنفيذ، فهي تساعد على مواكبة التطورات من خلال التركيز على التخطيط طويل الأجل وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالتهديدات والفرص لإدارتها بنجاح، بما يعكس مستوى تنفيذ التغيير ومراجعة السياسات والأهداف، وإبداء المرونة والاستجابة الفعالة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة".

كما يعرف (Vaszkun & Sziraki, 2023, 395) الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات بأنها "تلك المؤسسات التي تبنت قيماً ومبادئ في ممارساتها الإدارية والتنظيمية مما يجعلها تتميز بسرعة تقديم قيمة للعملاء والاستجابة للمتغيرات أو التكيف مع التحديات الجديدة".

ويعرفها أيضًا (Hussein, et al., 2023, 10) بأنها: "قدرة المؤسسة على إدارة التغيير الاستباقي الذي يضمن استجابة مرنة لمتغيرات السوق وظروف المنافسة، إضافة إلى تفوقها على المنافسين لها من خلال الاعتماد على ثلاثة عناصر؛ القدرات التي توفر استدامة تفوقها في بيئة تتسم بعدم اليقين والتغيير المستمر، والالتزام الجماعي وتدفق الموارد؛ اللذان يسهمان في تحقيق الابتكار على مستوى المنظمة من خلال جهودها الاستراتيجية للكشف عن مصادر المعرفة واستثمارها بكفاءة من مصادر متعددة مما يسهم في الإبداع المؤسسي".

ومن خلال التعريفات السابقة للرشاقة الاستراتيجية يتضح أنها مجموعة من الآليات والإجراءات الاستراتيجية التي تكسب الجامعات القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لأية تغيرات حادثة في البيئة الخارجية وكفاءة استغلال مواردها الداخلية وإمتلاكها رؤية واضحة لتحديد موقعها بالنسبة لمنافسيها والقدرة على التفوق عليهم وتحقيق التميز وهذا يعد أحد العوامل الأساسية لضمان نجاحها وبقائها واستمراريتها. وتعتبر المؤسسة رشيقة عندما تستطيع أن تعزز نقاط قوتها الأساسية بطريقة مستمرة وتقلل من نقاط ضعفها، وكلما نجحت في تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق كل ما هو مستهدف منها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

## ٢- أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

وللرشاقة الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة لأية مؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لها وزيادة قدرتها على مواجهة أية تحديات، ويمكن إيجاز أهمية الرشاقة الاستراتيجية للجامعات، كما يوضحها البعض من الدراسات، فيما يلي: (حسين، ٢٠١٦، ١١٣)، (الشريف، ٢٠١٨، ٣٧)،

(Ogunsiji & Akanbi, 2013, 26)

- تحقيق استجابة سريعة ومرنة في البيئات المتغيرة من خلال توفير قدرات متميزة لمواجهة التحديات المختلفة.
- تحقيق المزايا التنافسية التي تساعد على النجاح والبقاء في سوق العمل والمنافسة وذلك من خلال تعزيز التفكير الاستراتيجي، وضبط التغيرات والسيطرة عليها وتجنب المخاطر والتهديدات، الأمر الذي يؤدي إلى التفوق.

- دعم القدرة على حشد الموارد وتخصيصها نحو اغتنام الفرص الاستراتيجية الجديدة بأقصى قدر من السهولة.

وأوضحت دراسة (Vaszkun & Sziraki, 2023, 400) أن هناك عددًا من المزايا التي تتمتع بها المؤسسة الرشيقة وهي: زيادة رضا العملاء، تعزيز العمل الجماعي والقدرة على التواصل، المرونة، زيادة الكفاءة والإنتاجية والابتكار والإبداع، تدعم أساليب الرقابة التحسين والتعلم المستمر مما يؤدي إلى نتائج ذات جودة مرتفعة، مساعدة المؤسسات أن تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات سوق العمل المتغيرة مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لها.

فالرقابة الاستراتيجية تعمل على تعزيز قدرات الجامعة في استجابتها للتغيير ودعم قدرتها على تعبئة الموارد، وتخصيصها نحو اغتنام الفرص الاستراتيجية الجديدة، من خلال فحص البيانات الداخلية والخارجية باستمرار؛ لاستثمار نقاط القوة الاستثمار الأمثل وعلاج السلبات واقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، كما أنها تمنح المؤسسة الجامعية إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة لموقعها بين المنافسين، وبالتالي تحسين وتعزيز قدراتها التنافسية. (هلال، ٢٠٢١، ٢٧١)

وللرقابة الاستراتيجية ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات الجامعة مثل: الرقابة التكنولوجية ورقابة الموارد البشرية ورقابة العمليات الداخلية والخارجية للجامعة ورقابة إدارة الأزمات ورقابة اتخاذ القرار والرقابة التنظيمية للجامعة، وتساعد الرقابة الاستراتيجية أيضًا على تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي داخل الجامعة؛ من خلال: تحسين أداء العمليات في الجامعة وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة قدرة وسرعة الجامعة على الاستجابة السريعة لاحتياجات الطلاب، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف ومعالجة الأزمات التي تواجهها. (العززي، ٢٠٢٢، ٢٧٥)

ولذلك تعد الرقابة الاستراتيجية أداة مهمة وفاعلة للتفكير والتخطيط الاستراتيجي ومصدرًا لكسب الميزة التنافسية التي تضمن للمؤسسة نجاحها ونموها واستمراريتها بشكل فعال، فقد أصبحت ضرورة ملحة في ظل بيئة حالة عدم اليقين التي ترافق الأعمال في وقتنا الحالي، حيث أن عدم

ممارسة الرشاقة الاستراتيجية سيجعل المؤسسة تعاني من الجمود وعدم القدرة على مواكبة التطور. (نجم، ٢٠١٩، ١٨)



شكل (٢) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية  
الشكل من إعداد الباحثة

ثانياً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

من خلال مراجعة العديد من الأدبيات السابقة؛ وجد أن هناك إجمالاً على ستة أبعاد رئيسة للرشاقة الاستراتيجية وهي كما يوضحها الشكل التالي:

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل بعد من هذه الأبعاد: (الفقيه، ٢٠٢٠، ١٨٠)، (عبد الرزاق، 2018، 336-337)، (الجلب، ٢٠٢١، ٢٢-٢٩)، (سليم، وحويحي، ٢٠٢٠، ١٥٦-١٥٩)، (هلال، ٢٠٢١، ٢٧٢-٢٧٩)، (Flaih & Mavengere, 2013, 10-12)، (Chalab, 2022, 3160)، (Lewis, M.W., et al., 2014, 60)، (Al Shawabkeh, 2024, 448)، (Alhosseiny, 2023, 11-13)، (Hussein, S.A., et al., 2023, 11)

١- الحساسية الاستراتيجية: Strategic Sensitivity

يمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية، بأنها "قدرة المنظمة على فهم واستيعاب بيئتها الخارجية والداخلية، والتعرف على التغييرات والاستجابة لها بشكل فعال من خلال الانفتاح والإدراك والتفسير والقدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة أمام منافسيها" كما تعرف أيضاً بأنها: "الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات وتحديد واعتماد الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين"، ولذلك تعد فكرة الحساسية الاستراتيجية أقرب ما تكون إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية تمكن المؤسسة من بناء رشاقتها الاستراتيجية سعياً لتحقيق أهدافها بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة.

ويتم تصنيف الحساسية الاستراتيجية إلى:

#### - الاستبصار الاستراتيجي أو الاستشراف الاستراتيجي: Strategic Foresight

هو عملية تقدير المستقبل والاتجاهات الاستراتيجية المحتملة والتحديات التي قد تواجهها المؤسسة، ويهدف إلى مساعدة صانعي القرار على فهم البيئة المحيطة واتخاذ قرارات مستنيرة وذلك من خلال التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ثم تحديد أفضل السيناريوهات المستقبلية بناءً على تلك التحليلات، ومن ثم يسهم في تحسين القدرة على التكيف مع التغييرات المستقبلية وبناء استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

#### - البصيرة الاستراتيجية: Strategic Insight

القدرة على إدراك وتحليل وفهم المواقف الاستراتيجية المعقدة أثناء تطورها والاستعداد للاستفادة منها أثناء ظهورها، وهو ميل المنظمة إلى إبقاء الحاضر في الاعتبار أثناء التعلم من الظروف الاستراتيجية الصعبة الماضية عند ظهورها ولصالح المنظمة، يتم التحليل مع تطور المواقف، ومن خلال التجريب والتحقق، يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة.



وترتكز الحساسية الاستراتيجية على ثلاثة مرتكزات، هم:

- **اليقظة الاستراتيجية:** ويتم تحقيقها من خلال تحفيز جميع العاملين في المؤسسة على كافة المستويات للتفكير في كيفية استمرارها في تحقيق النجاح، وتشتمل على عنصرين؛ مرونة الرؤية والأهداف، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
  - **الحوار الداخلي عالي الجودة:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء والاستشاريين الداخليين والخارجيين، ويتضمن واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.
  - **عمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وتسهم هذه العمليات في الحصول على الأفكار الأكثر ثراءً وإفادة من خلال المواجهة مع العالم الخارجي، وتشمل؛ التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- ولذلك تعتبر الحساسية الاستراتيجية عين المؤسسة الجامعية التي ينبغي أن تظل يقظة دائماً لفهم وإدراك أية تغييرات تحدث في بيئتها المحيطة وهذا لن يحدث بدون تعاون وإسهام فعالة لكافة الأطراف المعنية.

## ٢ - الالتزام الجماعي: Collective Commitment

يعرف بأنه: قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة تلتزم بها المؤسسة من خلال فريق يتميز بالقيادة وبالتواصل الفعال لتحقيق أهدافها، وعلى هذا فالالتزام الجماعي يشكل قدرة حاسمة على التحولات المستقبلية المرغوبة والمتوقعة، وهنا يتداخل الالتزام الجماعي مع وحدة القيادة التي تتضمن الاعتمادية المتبادلة بين فريق الإدارة العليا وتعاونه وأسلوب المدير القيادي، وعلى هذا يعد الالتزام الجماعي عاملاً محفزاً يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام والتركيز على القضايا المشتركة للمؤسسة بشكل عام دون التركيز على القضايا الفردية على مستوى الوحدات والأقسام، من خلال وجود خطة واضحة توجه عمل المؤسسة.

وعلى رغم أن الالتزام الجماعي يتمثل في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة مع فريق الإدارة ووجود استراتيجية واضحة وطويلة المدى، تتحدد فيها رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وأهم الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها؛ ولكن هذا ليس كافياً لكي تتحقق الرشاقة الإستراتيجية بها، بل من المهم إيجاد تعاون بين القيادات الجامعية والعاملين فيها من: أعضاء هيئة التدريس

والإداريين والموظفين في وضع تلك الاستراتيجية، وأن تتاح لهم الفرصة للمشاركة الفاعلة في بنائها والأخذ بالأراء الصائبة وتشجيع الأفكار الإبداعية والاستعانة بها؛ لأن ذلك يضمن سعي العاملين نحو العمل والإنجاز، وتفاعلهم وتعاونهم مع القيادات الجامعية نحو تحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، كما أن مشاركة العاملين في تحديد الاستراتيجية تساعدهم على معرفة نواحي القوة ومواطن الضعف لدى المؤسسة التعليمية، وفهم الفرص المتاحة أمامها والاستفادة منها وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية وتحويلها إلى فرص حقيقية.

وهناك مجموعة من العوامل تسهم في عملية الالتزام الجماعي، وهي:

- العمل الجماعي كفريق.
- المشاركة في جميع الأعمال والاعتماد المتبادل.
- تجديد الفريق.
- أسلوب القيادة.

هذه العوامل لها تأثير كبير على نجاح الفريق والالتزام الجماعي.

### ٣- انسياب الموارد: Resource Fluidity

يعني قدرة المنظمة الداخلية على إعادة تكوين قدرتها وإعادة توزيع مواردها بسرعة بما يتلاءم مع التطورات الاستراتيجية، كما يعني قدرة المنظمة على إعادة تعيين وتخصيص أدوار جديدة لموارد المؤسسة المتوفرة حاليًا.

ويمكن اعتبار انسياب الموارد بأنه عملية إعادة تخصيص المؤسسة لإمكاناتها وفق آليات مرنة ومناسبة، وبالشكل الذي يوقف عملية الهدر للموارد أو تضريبها، وضمان التدفق الدائم والمستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية بالمؤسسة مما يعطي الضمان لها لتقديم خدماتها دون توقف.

وبالتالي تصبح الموارد مرنة وقابلة للتحرك بسهولة من مكان لآخر ومن عملية لأخرى ومن فريق لآخر حسب الحاجة، وتتطلب سيولة الموارد القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرئيسة؛ أي وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل التعرف على تخصيص الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن؛ ليتمكن المديرون من الحصول عليها عند الحاجة لها.

وتؤدي سيولة الموارد دورًا مهمًا في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، وتقعد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الأخرى فاعليتها ما لم تكن موجودة، ولتحقيق الفائدة المرجوة من الأبعاد الأخرى يجب أن تمتلك المؤسسة حزمة من الموارد المتميزة والقدرة على أداء المهام بكفاءة ودقة كبيرة، وبالتالي يجب أن تكون كافة الموارد قابلة للتعديل حسب الحاجة إليها واستخدامها بما يساعد على إنجاز المهام بفاعلية وكفاءة وبالتالي بقاء المؤسسة واستمرار نموها.

#### ٤ - وحدة القيادة: Leadership Unity

تعد وحدة القيادة أحد أهم الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، حيث تشير إلى القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة، مما يدل على التزام قوي من الإدارة العليا، وتحقيق وحدة القيادة يعتمد على الجماعية، بما في ذلك التفكير المتقارب ووجهات النظر المتجانسة والاتفاقات الجماعية، وهذا البعد يمثل قدرة هذه الإدارة على اتخاذ القرارات بشكل جماعي وجريء وسريع بكفاءة مرتفعة بمجرد فهم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها.

وهنا يوجد ارتباط قوي بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الثلاث؛ الحساسية الاستراتيجية ووحدة القيادة والالتزام الجماعي، حيث لا يمكن تحقيق الحساسية الاستراتيجية دون توافر وحدة قيادة والتزام جماعي وهو ما يعني اتخاذ القرارات من خلال فريق إدارة متكامل بحيث يلتزم جميع أعضاء الفريق بالنجاح النهائي، وتتكامل وحدة القيادة والالتزام الجماعي لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية، حيث إن القيادة تساعد في تشكيل التوجه الاستراتيجي أما الالتزام الجماعي فيسهم في تحقيق هذا التوجه بفعالية من خلال مشاركة الجميع.

وعليه فإن القيادة القوية المترابطة تعد عاملاً حيوياً في تحقيق التكيف والمرونة داخل المؤسسة الجامعية؛ حيث أن القيادة الفعالة توفر رؤية واضحة وهدفاً موحداً يسهل على الأفراد العمل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحفز الأفراد على التفكير الابتكاري والاستجابة السريعة لمواجهة التغيرات المفاجئة، ولذلك تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات حيث أنها توفر بيئة عمل ديناميكية قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء والابتكار.

## ٥- القدرات الجوهرية: Core Capabilities

تعرف بأنها: "الموجودات المميزة، ونقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتأخذها القيادة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات النهائية للمؤسسة، وتتضمن: الأفراد، والمعرفة والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يمكن استخدامها لتطوير العمل، حيث تعد التكنولوجيا العامل الأساس لقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وكذلك استغلال الفرص المتاحة، والمؤسسات التي تتمتع بمستوى عال من الكفاءة التكنولوجية تكون أكثر قدرة على الاستشعار، وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيير، وبالتالي فهي قدرة المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة لأية تغييرات.

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها القدرات الجوهرية، وهي:

- علاقتها بالهدف: يجب أن تكون ذات ارتباط وعلاقة بالهدف الذي تريد المؤسسة تحقيقه.
  - صعوبة التقليد: أي أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
  - غير قابلة للتحويل: بحيث تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالآخرين.
- وللقدرات الجوهرية عدة مصادر، هي: **التعلم التنظيمي**؛ ويمثل عملية اكتساب وتذويب للمعرفة الجديدة، **رأس المال البشري**؛ ويمثل مجموع الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون ويستخدمونها في عملية الإنتاج ودرجة المرونة الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، ويضاف لهذه المصادر **الإدارة والتكنولوجية** التي تهتم بتقديم منتجات جديدة استجابة لرغبات العملاء المختلفة والتغيرات الحادثة.

وتتكون القدرات الجوهرية من: قدرات الموارد البشرية، وقدرات موارد البنية التحتية، وقدرات موارد المعلومات بالإضافة إلى دور تكنولوجيا المعلومات، **إن قدرة الموارد البشرية**؛ هي مقياس لمدى تأهيل الموظفين وقدرتهم على القيام بمسؤولياتهم، والقيام بمجموعة من الممارسات واللوائح اللازمة لتنفيذ مجموعة متنوعة من العمليات التي تمكن الإدارة من القيام بدورها بأكبر قدر ممكن من الفعالية، ويمكن أيضًا وصفها على أنها نشاط إداري يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من حيث

القوى العاملة والاستجابة لهذه الاحتياجات من خلال توفير الموظفين المناسبين بالأعداد والمؤهلات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة. وقدرات موارد البنية التحتية؛ تؤدي دوراً حيوياً في تمكين المؤسسة من التكيف مع التغيرات السريعة وتشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام بنيتها التحتية الرئيسة بكفاءة وفعالية. أما قدرة تكنولوجيا المعلومات؛ هي قدرة المنظمة على الاستخدام الفعال للبنية التحتية للمعلومات ومواردها لاستخلاص القيمة وتعزيز الأداء، وامتلاك هذه القدرات يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة لاستخدام موارد المعلومات الخاصة بها بشكل فعال وتطوير إدارة المعلومات في بيئة الأعمال التنافسية.

## ٦- الاستجابة الاستراتيجية: Strategic Response

تعتبر الاستجابة الاستراتيجية عاملاً أساسياً في ضمان وجود ونجاح المؤسسات خاصة في ظل الظروف غير المستقرة، وتشير إلى قدرة المؤسسة على إعادة توزيع مواردها وعملياتها بسرعة وسلاسة للاستجابة للتحديات الخارجية، وتنقسم إلى:

- **الاستجابة الداخلية Internal Response**: وتعني قدرة المؤسسة على إعادة ترتيب مواردها وعملياتها بسرعة وسلاسة كرد فعل للتغيرات أو التطورات في البيئة المحيطة وذلك بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية.

- **الاستجابة الخارجية External Response**: تعني قدرة المؤسسة على التنبؤ والتصور المستقبلي لأية تحديات واتجاهات قبل منافسيها.

ولذلك يمكن النظر إلى الاستجابة الاستراتيجية على أنها نهج إداري تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية عن طريق الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومواجهتها من خلال القدرات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة، وهو أمر مهم للغاية بسبب الدينامية والتعقيد المصاحب لها.

فوظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق القائد من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للمهام والمسؤوليات المنوطة بهم لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق

الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها كما أن سرعة الاستجابة الاستراتيجية تعتبر مصدرًا جديدًا من مصادر الميزة التنافسية.

وبعد تناول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية نتضح أهميتها الكبرى في الجامعات نظرًا للمتغيرات والتحديات المتزايدة التي تواجهها، حيث إن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية يساعدها على التكيف بسرعة مع هذه المتغيرات ومواجهة التحديات بكفاءة وفاعلية، وعليه يعتبر تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية أساسًا لنجاح الجامعات في بيئة تعليمية متغيرة وتسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز التنافسية.

### ثالثًا: متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توفرها في الجامعات لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؛ وهذا ما أكده بعض الدراسات ومنها دراسة (Vaszkun & Sziraki, 2023, 401-402) أن هناك ثلاثة متطلبات رئيسة للرشاقة الاستراتيجية، هي: أ- الهيكل التنظيمي الرشيق: ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من فرق العمل التي تتعاون معا وتتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في صنع واتخاذ القرار وتتميز بمرونة فائقة والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات واحتياجات العملاء. ب- الثقافة الرشيقية: تؤدي طرق العمل المرنة إلى تعزيز ثقافة التعاون والشفافية والتحسين المستمر ومحاولة إرضاء العملاء والاستجابة للتغيرات عن الالتزام الصارم بالخطط، وأيضًا تعزيز الشعور بالانتماء والمساءلة بين أعضاء الفريق وتشجع التجريب والتعلم من خلال التغذية الراجعة، والاستعداد لتقبل التغيير والتكيف مع المتغيرات الجديدة، تطوير رؤية وقيم مشتركة وتعزيز بيئة من الثقة والسلامة النفسية وتشجيع السلوكيات المرغوبة والابتكار والإبداع من خلال تقديم الحوافز والمكافآت. ج- القيادة الرشيقية: يجب أن يعطوا الأولوية لتلبية احتياجات أعضاء فريقهم وإزالة العقبات التي تحول دون عملهم بفعالية ويقدمون الإرشادات والتدريب لمساعدتهم على النمو والتطور، وأن تكون لهم رؤية واضحة ولديهم المرونة للتكيف مع الظروف المتغيرة وأن يكونوا على استعداد لتغيير طريقة عملهم إذا لزم الأمر.

ولذلك لكي تتميز المؤسسات الجامعية بالرشاقة لابد أن يحدث تكامل بين ثلاثة عناصر رئيسية (المناخ الثقافي والهيكلي التنظيمي والقيادة) وأن يتميزوا بالرشاقة حتى تتميز المؤسسة الجامعية بالرشاقة.

وأوضحت دراسة (عبد العال، ٢٠١٩، ٢٧٨-٢٧٩) أن هناك عددًا من المتطلبات التي ينبغي توفرها في الجامعات المصرية لكي يتم تحقيق الرشاقة الاستراتيجية فيها؛ وهي: توفر هيكل تنظيمي مرن ودينامي، موارد بشرية رشيقة قادرة على التعامل بمرونة مع المتغيرات الحادثة، توفر التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات، الابتكار والإبداع.

وتوصلت دراسة (هلال، ٢٠٢١، ٢٨٣) إلى أن الجامعة التي تسعى نحو تحقيق الرشاقة الاستراتيجية ينبغي أن تعمل على إيجاد طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتجديدها لتصبح أكثر مرونة، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة؛ من خلال اختراع وابتكار نماذج جديدة للأعمال، والتنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتخصيص الموارد الكافية، والليقظة الاستراتيجية لمتابعة ورصد أي تغير يطرأ على البيئتين الداخلية والخارجية، ونظام معلومات قوي وفعال؛ يساعد على نشر المعلومات وتداولها وفهمها وتفسيرها بما يساعد على دقة وسرعة اتخاذ القرارات، والعمل على قياس الأداء وتطويره بشكل مستمر، والعمل على توظيف المعرفة بحيث تصبح الجامعة منظمة تعلم، وأخيرًا ثقافة تنظيمية قوية وداعمة.

كما توصلت دراسة (سليم، و حويحي، ٢٠٢٠، ١٦٠) إلى أن هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي توفرها في المؤسسات الجامعية المصرية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية؛ وهي: امتلاك المؤسسة الرؤى الاستراتيجية الواضحة، الاستقلال المالي والإداري والأكاديمي للجامعة، وتوزيع المهام والأدوار بين كافة وحدات المؤسسة مع توافر القدرات المؤسسية البشرية والمادية والتقنية المناسبة من خلال توافر علاقات تعاونية في ظل مناخ تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية تؤكد على العمل التعاوني وروح العمل الفريقي، والقدرة على إرضاء العملاء من خلال توفير متطلباتهم واحتياجاتهم بصورة عاجلة ومستمرة، والاستجابة السريعة لشكاواهم واقتراحاتهم، والتجاوب الإيجابي مع متطلبات التغيير المتوقع أو المفروض عليها سواء من بيئة العمل الداخلية أو الخارجية كالمتغيرات الاقتصادية أو السياسية

أو الاجتماعية، وتوفير الشفافية، وتوفير نظام قياس متكامل للمؤشرات المالية والتعليمية والإبداعية، واليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات، واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة، والاهتمام الدائم ببناء قواعد البيانات واتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بها مع تفعيل الاستفادة من النظم الذكية في هذا الشأن، والتركيز على الإدارة الاستراتيجية بمجمل عناصرها، واستقطاب الطاقات والقوى البشرية المتميزة.

وعلى الرغم من ضرورة توفر جميع المتطلبات السابقة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات إلا أن هناك بعض المعوقات التي قد تقف عقبة أمام تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات كما توصلها دراسة (Vaszkun & Sziraki, 2023, 400) وهي: مقاومة التغيير من قبل القيادات العليا وقلة الدعم التنظيمي، التعارض بين الاستجابة السريعة للتغيرات قصيرة المدى مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، قد يستغرق تغيير عقلية الموظفين من طرق التفكير التقليدية إلى الأساليب الرشيقة إلى وقتاً أطول مما هو مخطط له أو لا يمكن تحقيقه، المناخ الثقافي السائد والتنوع الثقافي لفرق العمل له تأثير كبير على الرشاقة الاستراتيجية فقد يؤدي إلى صعوبة تطبيقها.

#### رابعاً: العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية:

- يمكن القول إن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية علاقة طردية، حيث إن تحسين أحدهما يعزز الآخر؛ فتحسين وتنمية التفكير الاستراتيجي يعزز تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات، حيث إن الجامعات التي يتميز قادتها بالتفكير الاستراتيجي تكون قادرة على ما يلي:
- وضع خطط جيدة واضحة ومحددة تيسر التكيف مع التغيرات، مما يعزز رشاقتها الاستراتيجية.
  - فهم التغيرات في البيئة التعليمية مما يمكنها من التكيف بسرعة مع هذه التغيرات، مما يعزز رشاقتها الاستراتيجية.
  - الابتكار من خلال البحث والتطوير وتقبل الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل أسرع، مما يعزز من قدرتها التنافسية.



- تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح نتيجة تكيفها واستجابتها السريعة لأية تغيرات طارئة، مما يعزز من قدرتها على التخطيط الاستراتيجي في المستقبل.
- تحديد التحديات المحتملة مسبقاً والاستجابة السريعة لهذه التحديات، مما يعزز من قدرتها على البقاء والمنافسة.
- ويمكن القول أيضاً أن العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية علاقة تكاملية يكمل كل منهما الآخر؛ ويتضح ذلك فيما يلي:
- يساعد التفكير الاستراتيجي الجامعات في وضع رؤية واضحة وأهداف طويلة الأمد مثل: تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، إنما تمكن الرشاقة الاستراتيجية الجامعات من تعديل هذه الأهداف بناءً على التغيرات في احتياجات الطلاب والسوق.
- يتطلب التفكير الاستراتيجي تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعات، أما الرشاقة الاستراتيجية تعزز القدرة على الاستجابة السريعة لأية تغيرات مما يساعد الجامعات على البقاء.
- يسهم التفكير الاستراتيجي في تصميم برامج تعليمية تتماشى مع متطلبات السوق، أما الرشاقة الاستراتيجية تسمح بتحديث المناهج بسرعة استجابةً للتغيرات المعرفية والتكنولوجية.
- يسهم التفكير الاستراتيجي في التخطيط لاستخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، أما الرشاقة الاستراتيجية تساعد الجامعات على إعادة تخصيص الموارد بسرعة عند الحاجة مثل: أثناء الأزمات أو التغيرات المفاجئة.
- يساعد التفكير الاستراتيجي الجامعات على بناء شراكات مع المجتمع والصناعة، أما الرشاقة الاستراتيجية تمكن الجامعات من التكيف مع احتياجات المجتمع المتغيرة وتقديم حلول فعالة.

وبالتالي، يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي يوفر الإطار العام الذي يوجه الجامعات نحو تحقيق أهدافها، بينما الرشاقة الاستراتيجية تمنحها القدرة على التكيف والتفاعل مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية والمجتمعية.

ويعد تناول الإطار الفكري والفلسفي للتفكير الاستراتيجي وأهم أساليبه وأهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات المصرية وذلك في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات السابقة والتي أظهرت وجود العديد من أوجه القصور في درجة ممارسة التفكير الاستراتيجي وتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في جامعاتنا المصرية، منها:

- ضعف اهتمام القيادات الجامعية في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.
  - ندرة الدورات التدريبية وورش العمل التي تركز على تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
  - ميل القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في الغالب إلى عملية التخطيط بطريقة تقليدية، ومن ثم البعد عن استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي.
  - انتشار روح الرضا والقناعة والقبول بالوضع الحالي للمؤسسة.
  - إنشغال القيادات بالتصدي للمشكلات اليومية الملحة وإتخاذ القرارات السريعة لحلها.
  - الاعتقاد المخطىء لدى القادة بأن سنوات الخبرة الطويلة والأقدمية من خلال التسلسل الإداري تجعلهم يعتقدون أنهم ليسوا في حاجة إلى مهارات أخرى مثل التفكير الاستراتيجي، وعدم القدرة على التوفيق بين مشكلة ضيق الوقت وممارسة التفكير الاستراتيجي.
  - غلبة الطابع الروتيني والبيروقراطية في الممارسات الإدارية.
- ولهذا يتضح ضرورة تنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؛ وهذا ما سيتم محاولة الوصول إليه في المحور التالي من خلال وضع رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ودور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كل بعد من هذه الأبعاد.

## المحور الثالث: الرؤية المقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في

### الجامعات المصرية:

تحقيقاً لهدف البحث الحالي؛ والمتمثل في وضع رؤية مقترحة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، وانطلاقاً مما تم تناوله من تحليل للأدبيات والدراسات السابقة عن فلسفة وأساليب التفكير الاستراتيجي وأيضاً أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، في ضوء ذلك يتناول المحور الحالي أهم ملامح الرؤية المقترحة من خلال تناول فلسفة الرؤية وأهدافها ومنطلقاتها ومحاورها وأيضاً مراحل تطبيق الرؤية المقترحة وضمانات وآليات نجاحها.

### أولاً: فلسفة الرؤية المقترحة:

تستند الرؤية المقترحة إلى فلسفة مؤداها أن تحقيق القدرة التنافسية والتميز للجامعات المصرية وبتبوءها مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية يتطلب قادة يمتلكون مهارات التفكير الاستراتيجي والقدرة على التعامل بمرونة كافية لمواجهة أية تحديات ومتغيرات حالية ومستقبلية؛ وذلك من خلال استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة ومشاركة الجميع في عمليات التطوير وتقديم حلول ابتكارية واستراتيجيات مناسبة وفعالة.

### ثانياً: هدف الرؤية المقترحة:

الهدف الرئيس هو وضع رؤية مقترحة لتنمية وتعزيز قدرات القيادات الجامعية على التفكير الاستراتيجي لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية، مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع أية تغييرات حادثة ومواجهة التحديات المستقبلية، وعليه يصبح الهدف الاستراتيجي للرؤية المقترحة؛ هو: إعداد قيادات جامعية متميزة تتمتع بقدرات تفكير استراتيجي متقدمة، تستطيع تحليل البيئة المتغيرة وتوجيه المؤسسة نحو التحول والنجاح المستدام في مجالات التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية، من خلال الإيمان بأن التفكير الاستراتيجي هو الأساس لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية وأنه يسهم في تحديد الأولويات والاتجاهات وتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال ومستدام.

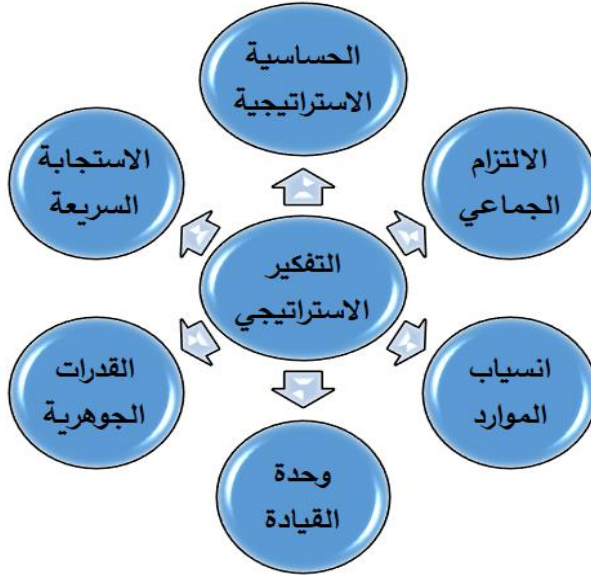
**ثالثاً: منطلقات الرؤية المقترحة:**

- تعتمد الرؤية المقترحة على عدد من المنطلقات، هي:
- أصبح التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان نجاح واستمرار بقاء المؤسسات الجامعية.
  - تعد الجامعات أهم المؤسسات التي يقع على عاتقها تنمية التفكير الاستراتيجي لجميع أعضائها وطلابها لتكوين قيادات ناجحة وفعالة في مجتمعاتها.
  - امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي نقطة الانطلاق لتحقيق القدرة التنافسية والتميز للجامعات.
  - تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية يمثل الأساس لمواجهة التغييرات والتحديات الحالية والمستقبلية.
  - من خلال التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يتم التحول من القدرة على التخطيط إلى القدرة على صناعة المستقبل.
  - تحقيق التواصل الفعال بين جميع القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين وكافة الأطراف المعنية.
  - إعادة النظر في معايير اختيار القيادات ووضع الأولوية للقدرة على التفكير الابتكاري والنقدي والمرونة واتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع بدائل استراتيجية ملائمة للتعامل مع أية تحديات مستقبلية.

**رابعاً: أبعاد الرؤية المقترحة:**

- تنقسم الرؤية المقترحة للبحث الحالي إلى بعدين رئيسيين لتحقيق هدف البحث، وهما:
- البعد الأول: دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:**
- للتفكير الاستراتيجي دور فعال في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية؛ وبالتالي تعزيز قدرات القيادة على التعامل بمرونة كافية مع أية متغيرات تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ووضع الاستراتيجيات المستقبلية الملائمة للتعامل مع التحديات المستقبلية، وفي هذا البعد سيتم

تناول دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية الستة موضع البحث، كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل ( ٣ ) التفكير الاستراتيجي وعلاقته بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية

الشكل من تصميم الباحثة

من الشكل السابق يتضح دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية وذلك على النحو التالي:

- ١- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية: للتفكير الاستراتيجي دور فعال في تعزيز الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية ويتضح ذلك من خلال:
  - استشعار التغيرات في البيئة الخارجية: يساعد التفكير الاستراتيجي في فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على المؤسسة الجامعية؛ مثل التغيرات في السوق والتكنولوجيا والسياسات الحكومية والمنافسين، ومن خلال تحليل هذه العوامل تستطيع المؤسسة أن تكون حساسة لأيّة تحولات محتملة ومستعدة لها.

- **تحديد الفرص والتهديدات:** يسهم التفكير الاستراتيجي في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات المحتملة التي يجب التصدي لها، وهذا يمكن أن يسهم في توجيه استراتيجيات المؤسسة وتحديد أولوياتها.
- **صياغة الرؤية والأهداف:** يعمل التفكير الاستراتيجي على وضع رؤية وأهداف محددة توجه أنشطة المؤسسة وتحدد مسارها المستقبلي، وتوجيه الجهود نحو هذه الرؤية يزيد من الحساسية للتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.
- **زيادة القدرة على التخطيط لمواجهة التغيرات والتحديات:** من خلال التفكير الاستراتيجي يمكن للمؤسسة تحديد الخطوات الضرورية لمواجهة التغيرات والتحديات لتحقيق أهدافها المنشودة، مما يجعلها أكثر حساسية للتغيرات وأقدر على التكيف معها بشكل فعال ومواجهة التحديات المستقبلية.
- **إدارة الأزمات وتقدير العوائد:** يساعد التفكير الاستراتيجي في تحليل المخاطر المحتملة وتقدير العوائد المتوقعة من القرارات المستقبلية، وهذا يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المستنيرة التي تحقق التوازن بين العوائد المحتملة والمخاطر المرتبطة بها.

بشكل عام، يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي يساعد المؤسسات على أن تكون أكثر حساسية للتغيرات في بيئتها وأكثر قدرة على التكيف معها، مما يسهم في تحقيق الحساسية الاستراتيجية والنجاح المستدام.

٢- **دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الالتزام الجماعي:** يعد التفكير الاستراتيجي عنصراً أساساً لتحقيق الالتزام

- الجماعي داخل المؤسسة الجامعية وتحقيق الأداء المتميز في بيئة العمل، وذلك من خلال:
- **تعزيز ثقافة الالتزام الجماعي:** عن طريق تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة الفعالة مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.
- **تحقيق التواصل الفعال:** بين جميع أعضاء المؤسسة ووجود قنوات تواصل مفتوحة بينهم وبين القادة مما يعزز من الالتزام الجماعي واستجابتهم للتغيرات.

- المشاركة في اتخاذ القرارات: مما يسهل من تطوير استراتيجيات معتمدة على مجموعة متنوعة من وجهات النظر والسعي نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- تعزيز الإبداع والابتكار: من خلال التنوع وكسر القيود التقليدية.
- زيادة فعالية تنفيذ الخطط الاستراتيجية: من خلال تحقيق التوافق بين الأعضاء وقياداتهم حول الأهداف الاستراتيجية.
- ٣- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق انسياب الموارد: وللتفكير الاستراتيجي دور أساس في تحقيق انسياب الموارد كأحد أهم أبعاد الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات الجامعية، ويتضح ذلك الدور من خلال النقاط التالية:
- تحديد الأهداف ورصد الموارد اللازمة لتحقيقها: من خلال التفكير الاستراتيجي يتم وضع أهداف واضحة تسهم في توجيه الجهود والموارد المتاحة لتحقيقها، وبالتالي فإن المؤسسات الجامعية بحاجة إلى تقييم شامل للموارد المتاحة والضرورية لتحقيق تلك الأهداف ولن يتم ذلك إلى من خلال التفكير الاستراتيجي.
- استخدام الموارد بكفاءة: يعزز التفكير الاستراتيجي من الكفاءة في استخدام الموارد وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تسمح باستغلال الموارد المتاحة بصورة مثلى، مما يسهم في تقليل الهدر وزيادة العائد من هذه الموارد.
- تطوير الكفاءات البشرية: يعد العنصر البشري أحد أهم العناصر في منظومة التعليم الجامعي؛ ولذا فالتفكير الاستراتيجي يركز على تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس والإداريين من خلال برامج تدريبية مستمرة، مما يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات.
- ضمان التقييم المستمر: يركز التفكير الاستراتيجي على وجود آلية تقييم مستمرة للأداء والممارسات، مما يضمن حدوث تعديلات مستمرة للممارسات بما يتناسب مع الأهداف والمتغيرات الحادثة في سوق العمل وبيئة العمل الأكاديمية.

وبالتالي يسهم التفكير الاستراتيجي بشكل كبير في تحقيق انسياب الموارد وتعزيز الرشاقة الاستراتيجية للجامعات المصرية، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة واستدامة التميز الأكاديمي والإداري.

#### ٤- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق وحدة القيادة:

يتجلى دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق وحدة القيادة كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من خلال تعزيز التنسيق والتكامل بين الأهداف والممارسات المختلفة داخل المؤسسة التعليمية وهذا ما تقوم به القيادة الفعالة في هذه المؤسسات، وذلك من خلال:

- تحقيق رؤية واضحة: يسهم التفكير الاستراتيجي بدور فعال في وضع رؤية واضحة ومشاركة، مما يعزز من قدرة القيادات على توحيد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.
  - تنسيق الجهود وتعزيز التعاون: تؤدي الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة إلى تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق الأكاديمي والإداري؛ مما يؤدي إلى تنفيذ السياسات والبرامج المختلفة وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية.
  - الاستجابة للتغيرات البيئية: يساعد التفكير الاستراتيجي القيادات الجامعية على تحليل الوضع الراهن واستشراف المستقبل مما يؤدي إلى وضع استراتيجيات مناسبة للتكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة، سواء كانت هذه التغيرات تقنية، اجتماعية، اقتصادية.
  - تعزيز الثقافة التنظيمية: يسهم التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية في تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والإبداع مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء الأفراد ويعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية.
- وعليه يعتبر التفكير الاستراتيجي عنصراً بالغ الأهمية لتحقيق وحدة القيادة في الجامعات المصرية، وذلك من خلال تعزيز التفاهم والتعاون بين كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، مما يسهم في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية ويعمل على تحقيق أهداف الجامعة.



## ٥- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق القدرات الجوهرية: وللتفكير الاستراتيجي دور فعال في

### تحقيق القدرات الجوهرية

كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يتمثل في النقاط التالية:

- **تحديد القدرات الجوهرية:** يساعد التفكير الاستراتيجي في تحديد القدرات الجوهرية والتي تعتبر أساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية؛ ويتطلب ذلك تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات، بالإضافة إلى فهم عميق لمتطلبات السوق.

- **تطوير وتعزيز القدرات الجوهرية:** بناءً على نتائج التحليل الاستراتيجي؛ يمكن للمؤسسة توجيه جهودها نحو تطوير وتعزيز القدرات الجوهرية التي تميزها وتمكنها من تحقيق أهدافها بشكل فعال وقد يشمل ذلك استثمار التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء المؤسسي.

- **توجيه الموارد:** يساعد التفكير الاستراتيجي في توجيه موارد المؤسسة نحو تعزيز القدرات الجوهرية الاستراتيجية، وهذا يتضمن تحديد الأولويات والاستراتيجيات التي تعزز قوة المؤسسة وتسهم في تحقيق رؤيتها.

- **التكيف والتطور:** يمكن التفكير الاستراتيجي المؤسسة من التكيف والتطور مع التغيرات البيئية ومتطلبات السوق؛ وذلك بفضل القدرات الجوهرية القوية التي تمكن المؤسسة من تحقيق مرونة وردود أفعال سريعة للتحديات الجديدة والفرص المستجدة.

- **الابتكار والتفوق المستمر:** يشجع التفكير الاستراتيجي على تعزيز الابتكار والتطوير المستمر للقدرات الجوهرية، مما يسمح للمؤسسة بالتفوق والاستدامة في بيئة متغيرة.

وبالتالي يؤدي التفكير الاستراتيجي دورًا حاسمًا في تحقيق القدرات الجوهرية كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، مما يساعد المؤسسة على البقاء في سوق العمل المتنافس.

## ٦- دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية:

وللتفكير الاستراتيجي دورًا كبيرًا في تحقيق الاستجابة الاستراتيجية للمؤسسات، وذلك من خلال عدة طرق:

- **تحليل البيئة الخارجية والداخلية:** يعمل التفكير الاستراتيجي على تحليل العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة، مثل التغيرات في السوق، والتكنولوجيا، والمنافسين، وقدرة المؤسسة الداخلية. هذا التحليل يمكن أن يساعد في تحديد الفرص والتهديدات وتحديد مواطن القوة والضعف، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.
  - **تحديد الأولويات والأهداف:** من خلال التفكير الاستراتيجي، يمكن تحديد الأولويات والأهداف التي يجب على المؤسسة التركيز عليها لتحقيق رؤيتها وتطبيق استراتيجياتها مما يساعد في توجيه الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.
  - **تطوير الخطط الاستراتيجية:** يساعد التفكير الاستراتيجي في تطوير الخطط الاستراتيجية التي تحدد الإجراءات والمبادرات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، وعليه تحدد الخطوات الملموسة التي يجب اتخاذها لتنفيذ الاستراتيجية وتحقيق النتائج المرجوة.
  - **إدارة التغيير:** يمكن للتفكير الاستراتيجي أن يساعد في تحديد التغييرات المطلوبة داخل المؤسسة وتوجيه عمليات التغيير بشكل فعال، وتحديد العوامل الرئيسية لنجاح التغيير وتطوير استراتيجيات لتخطيط وتنفيذ هذه التغييرات بنجاح.
  - **مراقبة وقياس الأداء:** من خلال التفكير الاستراتيجي يمكن أيضًا مراقبة أداء المؤسسة وقياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي التقييم المستمر الذي يساعد في تحديد النجاحات والتحديات وتعديل الاستراتيجية والمخططات بناءً على الأداء الفعلي.
- بشكل عام، يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي يوفر الإطار والأدوات اللازمة لتحقيق الاستجابة الاستراتيجية الفعالة، ويسهم في توجيه الأنشطة والقرارات بما يحقق رؤية وأهداف المؤسسة بشكل مستدام ومتميز .

### البعد الثاني: تنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية لتحقيق أبعاد الرقابة الاستراتيجية في الجامعات المصرية:

تنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية يمثل جزءًا أساسيًا في جعل الجامعات أكثر رشاقة وقدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة الجامعية؛ ويمكن اقتراح ما يلي لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية:

- **تفعيل ثقافة التفكير الاستراتيجي:** يجب نشر الوعي بأهمية التفكير الاستراتيجي وتطوير المهارات اللازمة لذلك، وتعزيزه بين القيادات الجامعية.
- **التمكين من التحليل والتقييم:** يجب توفير الأدوات والموارد اللازمة لقادة الجامعة لتمكينهم من تحليل البيانات والمعلومات بشكل فعال واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة استناداً إلى هذه التحليلات.
- **تعزيز التحول والتجديد المستمر:** يتعين على القادة الجامعيين أن يكونوا على اطلاع دائم بأحدث المستجدات في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وأن يكونوا على استعداد لتنفيذ التحولات اللازمة والتجديد المستمر للمؤسسة.
- **تعزيز الابتكار والروح الريادية:** ينبغي تشجيع القادة الجامعيين على تبني الابتكار والروح الريادية في تطوير السياسات والبرامج والمبادرات التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة بطرق جديدة وفعالة.
- **التواصل الفعال والشفافية:** ينبغي تعزيز التواصل والشفافية بين القادة الجامعيين وجميع أعضاء المؤسسة، وبين الجامعة والمجتمع المحلي والعالمي، لضمان تحقيق أهداف الرشاقة الاستراتيجية بشكل شامل ومستدام.
- **اعتماد نهج القيادة بالمثال:** ينبغي على القيادات الجامعية أن تكون نموذجاً في التفكير الاستراتيجي وتطبيقه في إدارة الجامعة، من خلال اتخاذ القرارات المستنيرة والمبتكرة والتحفيز للتجديد والتحسين المستمر.
- **تطوير رؤية استراتيجية مستقبلية:** يجب أن تكون القيادات الجامعية قادرة على وضع رؤية استراتيجية مستقبلية توجه الجامعة وتحقق أهدافها على المدى البعيد، ويجب أن تكون هذه الرؤية متوافقة مع تحديات الواقع الحالي ومتوافقة مع قيم ورسالة الجامعة.
- **تحديد القدرات الجوهرية والميزات التنافسية:** يجب على القيادات الجامعية تحديد القدرات الجوهرية التي تميز الجامعة عن غيرها وتشكل أساس الميزة التنافسية لها، وهذا يتطلب تحليل مدروس لنقاط القوة والضعف وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها.

وبناءً على ما سبق، يمكن اقتراح عدة مبادرات وأنشطة لتنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية، منها:

- برامج تدريبية وتطويرية: تقديم دورات تدريبية وورش عمل تركز على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي، بما في ذلك تحليل البيانات، وصياغة الرؤية والأهداف، وتطوير الخطط الاستراتيجية، واستراتيجيات اتخاذ القرار.
- مشروعات بحثية واستشارية: تشجيع القيادات الجامعية على المشاركة في مشروعات بحثية واستشارية تتناول قضايا استراتيجية تهم المؤسسة، مما يسهم في تطوير فهمهم للتحديات والفرص المحتملة.
- تبادل الخبرات والمعرفة: تنظيم فعاليات وندوات لتبادل الخبرات والمعرفة بين القيادات الجامعية المتميزة في مجال التفكير الاستراتيجي، وتوفير فرص للتعلم المستمر من بعضهم البعض.
- تطبيقات عملية: تشجيع القيادات الجامعية على تطبيق المفاهيم والأدوات التي يتعلمونها في تحليل التحديات الحالية ووضع الحلول الاستراتيجية المناسبة.
- تحفيز الابتكار والتجريب: تشجيع القيادات الجامعية على اعتماد مسارات جديدة وتجارب مبتكرة في تحقيق أهداف المؤسسة، مع تشجيعهم على تقييم النتائج وتعديل الاستراتيجيات وفقاً للتجارب والتحسين المستمر.
- الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة: من خلال دراسة حالات ناجحة من جامعات أخرى على الصعيدين المحلي والدولي تمكنت من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، واستنباط الدروس المستفادة منها.
- تطوير مهارات التحليل والتخطيط: من خلال تعزيز مهارات التحليل البيئي (SWOT)، (PEST) وتطوير القدرات على وضع خطط استراتيجية تركز على البيانات والمعلومات.
- تحفيز التفكير المستقبلي: من خلال تدريب القيادات على استخدام تقنيات مثل التفكير المستقبلي، السيناريوهات، وتوقع الاتجاهات المستقبلية في التعليم العالي.

- تعزيز ثقافة القيادة: بالتركيز على تطوير صفات القادة مثل المرونة، القابلية للتكيف، والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة.
- التكنولوجيا والبيانات: ويتم ذلك من خلال استخدام تقنيات المعلومات والبيانات لتحليل الاتجاهات والتوجهات في التعليم العالي، واستخدامها كأساس لمتطلبات اتخاذ القرار الاستراتيجي.

من خلال هذه المبادرات يمكن تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية وتمكينهم من تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق النجاح والتكيف مع المتغيرات الحالية والتحديات المستقبلية.

#### خامساً: مراحل تطبيق الرؤية المقترحة:

- يتم تطبيق الرؤية المقترحة بعدة مراحل محتملة، وذلك على النحو التالي:
- **مرحلة تحديد الأهداف والرؤية:** ويتم فيها وضع رؤية واضحة حول "التفكير الاستراتيجي ودوره الفعال في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية" وأهميته في السياق الجامعي، ثم تحديد الأهداف المحددة لتنمية التفكير الاستراتيجي، مثل تحسين القدرة على اتخاذ القرارات وتطوير الخطط الاستراتيجية، وأيضاً أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وانعكاسها على رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين القدرة التنافسية للجامعات، وذلك من خلال وضع أهداف محددة وقابلة للقياس تتوافق مع الرؤية العامة.
  - **مرحلة تقييم الوضع الحالي:** ويتم في هذه المرحلة إجراء تحليل شامل للوضع الحالي للجامعة، بما في ذلك التحديد الدقيق لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال استخدام أسلوب سوات (SWOT)، وتقييم مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الحالية وأيضاً تقييم المهارات الفعلية والاحتياجات التدريبية للقيادات.
  - **مرحلة تصميم وتطوير البرامج التدريبية:** في هذه المرحلة يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية والتفكير الاستراتيجي، وتضمن استراتيجيات متقدمة لتعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال ورش عمل وحلقات نقاش تعزز من التفكير النقدي

- والإبداعي، وتتم أيضًا محاولة تطوير البرامج التدريبية الخاصة برفع كفاءة القيادات في مجالات التفكير الاستراتيجي؛ مثل التحليل البيئي، التخطيط الاستراتيجي، وقيادة التغيير.
- **مرحلة تنفيذ نشر التغيير الثقافي:** في هذه المرحلة يتم نشر وتعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي ومدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المؤسسي في البيئة الجامعية وذلك من خلال ورش عمل وجلسات نقاشية تفاعلية تقوم فيها القيادات بتشجيع تبني ثقافة التعلم المستمر والقدرة على التكيف مع التغيرات وتشجيع الابتكار بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.
- **مرحلة تفعيل المشاركة المجتمعية:** في هذه المرحلة يتم تعزيز التعاون مع المجتمع المحلي والشركاء الاستراتيجيين لتبادل الخبرات وتحقيق الأبعاد المترابطة للرشاقة الاستراتيجية في ورش للعمل وحلقات نقاشية، ثم جمع الأفكار والمقترحات لتعزيز التفكير الإبداعي.
- **مرحلة تطبيق استراتيجيات جديدة ومبتكرة:** في هذه المرحلة يتم دمج أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الخطط الاستراتيجية للجامعة مع التركيز على بعدي الحساسية والاستجابة السريعة للتغيرات وذلك من خلال تكوين فرق عمل متعددة التخصصات لتعزيز التعاون والابتكار وتشجيع القيادات على استخدام أساليب جديدة في الإدارة والتخطيط معتمدة على الابتكار والتكنولوجيا، والعمل على تنفيذ تلك الاستراتيجيات المقترحة في الواقع الفعلي.
- **مرحلة المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة يتم وضع آليات لمتابعة وتقييم تنفيذ البرامج والأنشطة الخاصة بالتفكير الاستراتيجي وقياس العائد في هذه البرامج من خلال مؤشرات تقييم الأداء والتعديل المستمر بناءً على التغذية الراجعة والتقييمات الدورية.
- **مرحلة التحسين المستمر:** في هذه المرحلة يتم بناء نظام للتحسين المستمر يعتمد على التغذية الراجعة من المشاركين في البرامج، ثم تحديث الرؤية والأهداف باستمرار بناءً على نتائج التقييم والمستجدات في بيئة التعليم الجامعي.
- وتتطلب كل مرحلة من هذه المراحل تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا فعالًا لضمان نجاح الرؤية المقترحة في تنمية وتعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية.

### سادساً: متطلبات تطبيق الرؤية المقترحة:

- لضمان نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة هناك عدد من المتطلبات التي ينبغي مراعاتها، وذلك على النحو التالي:
- ١- **متطلبات إدارية وتنظيمية:** هناك عدد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية التي ينبغي توفرها وهي كما يلي:
    - التخلص من المركزية والقيود البيروقراطية في إتخاذ القرارات.
    - دعم وتأييد القيادة العليا في الجامعات لتنفيذ البرامج والمبادرات الخاصة بالتفكير الاستراتيجي.
    - تصميم مناهج تدريبية مخصصة تتناسب مع احتياجات القيادات الجامعية، تجمع بين النظرية والتطبيق العملي؛ تستهدف مهارات التفكير الاستراتيجي في تحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.
    - وضع آليات لقياس فعالية البرامج ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
    - استخدام نتائج التقييم في تحسين وتطوير البرامج المستقبلية.
    - منح القيادات الوقت الكافي لممارسة التفكير الاستراتيجي بعيداً عن ضغوط العمل اليومية.
    - تخصيص جلسات وورش عمل مركزة للابتكار والتخطيط الاستراتيجي.
    - تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح لأعضاء الفريق القائم على تنفيذ الرؤية.
    - التنسيق بين مختلف الكليات والإدارات لضمان تضافر الجهود.
    - إجراء تقييم شامل لقدرات ومهارات القيادات الحالية لتحديد الاحتياجات التدريبية المحددة.
    - إنشاء قنوات للتواصل بين القيادات لتبادل الخبرات والموارد الناجحة.
    - تنظيم جلسات حوارية وندوات مستدامة لتعزيز المناقشات حول التفكير الاستراتيجي.
    - نشر الوعي حول أهمية التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الجامعي.
    - تنظيم فعاليات وحملات توعية لتعزيز الثقافة المؤسسية حول الرشاقة الاستراتيجية.

**٢-متطلبات بشرية:**

- تدريب وتطوير مهارات جميع العاملين في الجامعات على أساليب التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرارات؛ ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمدربين متخصصين في هذا المجال أو التعاون مع مؤسسات أخرى مثل الجهات الحكومية، والقطاع الخاص لتنفيذ البرامج التدريبية وتبادل المعرفة.
- تشكيل فريق عمل متعدد التخصصات لتوجيه وتنسيق الجهود التدريبية، بما في ذلك خبراء في التعليم، التنمية البشرية، والإدارة الاستراتيجية.
- الاستعانة بمجموعة من المستشارين والخبراء في مجال التفكير الاستراتيجي.
- تشجيع جميع المعنيين في الجامعة على المشاركة في تطوير الأفكار والمبادرات، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

**٣- متطلبات مادية وتمويلية:**

- تخصيص ميزانية كافية لتطوير البرامج التدريبية وورش العمل اللازمة لتدريب القيادات.
- توفير الموارد التقنية واللوجستية المطلوبة لتسهيل تنفيذ البرامج.
- توفير بيئة ملائمة لتحفيز القيادات على التفكير السليم واتخاذ القرارات المناسبة.
- ومع تلبية هذه المتطلبات، ستكون الجامعات في وضع أفضل لتنفيذ الرؤية المقترحة وتعزيز تنمية التفكير الاستراتيجي بين القيادات لتحقيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومواجهة التحديات المستقبلية.

**سابعًا: التوصيات الإجرائية لتنفيذ الرؤية المقترحة:**

- هناك بعض التوصيات الإجرائية التي يقدمها البحث لنجاح تنفيذ الرؤية المقترحة، وهي كما يلي:
- دعم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتفكير الاستراتيجي والقيادات الجامعية مع تقديم حوافز للأكاديميين الذين يساهمون في هذا المجال.
- تأسيس مركز لتدريب القيادات على أساليب التفكير الاستراتيجي على أن يكون البدء بمرحلة القيادات الوسيطة بشكل منتظم وبمنهجية احترافية ويتم فرز من يصلح للقيادة العليا ومن لا يصلح على أساس الكفاءة والقدرات الاستراتيجية.



- إعداد برامج لتنمية التفكير الاستراتيجي لإعداد القيادات بالاستعانة بالخبراء في المجال.
- توفير المناخ الملائم الذي يسوده حرية الفكر والتعبير عن الرأي ويقوم على الثقة والدعم للقيادات الجامعية المتوسطة وجميع العاملين وإعادة التقدير والاحترام لدور العقل والإبداع الفكري.
- السعي نحو تقديم كل ما هو جديد ومبتكر لحل المشكلات الحالية وما يتوقع حدوثه مستقبلاً.
- اعتماد أسس ومعايير واضحة لاختيار القيادات مع مراعاة الكفاءة والقدرة على الإبداع.
- القضاء على المركزية والبيروقراطية في الإدارة واتخاذ القرارات الجامعية.
- توفير الموارد المطلوبة لتعزيز التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في البيئة الجامعية.
- الاهتمام بمشاركة كافة الأطراف المعنية في إحداث أي تطوير مطلوب للمؤسسة الجامعية بهدف تحقيق التميز المؤسسي.
- تعزيز الشراكات مع جامعات ومؤسسات دولية لتبادل الخبرات في مجال التفكير الاستراتيجي والاستفادة من تجاربها الناجحة.
- السعي الحثيث نحو تعميق وزيادة الوعي بأهمية التفكير الاستراتيجي وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى القيادات وجميع العاملين بالمؤسسات الجامعية من خلال المشاركة في ورش عمل وندوات ومؤتمرات وعرض التجارب الناجحة عالمياً وإقليمياً ومحلياً لجامعات طبقت أساليب التفكير الاستراتيجي وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في إدارتها.
- تشجيع العمل التعاوني وتكوين فرق للعمل لتجميع وتحليل البيانات ووضع الخطط الاستراتيجية والإجرائية المناسبة.
- ضرورة اعتماد طرق التحفيز المادي والمعنوي لجميع العاملين في المؤسسات الجامعية لزيادة الشعور بالانتماء وتحمل المسؤولية.
- الاستفادة المثلى من التكنولوجيا واستخدام الطرق الحديثة في الإدارة وخاصة في ظل التحول الرقمي للجامعات.

- وضع لوائح وإجراءات للعمل تعزز تطبيق التفكير الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في دعم القرارات الإدارية.
- تهيئة الكوادر البشرية ممن تتوافر فيهم صفات الإبداع والقيادة لتقلد الوظائف القيادية في الجامعات.
- تشجيع الجامعات على تبني ثقافة التقييم المستمر للخطط الاستراتيجية وتعديلها بناء على المتغيرات الداخلية والخارجية.

#### مقترحات:

يقترح البحث الحالي إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، ومنها على سبيل المثال:

- واقع ممارسة التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية.
- التخطيط لمركز تنمية التفكير الاستراتيجي للقيادات الجامعية.
- نموذج مقترح لتطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية.

#### الخاتمة:

في ختام هذا البحث يمكن القول أن تنمية التفكير الاستراتيجي بين القادة الجامعيين في مصر تعد خطوة حاسمة نحو تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات المصرية لتحقيق التميز والقدرة التنافسية ومن ثم تحقيق رؤية تعليمية شاملة ومستدامة تمكن الجامعات المصرية من تعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات السريعة في البيئة الأكاديمية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢): التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط. ٢.
- ٣- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٤): المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- ٤- أبو بكر، مصطفى محمود والنعميم، فهد بن عبدالله (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ط. ٢.
- ٥- أبو جنيب، جمانه طایل عيد (٢٠٢٠): التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٦- أبو نصر، ندى سالم (٢٠١٩): درجة استخدام القيادات الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للتفكير الاستراتيجي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لديهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٧- البدراني، إيمان عبد محمد احمد (٢٠١٥): علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، مج. ٧، ع. ١٤، ١٦١-١٨٧.

- ٨- برايسون، جون م. (٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية "دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته، (ترجمة محمد عزت عبد الموجود)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- ٩- بونو، إدوارد (٢٠٠١): قبعات التفكير الست، (ترجمة خليل الجبوسي)، المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- ١٠- ترغيني، صبرينه (٢٠١٥): دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة "دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- ١١- الجلب، آلاء محمد مرسي (٢٠٢١): أثر الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية في ظل جائحة فيروس كوفيد-١٩، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ١٢- الحرون، منى محمد (٢٠٢٠): رؤية مستقبلية لتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مدينة السادات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج. ١٤، ج. ٢، يوليو، ٣٦١-٤٢٢.
- ١٣- حسين، عادل عباس (٢٠١٦): العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية "بحث تحليلي لأراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العراق، مج. ١٤، ع. ٣، ١٠٧-١٢٦.
- ١٤- الحسيني، عزه أحمد محمد (٢٠١٤): التفكير الاستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات

التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج. ١٦، ع. ٤٨، فبراير، ٩-٩٨.

١٥- داود، فضيلة سلمان (٢٠١٩): التفكير الاستراتيجي "التخطيط والسيناريو"، منصة كتبنا للنشر الإلكتروني،

available at, chrome-

extension://efaindbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ummah-futures.net/wp-content/uploads/D8compressed.pdf.

١٦- زاهر، ضياء الدين (١٩٩٣): تعليم الكبار: منظور استراتيجي، دار سعاد الصباح، الكويت.

١٧- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (٢٠٢٢): أثر الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم "دراسة ميدانية"، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، جامعة أم القرى، مج. ١٤، ع. ١، مارس، ١٠١-١١٧.

١٨- السروري، أحمد (٢٠١٨): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي الفعال، المؤسسة الدولية للكتاب، القاهرة.

١٩- سليم، حسن مختار حسين، وحويحي، محمد أحمد غريب (٢٠٢٠): تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، مج. ٨، ع. ٢١، يناير، ١٣٣-١٧٩.

٢٠- الشراوي، أميرة محمد (٢٠١٧): أساليب التخطيط التربوي "رؤية نقدية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٢١- الشريف، تحرير شعبان (٢٠١٨): دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية "محافظات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- ٢٢- عبد الرازق، رعدان عدنان (٢٠١٨): أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، الجامعة العراقية كلية العلوم الإسلامية، العراق، ع. ٢٠، ديسمبر، ٣٢١-٣٥٠.
- ٢٣- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٩): متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية " جامعة سوهاج نموذجا"، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع. ٥٩، ٢٥٥-٣١٦.
- ٢٤- عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠): درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيفة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ع. ٨٠، ٦٣٥-٧٤٨.
- ٢٥- عبد الله، مجدي عبد الرحمن (٢٠١٤): رؤية مقترحة لتعزيز ثقافة الجودة الإدارية لدى الإداريين بكلية التربية بالوادي الجديد في ضوء مدخل القبعات الست، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، ع. ٩٠، مج. ٢١، ٢٢٣-٣٤٦.
- ٢٦- العجايب، آمنه طشحيل ونان (٢٠٢١): أثر التفكير الاستراتيجي في التميز المنظمي "الدور الوسيط للاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- ٢٧- عمر، دعاء محمد سيد (٢٠٢٠): تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، مج. ٣، ع. ١، ٤٠-٨٧.

٢٨- عمر، منى عرفه حامد (٢٠١٨): دور التعليم الجامعي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مج. ٣٣، ع. ٣، ٢١٠-٢٥٣.

٢٩- العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى (٢٠٢١): تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات السعودية "تصور مقترح"، مجلة جامعة بيشه للعلوم الإنسانية والتربوية، جامعة بيشه، ع. ٩، سبتمبر، ١٦-٥٥.

٣٠- العنزي، نايف بن عمّاش السويلم (٢٠٢٢): دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج. ٤٦، ع. ٣، ٢٦٥-٢٩٣.

٣١- غازي، علي علي (٢٠٢٣): الرشاقة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز مستقبل مستدام للمؤسسات المعاصرة، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع. ١٨٢، سبتمبر، ٨-١١.

٣٢- الفقيه، منال أحمد علي (٢٠٢٠): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، اليمن، ع. ١٣، أغسطس، ١٦٧-٢٠٢.

٣٣- فهمي، محمد سيف الدين (٢٠٠٨): التخطيط التعليمي "أسسه وأساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

٣٤- اللمسي، عادل حلمي أمين (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مج. ٤٥، ع. ٤، ٣٠٣-٣٨٤.

٣٥- المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون (٢٠٠٧): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

- ٣٦- مركز الدراسات الاستراتيجية (٢٠١٢): القيادة والتفكير الاستراتيجي، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، الإصدار السادس والأربعون، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- ٣٧- مروان، فتحه يعقوب (٢٠١٨): واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية "دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات النفطية بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- ٣٨- المعجم الوجيز (١٩٩٣): مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- ٣٩- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٢): الحاكمية والتفكير الاستراتيجي، المكتبة الوطنية، الأردن.
- ٤٠- ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠١٩): الإستراتيجية: منهج الممارسات المتكاملة: التفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن.
- ٤١- نافع، سعيد عبده (٢٠١٦): التفكير الاستراتيجي "صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات"، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، السعودية، ع. ٩، يوليو، ٥-٣٧.
- ٤٢- هلال، محمد سعيد عبد المطلب (٢٠٢١): تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج. ٨، ع. ٢٩، يناير، ٢٤٩-٣٣٧.
- ٤٣- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٨): التفكير والتخطيط الاستراتيجي "كيف تربط بين الحاضر والمستقبل"، دار الكتب، مصر.
- ٤٤- ويح، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات "دراسة ميدانية على جامعة بنها"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج. ٨٢، ع. ٧٢، ٨٢٢-٨٧٧.



ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 45- Al Shawabkeh, K. (2024): "The Impact of Strategic Agility on Sustainable Competitive advantage: The Mediating Role of Strategic Renewal at Jordanian Telecommunication Companies", Problems and Perspectives in Management, Vol. 22, No. 1, 446-461.
- 46- Alayoubi, M. et al. (2020): Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities, International Journal of Business Marketing and Management, Vol. 5, No. 3, 11-26.
- 47- Alhosseiny, H.M. (2023): "The impact of strategic planning, strategic thinking, and strategic agility on competitive advantage: Literature review", Academy of Strategic Management Journal, Vol. 22, No. 2, 1-14.
- 48- Flaih, L. H. & Chalab, I.D. (2022): "Strategic Foresight And Its Impact On Strategic Agility: An Analytical Study Of The Opinions Of A Sample Of University Leaders In Private Universities In The Middle Euphrates Region", Journal of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6, 3154-3167.
- 49- Harraf, A. & et. al. (2015): Organizational Agility, The Journal Business Research, Vol. 31, No. 2, 675-686.
- 50- Hussein, S.A. & et. al. (2023): "Strategic Learning and Strategic Agility: The Mediating Role of Strategic Thinking", International Journal of Ebusiness and Egovernment Studies, Vol. 15., No. 1, 1-25.
- 51- Khoshnood, N. T. & Nematizadeh, S. (2017): Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 2, 220-227.
- 52- Lewis, M.W. & et. al. (2014): Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility, California Management Review, Vol. 56, No. 3, 58-77.
- 53- Mahdavian, M. & et. al. (2014): A study of the impact of strategic thinking on the performance of Mashhad municipal managers, Management Science Letters, Vol. 4, 679-690.

- 54- Mavengere, N. (2013): Information technology role in supply chain's strategic agility, International Journal of Agile Systems and Management, Vol. 6, No. 1, 7-24.
- 55- Merriam-Webster's Collegiate Dictionary (2008) , ١١<sup>th</sup>. Ed., An Encyclopedia Britannica Company, U.S.A.
- 56- Ogunsiji, A. S. & Akanbi, P. A. (2013): The Role of Perceived Environmental Uncertainty and Strategic Agility on the Performance of selected Banks in Oyo State of Nigeria, Information and Knowledge Management, Vol. 3, No. 7, 23-30.
- 57- Oxford Wordpower Dictionary (2006): edited by; Joanna, et al., Oxford University Press, 3<sup>rd</sup> ed.
- 58- Salih, A.A. & Alnagi, L.(2014): "Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, No. 4, 1871- 1882.
- 59- Tabatoni, P. & et. al. (2018): Strategic thinking and universities' institutional development, EUA (European University Association) ,available at:  
<https://eua.eu/downloads/publications/strategic%20management%20and%20universities%20institutional%20development.pdf>, accessed on: 22/1/2024.
- 60- Vaszkun, B. & Sziraki, E. (2023): "Unlocking the key dimensions of organizational agility: A Systematic Literature Review on Leadership, Structural and Cultural Antecedents", Society and Economy, Vol. 45, No. 4, 393-410.