الذكاء المتولد عن نمط التفكير الاستراتيجي لبناء ليبيا المستدامة

The intelligence arising from strategic thinking patterns for building a sustainable Libya

أ. **منير على بوحمالة:** طالب دكتوراه، قسم العلوم السياسية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا.

Mr. Mounir Ali Bouhamala*: PhD student, Department of political science, Libyan Academy for graduate studies, Libya.*

Email: mounir.libya2021@gmail.com

DOI https://doi.org/10.56989/benkj.v6i5.1924

تاريخ الاستلام: 2026-04-01 تاريخ القبول: 2026-04-20 تاريخ النشر 2026-05-01

المستخلص:

ارتبط التفكير الاستراتيجي بمفهوم التنمية المستدامة، وأصبح محور اهتمام العلماء والدول، خاصة بعد أن أدرك العالم أن التنمية المستدامة كانت السبيل الوحيد لمواجهة مشكلات خطيرة كالتغيرات المناخية والتصحر وتلوث المياه والهواء والفيضانات واستنفاذ الموارد غير المتجددة. هدفت الدراسة التي تناولت ليبيا بعد أحداث 2011 إلى الربط بين التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة، من خلال فرضية رئيسية مفادها أن الحفاظ على بقاء الدول وثروات الأجيال لم يتحقق إلا بتفكير استراتيجي جمع بين العلم والإبداع، وفرضية صفرية حذرت من أن تجاهل هذا التفكير قد يعرض المؤسسات الليبية لأزمات لعدم إدراكها التهديدات البيئية. خلصت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي كان أهم من الاستراتيجية نفسها؛ فكانت الاستراتيجية بمثابة الخريطة والتفكير الاستراتيجي بمثابة البوصلة، وبدونه بقيت التنمية المستدامة مجرد شعارات. كما أثبتت الدراسة أن فهم المعوقات السياسية والاقتصادية والأمنية في ليبيا حول الذكاء النظري إلى ذكاء تكتيكي حدد الفرص والتهديدات، مما أنتج استراتيجيات فاعلة وخططاً بديلة نحو الاستدامة. أوصت الدراسة بالاستثمار في البحث العلمي، وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتوحيد النصوص القانونية، وتنويع الاقتصاد، وإنشاء هيئة وطنية لاستشراف المستقبل.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، التفكير الاستراتيجي، التنمية المستدامة، بناء الدولة، الاستدامة، صنع القرار، استشراف المستقبل، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد

Abstract:

Strategic thinking became associated with the concept of sustainable development, and it became a focal point of interest for scientists and nations, especially after the world realized that sustainable development was the only way to confront serious problems such as climate change, desertification, water and air pollution, floods, and the depletion of non-renewable resources. The study, which examined Libya after the events of 2011, aimed to link strategic thinking and sustainable development through a main hypothesis stating that preserving the survival of states and the wealth of generations was only achieved through strategic thinking that combined science and creativity, and a null hypothesis warning that neglecting this thinking could expose Libyan institutions to crises due to their failure to recognize environmental threats. The study concluded that strategic thinking was more important than strategy itself; strategy served as the map, and strategic thinking served as the compass, and without it, sustainable development remained mere slogans. The study also demonstrated that understanding the political, economic, and security obstacles in Libya transformed theoretical intelligence into tactical intelligence that identified opportunities and threats, thereby producing effective strategies and alternative plans leading toward sustainability. The study recommended investing in scientific research, activating the partnership between the public and private sectors, unifying legal texts, diversifying the economy, and establishing a national body for future foresight.

Keywords: Strategic intelligence, Strategic thinking, Sustainable development, State building, Sustainability, Decision-making, Foresight, Strategic planning, Resource management

المقدمة:

أصبحت التنمية المستدامة في العصر الحديث من أبرز القضايا التي تحظى باهتمام المجتمع الدولي، لما تمثله من ضرورة لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، وذلك في إطار أهداف خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030م التي شكّلت مرجعاً عالمياً موجهاً للسياسات والبرامج التنموية. وقد جاء هذا الاهتمام في ظل ما يشهده العالم من تحولات متسارعة وتنافس جيوسياسي واقتصادي متزايد، إلى جانب تفاقم الأزمات البيئية، كالتغير المناخي والتصحر وتلوث الموارد الطبيعية، الأمر الذي فرض على الدول تبني رؤى واستراتيجيات أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المعاصرة.

وفي هذا السياق، برز التفكير الاستراتيجي بوصفه أداة أساسية في استشراف المستقبل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطط بعيدة المدى، بما يسهم في دعم القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة. كما يساعد هذا النمط من التفكير على ابتكار حلول عملية ومستدامة تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بحقوق الأجيال القادمة.

ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة الموسومة بـ"الذكاء المتولد عن نمط التفكير الاستراتيجي لبناء ليبيا المستدامة"، إذ تسعى إلى إبراز دور التفكير الاستراتيجي في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعاني منها الدولة الليبية، وبيان مدى إسهامه في بناء رؤية تنموية مستدامة قادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات المعقدة.

مشكلة الدراسة:

تنطلق مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة، خاصة في ظل ما تواجهه الدولة الليبية من تحديات سياسية ومؤسسية وهيكلية تعيق مسار التنمية. وتتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مدى إسهام التفكير الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الدولة الليبية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والتنمية المستدامة؟
- هل يُعد التفكير الاستراتيجي ضرورة حتمية لمواجهة التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية؟
- ما مدى قدرة الدولة الليبية على توظيف التفكير الاستراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في ظل الانقسام السياسي وضعف المؤسسات؟
- ما أبرز التحديات التي تعيق تطبيق الرؤى والاستراتيجيات التنموية المستدامة في ليبيا؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يأتي:

- التعرف إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي وأبرز أسسه ومناهجه.
- بيان أهمية التنمية المستدامة وأبعادها الرئيسة ومجالات تطبيقها.
- توضيح العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحقيق التنمية المستدامة.
- الكشف عن دور التفكير الاستراتيجي في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
- تقديم تصور أو إستراتيجية عملية يمكن أن تسهم في دعم مسار التنمية المستدامة في الدولة الليبية.
- إبراز أهمية بناء رؤى مستقبلية مستدامة قادرة على التكيف مع المتغيرات المحلية والدولية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الموضوع، إذ يتيح وصف ظاهرة التفكير الاستراتيجي وتحليل أبعادها وعلاقتها بالتنمية المستدامة. كما تُعد الدراسة من الدراسات الاستطلاعية التي تسعى إلى تمهيد الطريق أمام دراسات أكثر عمقاً وشمولاً في مجال الذكاء الاستراتيجي ودوره في بناء التنمية المستدامة، من خلال تحليل الواقع الليبي واستكشاف أبرز التحديات والفرص المرتبطة به.

الدراسات السابقة:

1- دراسة عمر المبروك الطقي:

تناولت هذه الدراسة واقع القيادات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في الدولة الليبية، ومدى اهتمامها وتأهيلها للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها عدم وجود رؤية واضحة من قبل الوزارة يمكن للقيادات الإستراتيجية العمل على تحقيقها، إضافة إلى ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية بمفهوم التنمية المستدامة في المناهج الدراسية، وقلة الاهتمام بتطوير العناصر البشرية بوصفها قيادات إستراتيجية قادرة على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة (الطقي، 2025).

2- دراسة محمد علي عز الدين:

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيس مفاده: «ما مدى تأثير ضعف المؤسسات السياسية على التنمية المستدامة في ليبيا؟». وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، أبرزها أن حالة عدم الاستقرار الناجمة عن الصراعات الداخلية في الدولة الليبية أدت إلى ازدواجية المؤسسات السياسية

والسيادية، وعدم قدرة النظام السياسي على فرض سلطته على كامل إقليم الدولة، الأمر الذي أسهم في تعاظم أزمات التنمية السياسية، وأثر سلبًا على كفاءة المؤسسات السياسية وقدرة الدولة على مواكبة تطورات المجتمع الدولي، إضافة إلى ضعف قدرتها على وضع خطط فعالة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

3- دراسة Lara Bartucci–Lipponi Amoyo وآخرين:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستدامة التي تعتمد على منظور «القدرات الديناميكية»، وذلك بهدف تصنيفها، وتقديم ملخص لأبرز أهدافها ونتائجها، وتقييم جوانب النقص في الدراسات التي تجمع بين الاستدامة والقدرات الديناميكية، مع تقديم توصيات توجه الدراسات المستقبلية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاستدامة تُعد خيارًا إستراتيجيًا وليست خيارًا تكميليًا، إذ ينبغي دمجها في صميم إستراتيجيات المؤسسات، لما لها من دور في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحولات البيئية والاجتماعية المستمرة، وابتكار أنماط عمل جديدة وأكثر مرونة. كما أشارت الدراسة إلى قلة الدراسات التي تربط بين الاستدامة والقدرات الديناميكية، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تهدف إلى تحديد أنواع القدرات الديناميكية القادرة على مواجهة تحديات الاستدامة بفاعلية أكبر.

وعلى الرغم من الأهمية العلمية التي قدمتها الدراسات السابقة، فإنها ركزت بصورة أساسية على البيئة المؤسسية، أو القيادات البشرية، أو مراجعة الأدبيات المتعلقة بالاستدامة والقدرات الديناميكية، في حين تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الذكاء والتفكير الاستراتيجي بوصفهما متغيرًا مستقلًا وأداة للتغيير الشامل في الدولة الليبية، بما يسهم في بناء تنمية مستدامة على مستوى الدولة ككل.

تحديد مفاهيم الدراسة:

- **الذكاء المتولد عن التفكير الاستراتيجي:** عند ربط الذكاء العالي بالتفكير الاستراتيجي، يتحول الذكاء التقليدي القائم على التحليل وتفكيك البيانات لفهمها إلى ذكاء تركيبي شامل يعيد بناء البيانات لإنتاج حلول مستدامة. ومن أبرز سماته القدرة على تجسير التخصصات، والاستشراف المستقبلي، وقياس القوة الاقتصادية، وتعديل الخطط عند حدوث الأزمات وغيرها. لذا، فإن العلاقة بين الذكاء والتفكير الاستراتيجي تُعد علاقة عضوية؛ فبدون الذكاء يصبح التفكير الاستراتيجي مجرد خطط جامدة تفتقر إلى الإبداع، وبدون التفكير الاستراتيجي يتحول الذكاء إلى طاقة مبعثرة غير موجهة.

- **التنمية المستدامة:** يشير مفهوم التنمية المستدامة إلى الجهد المنظم ضمن إستراتيجية تنموية شاملة لمختلف مناحي الحياة، تقوم على تسخير جميع الموارد المتاحة لخدمة المجتمعات البشرية، مع انتهاج مبدأ العدالة في الحفاظ على الثروات الحالية بما يضمن حقوق الأجيال الحاضرة والقادمة (الطقي، 2025).

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

تمتد الفترة الزمنية للدراسة من عام 2011م إلى عام 2020م، وهي الفترة التي تبدأ بأحداث السابع عشر من فبراير، وتنتهي بانعقاد جلسات الحوار الليبي أواخر عام 2020م، والتي أسفرت عن انبثاق "حكومة الوحدة الوطنية".

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة مكانيًا على دولة ليبيا، بوصفها إحدى الدول التي تمر بمرحلة انتقالية وتشهد تحديات سياسية واقتصادية وتنموية متعددة.

هيكل الدراسة:

- أولاً: الذكاء المتولد عن نمط التفكير الاستراتيجي وأهميته.
- ثانياً: المعوقات التي تحول دون إنتاج ذكاء استراتيجي.
- ثالثاً: إستراتيجيات التحول نحو الاقتصاد المستدام في الدولة الليبية.

أولاً: الذكاء المتولد عن نمط التفكير الاستراتيجي وأهميته

تُعدُّ عملية التفكير الاستراتيجي عمليةً عقليةً معقدة، كونها تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة الأمد، وتطوير الخطط اللازمة والعمل على تحقيقها، وهو أمر يتجاوز التفكير العادي واليومي. فلا يكفي أن يكون لدى الدولة ومؤسساتها إستراتيجية جيدة، بل يجب أن تمتلك القدرة على التفكير الاستراتيجي، وهو ما يعني بأن التفكير الاستراتيجي أهم من الإستراتيجية نفسها؛ فالإستراتيجية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد الاتجاه، بينما التفكير الاستراتيجي هو الذي يوجّه القرارات ويقيّمها. لذا فإن الإستراتيجية هي (الخريطة)، والتفكير الاستراتيجي هو (البوصلة) التي تساعد الدول ومؤسساتها على التنقل في هذه الخريطة (Stobierski, 2020).

ومن ثم فإن عملية التفكير الاستراتيجي تُعد عملية تكاملية تعتمد على التمكن من استخدام الأدوات والمهارات الذهنية لفهم المشكلات الإستراتيجية، وتحديد إطارها بغية الوصول إلى الحل الاستراتيجي. أو كما يقول المفكر "كرايج لوهيل": إنها عملية أو تقنية كلية للتفكير بشأن حل المشكلات

المعقدة، أو تحقيق غرض منظومي، أو التوصل إلى حلول جديدة في المجالات التي تتطلب الجدية في مسائل أساسية للدولة. كما يراها آخرون بأنها بناء تركيبي يعتمد على (الإدراك) و(الاستبصار) و(الحدس) لاستحضار المستقبل والاستعداد له، أو كمجموعة من العمليات الذهنية التي يتفاعل فيها (العلم مع الإبداع)، وتتفاعل مع الخارطة الإدراكية للمفكر بمحفزات داخلية كالتفكر أو التذكر، أو بمحفزات خارجية من أجل رسم مسارات الدولة بعد فهم بيئتها وقدراتها، ثم وضع أهدافها العليا (حسين، 2013م، صفحة 34).

وعلى هذا فإن التفكير الاستراتيجي "يجمع بين عدة أنماط رئيسة تتفاعل مع بعضها البعض؛ فالنمط الأول: التفكير التحليلي، الذي يقوم على تفكيك الواقع وتحليله، والنمط الثاني: التفكير النقدي، الذي يقوم على نقد الواقع، بينما النمط الثالث: التفكير الإبداعي، الذي يقوم على إعادة تركيب الواقع لبناء نماذج المستقبل" (حسين، 2013م، صفحة 36).

وصف التفكير الاستراتيجي وأهميته:

يمكن وصف التفكير الاستراتيجي من خلال عدة زوايا (سلطان، 2005م، صفحة 111):

- **القدرة على الحلم:**

إن حجم الأفكار المقيدة في أي وضع استراتيجي، وحجم ما يُعد ممكنًا وما يُعد مستحيلًا، هو ابن القناعات المستبطنة وليس ابن الممكن والمستحيل العقلي الصرف. والقادة يرون ما يعده الناس مستحيلًا أمرًا ممكنًا. فما الذي بعث الثورات في العالم، أو بنى اليابان أو ألمانيا، أو طوّر الهند؟ إنه حلم القادة، ورؤيتهم لما يعده الناس من المستحيلات؛ فهم يرون في ضعف المعطيات حافزًا لا عائقًا، ويرون في أنفسهم رسالة وهمّة تطلق القدرات من حولهم، ويشتركون معهم في الحلم ويعيشون له.

- **ثورة على البارادايم:**

إن نقطة العمى، أو المنطقة التي لا نرى فيها ولا ننتبه لها، والتي نغلقها عمدًا نتيجة البرادايم، تُعدّ مقتلًا للفكر الاستراتيجي، نظرًا لأن القناعات والثقافات السلبية أو الصور المخزنة هي الحجاب الذي يمنع الرؤية. فإذا كانت القناعات تمنعنا من رؤية الاحتمالات، فهي أقدر على منعنا من رؤية المنطق الذي يدعونا إلى تغيير قناعاتنا. وبالتالي فإن تلك القناعات التي تنمو عبر الزمن لها قوة عجيبة في الهدم والبناء. فعندما ينجح القائد في زرع القناعات الإيجابية في مؤسسته، تتحول طرق التعامل مع التحديات من لعبة حظ إلى لعبة شطرنج، التي يمارسها القادة العظام (سلطان، 2005م، صفحة 118).

- **القدرة على الإبصار:**

قد يوافق الجميع بأن التفكير الاستراتيجي يعني النظر إلى المستقبل، ولكنك لا تستطيع النظر إلى الأمام إلا بالنظر إلى الخلف؛ فرؤية المستقبل ترتكز على فهمنا للماضي. كما يجب النظر إلى ما فوق رأسك وما تحت قدميك، وقد تفعل ذلك ولكنك تحتاج إلى الإبداع للوصول إلى الإستراتيجية. فالمفكرون الاستراتيجيون يرون ما لا يراه غيرهم، فهم يتحدون المنطق التقليدي والوصفات الجاهزة. إنهم ينظرون جانبًا، وإلى ما وراء الشيء، وأخيرًا يرون من خلال الشيء، وحين تجمع كل ذلك يمكن وصفهم بأنهم (يرون) (سلطان، 2005م، صفحة 112).

أدوات التفكير الاستراتيجي لبناء ليبيا المستدامة:

من أبرز الأدوات التي يعتمدها التفكير الاستراتيجي في حل المشكلات هي:

1. **بناء المشاهد (السيناريوهات)**

تُعد منهجية السيناريو أداةً منهجية لدى المدارس الاستشرافية، ومنها المدرسة الفرنسية، والتي عمل على تطويرها عدد من المفكرين، من أمثال: فابريس روبيلا وميشيل غودي، إذ يشترطون تجنّب المواقف الانفعالية أو الاستباقية، وتبنّي الرؤية الفاعلة عند استشراف المستقبل، وهو ما يمثل ربط التوقع بالفعل عبر الملاءمة من خلال سيناريوهات تتميز بالتماسك والرجاحة والشفافية. وقد طوّروا عددًا من التقنيات تُعرف بـ"تقنيات حل المشكلات"، وهي مصنفة كما يأتي: (خميس، 2016، صفحة 108):

- طرح الأسئلة الصحيحة، ويتم ذلك من خلال استخدام مصفوفة ميكماك.
- تحليل الاتجاهات والفاعلين، من خلال مصفوفة ماكتور.
- تقليص الارتياب أو اللايقين، ويتم ذلك من خلال استخدام التحليل المورفولوجي، أو من خلال تقنية مصفوفة التأثير المتبادل أو طريقة دلفي.
- تحديد الخيارات الإستراتيجية وتقييمها، وذلك من خلال تقنية "مولتيبول"، وغير ذلك من التقنيات الاستشرافية التي يمكن الاستعانة بها، نُبينها في الجدول التالي:

جدول 1: خطوات الدراسة المستقبلية والتقنية المستخدمة.

الرقم	هدف التحليل	التقنية الأنسب
1	تجميع الآراء السديدة	دلفي، دولاب المستقبل
2	القياس الكمي	تحليل تأثير الاتجاه، الانحدار، التحليل البنيوي.

3	إدراك الترابط بين الاتّجاه والأحداث والسلوك	ديناميات النظام، نمذجة العامل، تحليل تأثير الاتجاه، تحليل تأثير المتبادل، أشجار القرار، دولاب المستقبل، نمذجة المحاكاة، المنظور المتعدد، تحليل التدرج السببي.
4	تحديد المسار في ظل عدم اليقين	تحليل القرار، رسم الطريق، تحليل التسلسل التقني.
5	عرض مستقبل بديل معقول	السيناريو، دولاب المستقبل، المباراة، المحاكاة، نمذجة الأداء.
6	فهم أسباب التغيير الإيجابي مستقبلًا	حالة مؤشر المستقبل.
7	تتبع التغييرات والفرضيات	المسح البيئي، تنقيب النص.

المصدر: (عبدالحي، 2016م، صفحة 37)

2. استنباط الحلول

تعتمد هذه الآلية في التفكير على التوصل إلى حل باعتباره قابلًا للإنجاز خطوةً بخطوة، وفلسفة هذه الآلية هي توليد المسار بخطوات متتابعة يكون من شأنها الربط بين الحالة الراهنة والحالة المراد تحقيقها، حيث توجد عدة مناهج رئيسية لبناء خطوط للحلول، نُبين منها ما يلي: المنهج: يقوم هذا المنهج على النظر إلى الهدف النهائي وتحديد الخطوة السابقة عليه، والتي يكون من شأنها أن توصل إلى الهدف، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها (الهدف1)، وبعد ذلك يتم تحديد الخطوة التالية، وهي التي تقود إلى (الهدف1)، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها (الهدف2)، وهكذا حتى يصل المفكر إلى حالته الراهنة. وملخص هذا المنهج هو تحديد الهدف الاستراتيجي أولًا، ثم البدء في تحديد الخطوة المؤدية إليه نزوليًا وتتابعيًا إلى حين الوصول إلى الخطوة الأولى (حسين، 2013م، صفحة 46).

3. الذكاء الاقتصادي

يقصد بالذكاء الاقتصادي مجموعة المكونات والوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها لتطوير مؤسسة اقتصادية ما، كما يكون أيضًا على المستوى الكلي (أي الدولة)، وترجمة تلك المعلومات إلى مؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (سريدي، 2019م، صفحة 9).

وتمثل "اليقظة الإستراتيجية" أحد أهم مكونات الذكاء الاقتصادي، وتُعد حجر الزاوية في الوظيفة الاستباقية للذكاء الاقتصادي، فهي أسلوب عمل منظم يضمن المراقبة المستمرة للبيئة الداخلية للدولة ومؤسساتها للكشف عن الفرص والتهديدات، وباعتبارها القوة المحركة للاقتصاد ككل، والذي يحتاج في كل مرحلة من مراحله إلى الوسائل المناسبة سواء البشرية أو المادية اللازمة لتحقيق "اليقظة الإستراتيجية"، والتي تُعد أداة إنذار مبكر توفر المعلومات المؤكدة والكاملة وذات الجودة العالية.

ويمكن تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية، التي تشكل جزءًا من الكل وهو الذكاء الاقتصادي، وفقًا لطريقتين مختلفتين، نُبينهما فيما يأتي: (فرج شعبان، 2015م، صفحة 37):

- آلية التحكم: وتعني أن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءًا من الطلب السريع من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، ومن ثم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل.
- آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة أن الأبحاث الفعالة للمعلومات تكون مستمرة من طرف بعض الأشخاص (المتعقبين المسؤولين عن جمع المعلومات وتحليلها)، حيث يقوم هؤلاء وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر عندما يكتشفون معلومات مهمة، فتكون المبادرة هنا من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

ومن ثم يمكن عرض مجموعة من الوسائل الخاصة التي تساعد في نجاح عملية اليقظة الإستراتيجية (زينب، 2025، صفحة 78).

- وسائل تحديد المشكلة المتعلقة بالقرار: ويمكن الاستعانة في هذه العملية بطريقة تحليل SWOT، أو نموذج Ishikawa، ويُسمى كذلك بنموذج عظم السمكة، أو تحليل السبب والأثر، أو تحليل السبب والنتيجة.
- تحويل المشكلة المتعلقة بالقرار إلى مشكلة بحث عن معلومة: بعد تحديد المشكلة، لا بد من البحث عن المعلومات اللازمة، سواء عن طريق المراجعة الداخلية لتقييم أنظمة الرقابة الداخلية، أو عن طريق تصميم خريطة ذهنية (Mind Mapping)، والتي تسمح بتمثيل البيانات وتنظيمها لتوضيح علاقة الجزء بالكل.

ثانياً: المعوقات التي تحول دون إنتاج ذكاء استراتيجي

مع نهاية عام 2025م وبداية عام 2026م، تدخل الأزمة الليبية عامها الخامس عشر منذ اندلاع ثورة 17 فبراير من عام 2011م، وتقترب أزمة الانقسام المؤسسي بين شرق البلاد وغربها من عامها الثالث عشر منذ عام 2014م، حيث كان الأمل في أن يكون عام 2020م عاماً للانفراج السياسي (رحو، 2018م، صفحة 87) بعد إطلاق ملتقى الحوار السياسي الليبي (تونس – 2020) برعاية أممية وتوقيع اتفاق إطلاق النار، واختيار حكومة تنفيذية موحدة من أجل إنهاء النزاع السياسي، والتي تعثرت في إجراء الانتخابات، مما دعا مجلس النواب الليبي إلى الإقرار بانقضاء فترة حكمها وإقالة رئيسها، وهو ما أعاد الملف الليبي إلى المربع الأول.

1. التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية في الدولة الليبية.

- **عدم الاستقرار السياسي:**

"تتسم الدول المتطورة اقتصادياً وحتى المتسارعة في النمو بالاستقرار السياسي والمجتمعي وفق مؤسسات دستورية، ودولة الدستور والمؤسسات تتمكن من تحقيق الأهداف التالية: الاستقرار السياسي

يحقق الثقة في مؤسسات الدولة – الاستقرار السياسي يساعد في وقف هجرة الأموال وفي جذب الاستثمارات الأجنبية – الخطط الاستراتيجية والتنموية بحاجة إلى وقت للتنفيذ، وبدون هذا الوقت والاستقرار يصعب تنفيذ الاستراتيجيات والتخطيط – الاستقرار السياسي ودولة القانون يعززان من الشفافية والنزاهة في الدولة، وهذا يساعد على كسب ثقة المستثمرين، الاستدامة المالية والإدارية مهمة جداً في معالجة الاختلالات الهيكلية في المؤسسات الحكومية، وهذه بعض الأمور المهمة التي يحققها الاستقرار السياسي، ولنا أن نعدد ما فقدناه بسبب التذبذب السياسي في ليبيا" (الحداد، 2012م).

فالدولة الليبية التي تمر بحالة عدم الاستقرار السياسي منذ عام 2011م، بسبب الانقسام الحاصل في مؤسساتها، والمتمثل في ازدواجية الحكومات والبرلمانات، تسببت بلا شك في ضعف مؤسساتها وعدم قدرتها على مواكبة العالم في وضع خطط التنمية، بل أصبح شغلها الشاغل هو محاولتها للحد من أزماتها (كأزمة الشرعية، وأزمة التغلغل، وأزمة التوزيع، وأزمة الهوية) وتوحيد مؤسساتها، وإنهاء الصراع، وبسط سيطرتها على منافذها البرية والبحرية والجوية، وهو ما يتطلب تبني الأفراد والقادة والنخب السياسية المؤثرة في الحالة الليبية خياراً ديمقراطياً باعتباره خياراً استراتيجياً، والتزاماً وتعهداً وطنياً، والحد من العنف في الخطاب والدعوة إلى التوافق الوطني (عزالدين، 2020م، ص594).

- **غياب الاستقرار الاقتصادي**

أدت الأزمة السياسية الليبية إلى تداعيات شاملة مست كل مناحي الحياة، وتركت أكثر من 80 ألف شخص بحاجة إلى مساعدات إنسانية، وفقاً لبرنامج الأغذية العالمي، حيث يبلغ معدل البطالة 15.3% ولكنه أعلى بين الشباب (23.1%) والنساء (18.4%)، ومع كل ذلك تشير التوقعات إلى الحالة الإيجابية التي سيكون عليها الاقتصاد الليبي، مع معدلات نمو متوقعة تبلغ 2.9% في عام 2026م، وزيادة معتدلة في إنتاج النفط بفضل الاستثمارات الحالية للمؤسسة الوطنية للنفط، حيث يتوقع أن يصل فائض الموازنة إلى 4.1% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2026م، كما يتوقع أن يصل التضخم إلى 3.4% في عام 2026م نتيجة ارتفاع سعر الدولار (للتنمية، 2025).

وهذه التوقعات الإيجابية مرهونة بطبيعة الحال بإحراز تقدم سياسي يفضي إلى توحيد المؤسسات السياسية، وإطلاق إصلاحات اقتصادية حقيقية، ومحاربة الفساد للكشف عن الجرائم الاقتصادية، ومتابعة الأموال المنهوبة، وتشجيع الإنتاج المحلي وتسهيل الاستثمار، وإعادة الثقة بين المواطنين والدولة، وتطهير مؤسسات الدولة من المحسوبية والولاءات الجهوية الضيقة وغيرها (الشبلي، 2025م).

- **الاستقرار الأمني والتنمية المستدامة**

تواجه الدولة الليبية اليوم العديد من التحديات الأمنية في مسارها نحو تحقيق التنمية المستدامة، وفي مقدمتها تحقيق الأمن والاستقرار الذي يمثلان أهم مرتكزاتها، فهما وجهان لعملة واحدة، وعلاقة السبب بالنتيجة، فالأمن يحقق الاستقرار الداخلي (حماية – نظام – تطبيق قانون)، وهو ما ينتج بيئة آمنة ومستقرة تعزز سيادة القانون.

وتعد التحديات الأمنية التي عاشتها الدولة الليبية ما بعد ثورة 17 فبراير من عام 2011م تحديات أمنية شاملة ومعقدة، سواء كانت من عوامل داخلية أو خارجية، تمثلت في: التدخلات الخارجية في شؤونها، والصراعات الداخلية على السلطة، وانتشار السلاح، واستفحال خطر "التهديدات اللاتماثلية" من الجيل الأول والثاني، والعابرة للحدود، كظاهرة تهريب والاتجار بالمخدرات، وغسيل الأموال، والإرهاب، والاتجار بالبشر، والهجرة غير الشرعية، مما يعيق عملية بناء الدولة في مختلف المجالات، ويزعزع الاستقرار الاقتصادي والاستثمار، ويستنزف الموارد المالية والبشرية، ويؤثر على البنية التحتية والتنمية البينية، ويسبب مشاكل بيئية وصحية، مما يعطل مسيرة التنمية المستدامة.

ومن ثم لا يمكن الحديث عن التنمية في غياب الأمن والاستقرار، ولا يمكن الحديث عن بناء السلم والأمن المجتمعي في ظل غياب معادلات التنمية الشاملة، فهما كل متكامل قائم على الترابط والتفاعل الذي يشكل لب أي دراسة، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالحالة الليبية، والتي يصعب فيها الحديث عن أي عملية تنموية، وفي مقدمتها الاستثمارات الأجنبية، في غياب البيئة الآمنة، والتي تعد العامل الرئيس لتحقيق نقلة نوعية في مختلف المجالات، فالدول التي تشهد توافداً كبيراً للاستثمارات الأجنبية هي الدول التي برهنت في اعتمادها القوي على مواردها الطبيعية وحجم سوقها، ويمثل فيها الاستقرار الأمني بيئة مشجعة تعزز الثقة، مما يحول دون هروب رؤوس الأموال والمستثمرين للبحث عن أسواق أخرى آمنة ومستقرة لضمان عوائد مستدامة (عبدالرحيم، 2019م، صفحة 40).

2. معوقات الإدارة العامة في ليبيا:

يقول الاقتصادي النمساوي "بيتر دركر": يمكننا القول إنه ليس هناك دول متخلفة اقتصادياً، بل هي دول متخلفة إدارياً فقط، فكل ما أجري من تجارب على الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الأساسي للتنمية، وبغير الإدارة لا يمكن تحقيق التنمية ولو توافرت عناصر الإنتاج الأخرى (المعاني، 2010، صفحة 15).

من ثم فإن الإدارة هي فن جمع المتناقضات، كعملية تنظيمية بعيدة عن العشوائية تقوم على توليف كافة الجهود بغية تحقيق أهداف الدول ومؤسساتها، بأقل جهد وتكلفة، وأسرع وقت وبأحسن نوعية

ممكنة، وبوسائل مشروعة وإنسانية تحفظ كرامة الإنسان، وبعيدة عن الظلم والتسلط، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية العاملين ومستوى رضاهم وولائهم التنظيمي (المعاني، 2010، صفحة 19).

والدولة الليبية كأحد الدول التي تمر بمرحلة انتقالية، ورثت عن الحقبة السابقة طابعاً بيروقراطياً متضخماً ومركزية مفرطة في عملية صنع القرار، مما جعلها اليوم تواجه العديد من المعوقات، ابتداءً من ضعف الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يحكمها، وتداخل الصلاحيات بين الجهات الحكومية، وضعف قدرتها على تنفيذ السياسة العامة، وتقاطع متطلبات الإصلاح الإداري مع متغيرات سياسية واقتصادية وأمنية، بسبب الانقسام السياسي، الذي ألقى بظلاله الثقيلة على أداء الأجهزة الحكومية، وأدى إلى ضعف التنسيق بين كافة المستويات الإدارية المركزية والمحلية، مما أدى إلى تراجع جودة الخدمات (الشيباني، 2025، صفحة 475).

لذلك برزت في الدولة إدارة شبه عشوائية مستندة في جذورها إلى سياسة النظام السابق البيروقراطية، والانقسامات السياسية الأفقية الحالية، تفتقد فيها إلى معايير الجودة، فالمؤسسات لا تؤدي وظائفها على أسس تراعي الاستحقاق والجدارة، ولا آليات المراجعة والتقييم بسبب وجود نظام شديد المركزية (على الأقل من الناحية المالية) مع الافتقار إلى آليات للتنظيم والمساءلة، وبالتالي لا تكفي الإصلاحات الإدارية المحدودة من أجل إحداث تغيير حقيقي، بل لابد من اعتماد مشروع لإعادة هيكلة المؤسسات العامة، تكون واضحة الاختصاصات والصلاحيات لتحقيق أداء أكثر فاعلية وكفاءة (حمزة أطليش، 2021م، صفحة 29).

ثالثاً: استراتيجيات التحول نحو الاقتصاد المستدام في الدولة الليبية

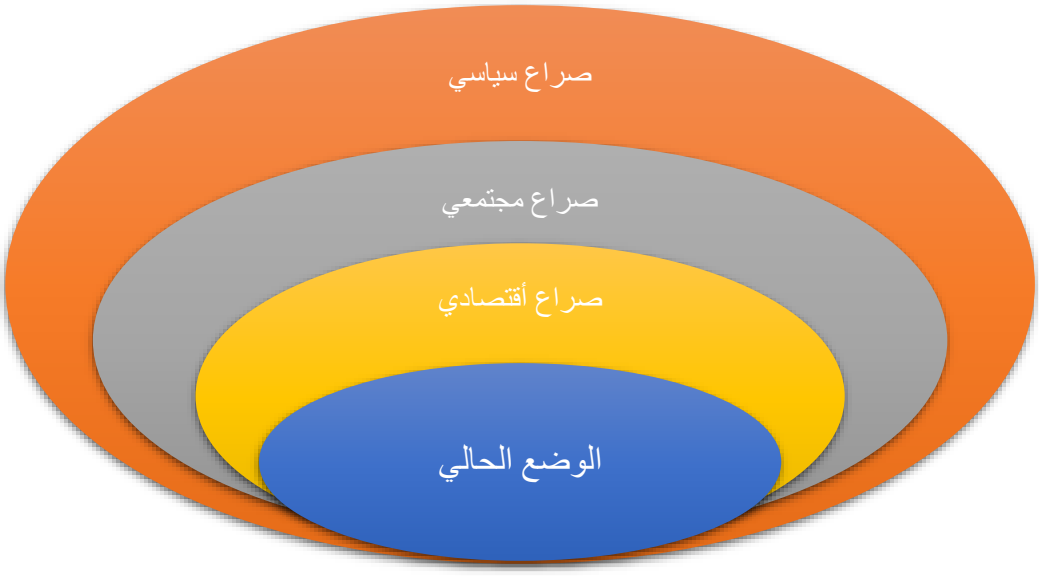
التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر من دون النيل من قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"، كما أن عبارة تنمية تعني نمطاً من التنمية لا تفرط في استثمار مصادر الثروات الطبيعية التي تركز عليها التنمية المستدامة أو تخربها (جودة، 2023). وخاصة بعد أن أصبح موضوع التنمية الشغل الشاغل للعالم، وتفاقمت مشاكله الخطيرة مثل: التغيرات المناخية، والتصحر، وقلة المياه العذبة، وتقلص مساحات الغابات، وتلوث المياه والهواء، والفيضانات المدمرة الناتجة عن ارتفاع منسوب مياه البحار والأنهار، واستنفاذ الموارد غير المتجددة لاسيما بعد أن مارس الإنسان ضغوطاً كبيرة على البيئة، أدت إلى ظهور مشكلات بيئية تختلف حجماً وخطورة بحسب درجات النمو والتطور التي وصلت إليها الأمم (ميكائيل، 2024، صفحة 406).

وهو ما دعا إلى تضافر الجهود من أجل ضمان حقوق الأجيال الحاضرة والقادمة، وعقدت لذلك الندوات والمؤتمرات العالمية، وخاصة بعد صدور تقرير "برونتلاند" تحت إشراف الأمم المتحدة، من أجل وضع أسس بيئية للتعاون بين الدول النامية والمتقدمة لحماية مستقبل الأرض، وعقدت بعدها

قمة الألفية في عام 2000م، والتي تم فيها المصادقة على أهداف التنمية المستدامة، وتعهد الدول بتحمل مسؤولياتها الجماعية للحفاظ على الكرامة والمساواة الإنسانية، ثم عقد مؤتمر "التنمية المستدامة" بمدينة "جوهانسبورغ – بجنوب إفريقيا"، والذي ركز على حماية الثروات الطبيعية، وانبثق عن هذا المؤتمر خطة عمل طويلة تسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ثم مؤتمر الأمم المتحدة لعام 2012م ولعام 2015م، وغيرها من المؤتمرات التي أكدت على مخرجات القمم السابقة بدعم الدول النامية لتحقيق الحق في التنمية، والحق في حماية البيئة (الطقي، 2025، صفحة 8).

وتعد الدولة الليبية إحدى الدول التي حظيت التنمية المستدامة لديها باهتمام بالغ قبل أن تحل عليها أحداث ثورة فبراير، فبعد أن كانت تتصدر المرتبة 64 من بين 174 بلداً صناعياً ونامياً تضمنها التقرير الدولي للتنمية الصادر عن الأمم المتحدة عام 1998م (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP)، (ميكائيل، 2024، صفحة 413)، أصبحت اليوم تعاني من العديد من الاختلالات وانعدام الفرص الاقتصادية، وحالة الصراع على موارد الدولة التي عرقلت التنمية المستدامة، واستنزفت موارد الدولة، والتي نوضح مستوياتها في الشكل الآتي: (والاجتماعي، 2023م، صفحة 4)

الشكل رقم (2): يوضح مستويات الصراع



يعد الوضع الحالي للدولة الليبية قائماً على ملكية الحكومة المركزية للموارد وإدارتها، مما أدى إلى التصرف فيه وفق المصالح الآنية والخاصة لمن يكون على رأس السلطة، فمن يسيطر على الموارد سيتمكن من السيطرة على الحكم.

ومن آثار النموذج الحالي استمرار العمل ببعض السياسات ذات الطابع الاشتراكي، القائم على تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، مما أدى إلى منافسة القطاع العام للقطاع الخاص، وبالتالي

قلت قدرة القطاع الخاص على تكوين الثروة خارج القطاع العام، مما نتج عن ذلك انتشار الفساد، والتنافس على مناصب الدولة.

ومع تردي مستوى الخدمات وفرص التنمية، قد تنهار القيم وتضعف الإرادة المجتمعية وقد تتآكل الدولة من الداخل، ليتحرك بعدها هذا الصراع من مستواه الأدنى إلى الأعلى فتزداد حدة الاستقطابات، وتتكون الحلول القائمة على المغالبة ونفي الآخر، وهو ما يتطلب تبني عدة استراتيجيات من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية بطريقة متوازنة ومتكاملة، نذكر منها ما يلي: (والاجتماعي، 2023م، صفحة 4)

الاستراتيجيات التحول نحو الاقتصاد المستدام:

1- استراتيجيات الحوكمة والتمويل.

1) القانون الوطني والتنمية المستدامة:

تشكل التشريعات الاقتصادية والتجارية والاستثمارية الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتطور والنمو والازدهار الاقتصادي والاجتماعي، كما تلعب دوراً حيوياً في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني وتعزيز مكانته وزيادة حيوية البيئة الاستثمارية، وتعزيز ثقة المستثمرين في الاقتصاد الوطني، وهو ما يتطلب وجود نظام قانوني متخصص بالنظر في الدعاوى التجارية وسرعة الفصل فيها أمام القضاء (حسين أ.، 2022، صفحة 400)، وضرورة الدعوة إلى توحيد النصوص القانونية في القانون الليبي في وثيقة واحدة متماسكة، نظراً لتعرض النصوص القانونية إلى العديد من التعديلات منذ صدورها في عام 1954، مما يسهل على الممارسين والمواطنين الوصول إلى تلك التشريعات دون الحاجة إلى مراجعة النص الأصلي وجميع التعديلات عليه، مما يزيد من الوقت والجهد اللازمين لفهم تلك القوانين وتطبيقها (نصر، 2024)

2) دور القطاع الخاص في تفعيل التنمية المستدامة

لقد مرت الدولة الليبية منذ نهاية السبعينات من القرن الماضي بمرحلة التحول إلى القطاع العام، وأصبح المستفيد الأكبر من المخصصات المالية لخطط التنمية، وبالرغم من محاولة الدولة لإصلاح النظام الاقتصادي، سواء بمحاولة إصدار بعض القوانين التي سمحت بظهور ملامح جديدة للقطاع الخاص في شكل تشاركيات وتعاونيات، أو من خلال إنشاء السوق المالي في عام 2008م، وتخصيصه لبعض المؤسسات المملوكة للدولة، إلا أنها لا تزال تعاني من العديد من العوائق التي تواجه القطاع الخاص على وجه التحديد، بسبب استمرار البيروقراطية الحكومية، وعدم الاستقرار السياسي، وعدم قدرة مجتمع الأعمال على المساهمة في وضع السياسات، وتعذر وصولهم إلى معلومات محددة، وغيرها من العوائق التي تتطلب وضع المعالجات الفاعلة لتطوير هذا القطاع،

وخلق البيئة القانونية المستقرة، وذلك على اعتبار أن القطاع الخاص شريكاً مهماً للقطاع العام في تحقيق التنمية المستدامة (المحجوبي، 2025م، صفحة 468).

2- استراتيجيات التنويع والهيكلة الاقتصادية.

1) الانتقال من الهيمنة النفطية إلى القطاعات الإنتاجية البديلة:

قامت العديد من الدراسات بمحاولة تقييم العلاقة بين الموارد النفطية وعائداتها، وعدد من المتغيرات الاقتصادية، وعلاقتها بالتنمية المستدامة، كما في دراسة (Omodero، 2021) والتي سعت لتقدير فعالية الإيرادات المرتبطة بالنفط على التنمية والرفاهية الاجتماعية في عدد من الدول الإفريقية في الفترة من 2003-2019م، حيث توصلت إلى أن عائدات النفط غير ذات أهمية إحصائية في التأثير على التنمية، مقابل وجود أثر إيجابي للإيرادات الضريبية المرتبطة بدورها بتطوير وتنويع الهيكل الاقتصادي (شمالة، 2022م)، وهو ما يتطلب الإقرار بضرورة تسريع مسار التنوع الاقتصادي من خلال التركيز على القطاعات الواعدة (مثال: الاقتصاد الدائري، والاقتصاد الأزرق، والاستثمار في الهيدروجين الأخضر، وإنتاج الطاقة الشمسية) باعتبار ليبيا تقع في قلب الحزام الشمسي وتتمتع بأكثر من (3200) ساعة من السطوع الشمسي سنوياً.

2) إستراتيجية الابتكار الوطني:

إن ارتباط البحث العلمي ومتطلبات التنمية يعد أحد مرتكزاتها الأساسية في عصرنا الحالي، إضافة لوجود علاقة مباشرة بين التنمية ونسبة الإنفاق على البحث العلمي من الناتج القومي، إذ لا بد أن لا تقل هذه النسبة عن 1%، لكي يكون البحث العلمي ذا جدوى، أي يمكنه المساهمة في التنمية بصفة فعالة، فكلما زادت نسبة الإنفاق على البحث العلمي عن 1%، كلما ارتفعت معدلات النمو (يونسي، 2020، صفحة 153). من ثم فإن إدراك العلاقة بين البحث العلمي والتنمية المستدامة يتطلب الاستثمار في البحث العلمي بغية إنشاء قاعدة وطنية للبحث والتطوير بهدف الحفاظ على الثروات الطبيعية، وتحقيق التنمية في المجتمع، وذلك قد يكون من خلال إنشاء برامج تمويل المشروعات البحثية والابتكار، وتوثيق الروابط بين المراكز البحثية والجامعات من جهة، والقطاعات الصناعية وغيرها من جهة أخرى، من أجل تسهيل عملية نقل المعرفة من البحوث والدراسات نحو مختلف المؤسسات (يونسي، 2020، صفحة 160)

الخاتمة:

تتسم التنمية المستدامة بمجالات متنوعة، تهدف إلى خلق موازنة بين الاقتصاد من جهة، والحفاظ على موارد الأجيال الحاضرة والقادمة من جهة أخرى، وهي تتجه بشكل متسارع نحو التحول

الجذري باتجاه الاستدامة، من خلال التخطيط الاستراتيجي المبني على التفكير الاستراتيجي، وهو ما حاولت هذه الدراسة الإشارة إليه في محاور الدراسة التي تبين نتائجها على النحو التالي:

- يعد التفكير الاستراتيجي أهم من الاستراتيجية نفسها، فالاستراتيجية تؤدي دوراً حاسماً في تحديد الاتجاه، بينما التفكير الاستراتيجي هو الذي يوجه القرارات ويقيمها، لذا فإن الاستراتيجية هي (الخريطة) والتفكير الاستراتيجي هو (البوصلة) التي تساعد الدول ومؤسساتها على التنقل في هذه الخريطة، فبدون التفكير الاستراتيجي ستظل التنمية المستدامة مجرد شعارات.
- إن فهم المعوقات التي تواجه الدولة الليبية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو أمنية، يحول الذكاء المتولد عن التفكير الاستراتيجي من إطاره النظري إلى ذكاء تكتيكي يركز على فهم هذه التفاعلات المعقدة، والسعي إلى تحديد الفرص ومعرفة التهديدات المحتملة.
- إن التفكير الاستراتيجي في التحديات والمعوقات المختلفة سينتج بلا أدنى شك استراتيجيات فاعلة، وخططاً بديلة تتجاوز التحديات السياسية والاقتصادية والأمنية في مسيرة الدولة الليبية نحو الاستدامة الدائمة.

التوصيات:

- الاستثمار في البحث العلمي.
- تفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
- توحيد النصوص القانونية في وثيقة واحدة متماسكة.
- تسريع مسار التنوع الاقتصادي، والتركيز على القطاعات الواعدة.
- إنشاء هيئة وطنية تعنى بعمليات استشراف المستقبل والمساعدة على رسم السياسات.

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو جودة، إلياس. (2023، يناير 22). التنمية المستدامة وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئة. تاريخ الاسترداد 2 مايو، 2026، من الجامعة اللبنانية للبحوث القضائية والقانونية والسياسية: http://dspa.ul.edu.lb.
- أبو شمالة، نواف. (2022). تقييم استدامة النمو والتنمية في اقتصاديات الدول النامية والصاعدة والنفطية: حالة الاقتصاد العماني. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، (العدد الأول).
- بن رحو، سهام بن علال. (2018). الأزمة الليبية ما بين الإرث السياسي وثقافة الشرعية الانتخابية. استراتيجيا: مجلة دراسات الدفاع والاستقبالية.
- البنك الإفريقي للتنمية. (2025). التوقعات الاقتصادية في ليبيا. تاريخ الاسترداد 31 يناير، 2026، من https://www.afdb.org/

- الحداد، وليد. (2012، يونيو 24). الاستقرار السياسي قاعدة أساسية للنمو الاقتصادي. جريدة الأنباء. تاريخ الاسترداد 31 يناير، 2026، من https://www.alanba.com.kw.
- حسين، أحمد. (2022). دور القانون في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، (العدد 1).
- حسين، خليل. (2013). الاستراتيجيا (المجلد 1). بيروت، لبنان: منشورات الحلبي الحقوقية.
- خميس، محمد. (2016). استشراف للدراسات المستقبلية (المجلد ط1). (بشارة، عزمي، تحرير). الدوحة، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- دباغي، مريم، & شعبان، فرج. (2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات. (محمد، حشماوي، تحرير). مجلة (المدبر).
- زينب، بن سعودي. (2025). مبادئ وأساسيات حول الذكاء الاقتصادي (المجلد الأول). (شرعان، عمار، تحرير). برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية.
- سريدي، سلمى. (2019). دور اليقظة في تعزيز الفكر الإبداعي بالمؤسسة – دراسة حالة لمؤسسة condor لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بولاية برج (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- سلطان، جاسم. (2005). التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن (المجلد الثاني). القاهرة، مصر: أم القرى للترجمة والتوزيع.
- الشبلي، فتحي. (2025، يوليو 2). الاقتصاد الليبي بين أسباب الأزمة وحلها. شبكة عين ليبيا الإعلامية. تاريخ الاسترداد 31 يناير، 2026، من https://www.eanlibya.com.
- الشيباني، محمد. (2025، ديسمبر). تحديات الحكومة وإصلاح الإدارة في المؤسسات العامة الليبية. مجلة الأصالة، *8*(العدد الثاني عشر).
- الطقي، عمر المبروك. (2025، يناير). القيادات الاستراتيجية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع.
- عبدالحي، وليد. (2016). استشراف للدراسات المستقبلية (المجلد ط1). (بشارة، عزمي، تحرير). الدوحة، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- عبدالرحيم، رحموني. (2019، ديسمبر 30). الأمن والتنمية في المنطقة المغاربية: قراءة في تأثير التهديدات اللاتناظرية على الاستثمار الأجنبي. استراتيجيا. تاريخ الاسترداد 2 يناير، 2026، من https://asjp.cerist.dz.

- عزالدين، محمد علي. (2020). أثر ضعف المؤسسات السياسية على التنمية السياسية في ليبيا. في الأهداف العالمية للتنمية المستدامة – الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل. جامعة المرقب.
- الفيتوري، أنور، & أطليش، حمزة. (2021). إصلاح الإدارة العامة في ليبيا. سيسرك– أنقرة: مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية.
- المجلس الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي. (2023، أغسطس). مستقبل إدارة الثروات الطبيعية في ليبيا. نقطة ضوء.
- المحجوبي، خالد على العجيلي، وآخرون. (2025). القطاع الخاص في ليبيا واستراتيجيات تطويره. مجلة الاستراتيجية والتنمية، (العدد 2).
- المعاني، أيمن عودة. (2010). الإدارة العامة الحديثة (المجلد الأول). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ميكائيل، عثمان المهدي. (2024، ديسمبر). جغرافيا السلام ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا. مجلة الأصالة، (العدد العاشر).
- نصر، هادي. (2024، ديسمبر 16). مبادرة التوحيد التشريعي: مفهومه، أهميته، وفوائده. المجمع القانوني الليبي. تاريخ الاسترداد 9 فبراير، 2026، من https://lawsociety.ly.
- يونسي، عيسى، وآخرون. (2020، يونيو 11). البحث العلمي وظيفة لتحقيق التنمية بمختلف أبعادها: دراسة نقدية. مجلة سوسيولوجيا.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. Journal of Cleaner Production, *142*, 308-322.
- Omodero, Cordelia Onyinyechi. (2021). Crude oil resources, tax revenue and sustainable social development. International Journal of Energy Economics and Policy. Retrieved February 10, 2026, from www.econjournals.com
- Stobierski, Tim. (2020, December 10). 4 ways to develop your strategic thinking skills. Retrieved January 24, 2026, from https://online.hbs.edu