

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التفكير الاستراتيجي.

### المطلب الأول: تعريف التفكير الاستراتيجي .

ليس هناك إجماع بين علماء السياسة على تعريف موحد لعملية التفكير الاستراتيجي، كونها عملية تتسم بالتعقيد و الحركية وهي ترتبط بالإنسان الذي هو كائن متغير و ديناميكيو أيضا بالدولة في إطار تفاعلاتها مع الوحدات الدولية الأخرى و من جهة أخرى حسب الأبعاد التي ينطلق منها في التعريف لذا نجد عدة تعاريف نوجز بعضها منها فيما يأتي:

تعريف "غرايغ لوهيل " Graig Loehle هي: عملية أو تقنية للتفكير بشأن حل مشكلات معقدة أو تحقيق هدف منظومي أو التوصل إلى حلول جديدة في المجالات التي تتطلب الجدية في مسائل أساسية للدولة كالسياسة الخارجية و الأمن القومي.<sup>1</sup>

و يعرفها آخرون على أنها" البحث المكثف عن إستراتيجية مناسبة للتوجهات الجديدة للدولة" ، بينما يرى آخرون أن التفكير الاستراتيجي " هو تفكير تركيبى وبنائي يعتمد على الإدراك و الاستنبصار و الحدس لاستحضار المستقبل و الاستعداد له".<sup>2</sup>

كما تعرف عملية التفكير الاستراتيجي بأنها مسار فكري محدد أو قناة فكرية تثبت وتستقبل صورا و أفكارا تتناسب مع الهدف المنشود حيث تقوم بتصفية المعلومات الوافدة إلى الذهن ،<sup>3</sup> ومن الملاحظ أن هذا التعريف يجعل عملية التفكير

---

<sup>1</sup> Graig Loehle ,**thinking by strategically**, ( Cambridge :Cambridge university press, 1996 ),p12.

<sup>2</sup> عامر خضير الكبيسي ،التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة :دراسة نظرية ، (المملكة العربية السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 ) ، ص 8.

<sup>3</sup> عيسى بن علي الملا ،التفكير الاستراتيجي : دراسة تحليلية ، الرياض : مجلة الدفاع ، 2002 ، ص 177.

الاستراتيجي عملية تعتمد على المثبرات الداخلية و الخارجية و بالتالي تكون عملية سلبية و محدودة .

يعرف حامد ربيع التفكير الاستراتيجي "إنه تصور المستقبل انطلاقا من الحاضر و الماضي على أنه امتداد لهما و بناء خطة للتعامل مع المستقبل".<sup>1</sup> ونجد هنا أن التفكير الاستراتيجي ليس من الضروري أن ينطلق من الماضي، بل يجب أن يكون تفكيرا إبداعيا و غير مألوف بحيث يجعل المستقبل ليس بالضرورة نتيجة حتمية للحاضر ،إنما يجب أن يكون أحيانا مسارا غير متوقع و مغايرا للحاضر.

و من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نجل تعريفا للتفكير الاستراتيجي في أنه "مجموعة من العمليات الفكرية و الذهنية التي تجمع بين الفكر و الإبداع تتأثر بخبرات المفكر الاستراتيجي و تأثيرات داخلية و خارجية تهدف إلى إيجاد تصور أوحلول لمشكلات الدولة الآنية أو المستقبلية أو من أجل رسم للسياسات الدولة بما يتوافق مع أهداف الدولية العليا و مصالحها القومية و بناء على القدرات والإمكانيات التي تتوفر عليها"، من هنا كان من الضروري أن يكون التفكير الاستراتيجي مركب من ثلاثة أنماط من التفكير و هي التفكير التحليلي الذي يقوم بتحليل الواقع و تفكيكه و النمط الثاني من التفكير هو التفكير النقدي الذي لا يتقبل الواقع كما هو بل يتوجه إلى نقده بينما يشير النمط الأخير إلى التفكير الإبداعي و الذي يقوم على إعادة تشكيل الواقع لبناء صورة للمستقبل .

---

<sup>1</sup> حامد ربيع، سلوك المالك في تدبير الممالك ، (القاهرة : دار الشعب ، 1980)، ص 13.

## المطلب الثاني: أهمية التفكير الاستراتيجي و معوقاته .

### أولا :أهمية التفكير الاستراتيجي.

ترتبط كفاءة أداء الدولة و حركيتها بالتفكير الاستراتيجي حيث أن التنمية و التطور و الحل السريع و الفعال للمشكلات لا يكون في إطار رد الفعل بل يكون نتيجة تفكير قي إطاره الصحيح و في وقته المناسب، ففي غياب التفكير الاستراتيجي يساء استخدام العقل و الوقت و الجهد فتظل المشكلات التي تعاني منها الدولة عالقة إذا لم تتفاهم أكثر و تصبح عويصة الحل و هذا ما ينعكس على تقدم الدولة و تضعف مكانتها في النسق الدولي الذي يتميز بالكفاءة و سرعة الأداء بفعل الاستثمار الأمثل للموارد و الإمكانيات المتاحة و كذلك اغتنام الفرص، و من هنا فإن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على عملية التفكير الاستراتيجي المبني على فلسفة الدولة و أهدافها و تطلعاتها في ضوء تقييمها لظروف البيئتين الداخلية و الخارجية.<sup>1</sup>

### ثانيا :معيقات التفكير الاستراتيجي.

هنالك مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية التفكير الاستراتيجي و هي كالاتي :

- **خبرات المفكر الاستراتيجي:** تتجمع مجموع خبرات المفكر الاستراتيجي تدريجيا و بشكل تراكمي في تخصص معين و تشكل في ذهنه شبكة من الحقائق والفروض و النماذج المتعلقة بشيء معين أو تخصص أو مشكلة و تقوى و تصبح أكثر صلابة مما يؤدي إلى صعوبة استيعابه لأفكار جديدة أو بديلة

---

<sup>1</sup> فاروق السيد عثمان ،سيكولوجية إدارة الوقت و بناء مهارات التفكير الاستراتيجي ،( القاهرة :دار المعارف ،1995 )، ص 76.

أومختلفة جذري مما يقف حائلا دون تقبل أفكار جديدة<sup>1</sup>، بل قد يتحول إلى ناقد للأفكار الجديدة و التي لا تتضمنها خبراته السابقة و بالتالي يكون عاجزا على تحديث معلوماته ومواكبة التطور و الإبداع في عالم يتغير باستمرار .

• **وهم التكامل الإدراكي:** أي أن المفكر يرى انه توصل إلى الحل الأمثل الذي لا وجوه لأفضل منه لتلك المشكلة و هذا ما يتناقض مع عملية التفكير الاستراتيجي التي تستدعي التفكير و التطوير المستمر للخيارات الإستراتيجية حتى الوصول لأعلى القدرات الإدراكية، في حين أن عملية التفكير الاستراتيجي تتسم بالخصوبة التي تستدعي عدم التسليم بالخيار الاستراتيجي المتوصل إليه في الوقت الحاضر وأنه هناك دائما خيارا أفضل يجب البحث عنه.

• **التنظيم البيروقراطي:** تلعب البيروقراطية الإدارية في مؤسسات الدولة عائقا للبحث والتطوير الاستراتيجي ،سواء من خلال التشريعات أو بسبب إدارات متخلفة لا تقبل النقد مما دعا بعض الدول إلى إنشاء مؤسسات خاصة للتفكير الاستراتيجي مستقلة بهياكلها مما يسمح للمفكر الاستراتيجي بالعمل في جو من الإبداع والحرية الإدارية و الابتعاد عن البيروقراطية الإدارية .

• **خضوع المفكر الاستراتيجي للسلطة :** إن خضوع عملية التفكير الاستراتيجي إلى سلطة سياسية لها توجهات فكرية ضيقة و خاصة بها يحد من عملية التفكير الاستراتيجي ويجعلها تسير في نطاق ضيق و محدد و العكس إذا كانت السلطة السياسية تتسم بالانفتاح فإن ذلك ينعكس ايجابيا على عملية التفكير الاستراتيجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل حسين ،الاستراتيجية ،(بيروت :منشورات الحلبي الحقوقية ،ط1 ، 2013 )، ص 40.

<sup>2</sup>المرجع نفسه ،ص 41.

### المطلب الثالث: مراحل التفكير الاستراتيجي و أدواته.

#### أولا :مراحل التفكير الاستراتيجي.

هناك ثلاث مراحل للتفكير الاستراتيجي:

**المرحلة الأولى:**و تتمثل في جمع البيانات و المعلومات الكاملة و الدقيقة عن المشكلة المراد التفكير فيها متبعين في ذلك التفكير التحليلي لكافة المتغيرات المحيطة بالمسألة ،ثم التدقيق في المعلومات و الربط بينها لاستنباط الحقائق ثم القيام بعملية التفكير بعملية عكسية للتحقق من صحة العلاقة بين الأسباب و النتائج التي تم استنباطها .<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية :** و تتمثل في صياغة الأفكار و تحديد المسارات من خلال وضع توقعات مستقبلية لكل مسار ثم تحديد المسار المناسب بما يتوافق مع قدرات الدولة والظروف المحيطة بها و دراسة الأخطار التي قد تظهر و كيفية تطويقها .

**المرحلة الثالثة:** و تتميز هذه المرحلة بالتفكير الابتكاري من خلال تقمص الخيار ومحاولة العيش فيه لتقييمه على أسس رياضية و أخلاقية و براغماتية و سياسية إذا كان الأمر يتعلق بالمصالح القومية و إذا كان الأمر يتعلق بمسائل الأمن القومي فان التقييم ينصب على دراسة الأخطار و التهديدات الممكنة و كيفية الوقاية منها وهذا من خلال صنع العديد من الخيارات، ثم التدقيق فيها ثم اتخاذ القرار بشأن آلية تنفيذ كل قرار.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق،ص 42.

<sup>2</sup> Simon Wootton, Terry Horne ,**Strategic Thinking** ,(USA: association of MBAS,2003),p157.

## ثانيا : أدوات التفكير الاستراتيجي

من أهم الأدوات التي يستخدمها المفكر الاستراتيجي في حل المشكلات المختلفة نجد :

### 1- إستراتيجية بناء السيناريوهات :

و هو بناء مجموعة من الأحداث وفق تسلسل بنائي و عقلائي و تظهر قوته من خلال العناية في إعدادة من خلال الاعتماد على أساس القدرة على:

✓ ترتيب الأحداث و متطلباتها وفق توقيت مناسب.

✓ التعامل السليم مع الأفعال.

✓ تصور البدائل و مزاياها و اخذ الاحتياطات اللازمة .

و مما تجدر الإشارة إليه أن بناء السيناريو يستدعي بالضرورة العلاقة التراتبية .<sup>1</sup>

### 2- استنباط الحلول :

و تعتمد هذه الآلية عل التفكير في التوصل إلى الحل و توليد مسار بخطوات متتابعة تربط بين الوضع الراهن و الوضع المراد الوصول إليه و يمكن أن نجد طريقتين في استنباط الحلول **فالأولى** تقوم على النظر إلى الهدف النهائي وتحديد الخطوات السابقة عليه و التي تمكن من الوصول إليه (الهدف) و **الثانية** هي تصور الخطوات الموصلة من الحالة الراهنة إلى الحالة النهائية المحققة للهدف المراد الوصول إليه .<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Graig Loehle ,**op.cit** p 14

<sup>2</sup> Ibid , p 18.

المطلب الرابع: أسس و منهجية التفكير الاستراتيجي .

أولاً: أسس التفكير الاستراتيجي.

يقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من الأسس و هي كالآتي :

#### 1 - الرؤية العالمية النظامية:

وذلك بالنظر إلى العالم كنظام مترابط لا كأجزاء متفرقة و هذا ما يتطلب فهم الأحداث بعين مستبصرة و محاولة فهمها في بدايتها و مراحل تشكلها و بالتالي القدرة على التعامل المبكر معها <sup>1</sup> و من الأمور المساعدة توظيف مجموعة من المفاهيم التي تساعد على بناء هذه الرؤية <sup>2</sup> و هي :

✓ مفهوم الفوضى :و الذي يعني أنه في ظل وجود عدد غير محدد من المتغيرات فإنه يوجد عدد غير محدد من المخرجات و منه قد تتحول المخرجات من جديد إلى مدخلات لحدث في طور التشكل .

✓ مفهوم الترابط :إن تفاعل عديد من المتغيرات يولد عنها مخرجات و التي تكون ترابطاً ظاهراً أو غير ظاهر .

✓ مفهوم الاختيار المفاهيمي: تتأثر عملية الاختيار الاستراتيجي بالسياق الفكري للمفكر الاستراتيجي فالنظرة التفاضلية تجعل كل شئ ممكن ،بينما النظرة التشاؤمية تجعل الممكنة مستحيلاً <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Irene Sanders, **Strategic Thinking and the New Science**, (New York: the free press, 1998), pp1-10 .

<sup>2</sup> Ketan Patel, **The master Strategist**,( UK :arrows Book,2006),p100.

<sup>3</sup> Ketan Patel. **ibid**,p102.

## 2- النظرة العميقة للواقع :

تري "ايرين ساندز"<sup>1</sup> (Irene Sanders) أن العالم مكون من نظم ديناميكية و هي و إن تبدو في حالة فوضى إلا أنه هناك نظاما يحكمها و يجب فهمه للتحكم بالواقع و تغييره.<sup>1</sup>

و انطلاقا من هذا على المفكر الاستراتيجي أن يتخلى عن النظرة المبسطة للوقائع و أنه بالإمكان تحديد كافة المتغيرات و التقيد بالأطر الفكرية.<sup>2</sup>

## 3- التركيز على الهدف :

أي أن يتجه التفكير الاستراتيجي نحو غاية أساسية و بشكل مباشر و هي تحقيق الهدف الاستراتيجي .

### ثانيا :منهجية التفكير الاستراتيجي.

تقوم عملية التفكير الاستراتيجي على أسس و منهجية إذ تتركز على الانتقال من مستوى التفكير الجزئي إلى مستوى التفكير الكلي.<sup>3</sup>

فالتفكير الاستراتيجي يربط بين الرؤية النظامية العالمية و الأهداف الإستراتيجية<sup>4</sup> و هذا في ظل وجود حافز أو تحد يستفز الإنسان و يجعله يفكر في آليات التغلب عليه ،هنا يأتي دور المفكر الاستراتيجي في طرح مجموعة من الأسئلة المنهجية تتمحور حول نقاط ثلاث :

---

<sup>1</sup> Irene Sanders.op.cit, p52 .

<sup>2</sup> Ketan Patel. op.cit, p98 .

<sup>3</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص 62.

<sup>4</sup> Colin Gray, **Modern Strategy**,( London: Oxford press ,1991), p 20.



✓ سؤال الهوية : الذي ينطلق من الرؤية الجزئية للمفكر باعتباره جزء من الكل

.

✓ سؤال الواقع :و يدور حول رؤية الواقع ثم تحليله و تفكيك أجزائه و تفاعل المحفز مع عوامل البيئة الداخلية و الخارجية .

✓ سؤال المستقبل :من خلال الربط بين الوضع القائم و ما يجب أن يكون عليه من خلال الرؤية النظامية العالمية و الأهداف الاستراتيجية الكبرى .

من هنا نجد أن عملية التفكير الاستراتيجي تتطلب خمس مراحل منهجية مهمة وهي كالآتي :

1. تحديد الرؤية العالمية النظامية للدولة .

2. تحديد التحدي المحفز .

3. طرح الأسئلة المنهجية.

4. رسم الاستراتيجيات .

5. تقييم الاستراتيجيات .

## المبحث الثاني الإطار المفاهيمي لعملية التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفهوم و سمات التخطيط الاستراتيجي.

#### أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد مظاهر المجتمع المعاصر إذ هو نمط من التفكير لتحقيق الأهداف مع التركيز على المستقبل للوصول لنتائج مستقبلية، ويمكن تعريفه على أنه عملية نظامية توافق الدولة على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها و في الوقت نفسه تستجيب للبيئة المحيطة بها و يرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد و تخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات<sup>1</sup> و يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية وهو عملية متجددة تتعامل مع الأثر المستقبلي للقرارات الحالية.<sup>2</sup>

و هناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح الدولة في محيطها الخارجي و ذلك بالتركيز على :

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل .
- تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للدولة .
- تقييم نقاط القوة و الضعف في السياسات الداخلية للدولة<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> سمير عسكر ، أصول الإدارة ، (دبي :دار القلم 1987 )، ص 106.

<sup>2</sup> محمد رشاد الحملاوي ، التخطيط الاستراتيجي ، (القاهرة :مكتبة عين شمس 1993 )، ص 20-21.

<sup>3</sup> سمير عسكر، المرجع السابق ، ص 107.

ويعرف على أنه الجهد المنظم بهدف صياغة قرارات وتصرفات أساسية، تشكل دليلاً وتضع إطاراً لما ينبغي أن تكون عليه الدولة، وما يجب أن تفعله، ولماذا تفعله؟ للحصول على أفضل النتائج و نجد أن هذا التعريف يتميز بالعمومية<sup>1</sup>.

فيما عرف البعض الآخر التخطيط الاستراتيجي على أنه : خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

وراح آخرون يعرفون التخطيط الاستراتيجي، على أنه جهد منظم ينتج عن قرارات وأفعال رئيسية توجه الدولة وأفعالها بالتركيز على المستقبل<sup>3</sup>.

ويرى جورج تيري **George Terry** التخطيط الاستراتيجي، على أنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عن تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>4</sup>.

و نجد تعريف "تيري" يتجاهل البيئة الخارجية للدولة و ما تؤثر به على عملية التخطيط فعملية التخطيط الاستراتيجي هي تقييم دقيق لقدرات الدولة والتحليل الشامل لبيئتها الداخلية و الخارجية و فهم تاريخ الدولة من أجل وضع الأهداف القومية و تحديد الكيفية المناسبة التي تحقق تلك الأهداف بما يتلائم و يتوافق مع مصالحها و أيضاً التخطيط الاستراتيجي القومي، يعتمد على قدرات الدولة وبيئتها

<sup>1</sup> خليل حسين، مرجع سابق، ص 69.

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى، "التخطيط الأمني الاستراتيجي و إدارة التغيير في مجال مكافحة الإرهاب"، مجلة كلية التدريب و التنمية، أكاديمية مبارك للأمن القاهرة، العدد الثالث 2000 ص 234.

<sup>3</sup> معتز عساف، التمييز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، (بيروت : دار الشروق 2008)، ص 14.

<sup>4</sup> عمرو غنايم، علي الشرقاوي، تنظيم و إدارة الأعمال، (بيروت : دار النهضة العربية، 1981)، ص 291.

الإستراتيجية ، وفهم تاريخها ، ذلك لأنه يعكس طبيعة تطور الدولة ، ليتسنى لها وضع أهداف قومية تتماشى وقدراتها و هي محصلة تفاعل بين المتغيرات المذكورة ضمن توافق زمني ممنهج .<sup>1</sup>

### ثانيا :سمات التخطيط الاستراتيجي.

من أبرز السمات التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي هي العلمية أي أن تسير ضمن منهجية علمية في التفكير و في جمع المعلومات و التزام الموضوعية في تحليلها ، و من جهة أخرى و في ظل عالم يتميز بالتغيير فإنه لا توجد إستراتيجية صالحة لكل زمان و مكان، لذا كان من اللازم أن تتصف عملية التخطيط بالديناميكية و مواكبة التطور و هذا كله في إطار تفاعلي بين القادة الاستراتيجيين والمنفذين الميدانيين الإستراتيجية.<sup>2</sup>

و كذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول مستقبلي و حقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة في الخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي و واضح ، و تدعم بإطار للعمل و ليس مجرد تنبؤات مادية ، كما أنها عملية شمولية و تكاملية وليست عملية تجميع لرؤية قيم و أهداف و أفكار متناثرة و تطور من طرف فريق عمل متكامل .

و تتصف عملية التخطيط الجيدة بأنها تعطي اتجاها و لا تعطي إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة التفاصيل غير المبررة و متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة ،

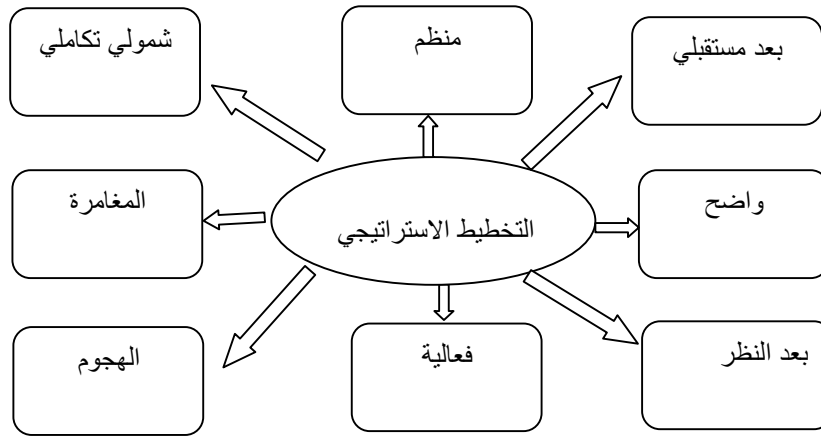
---

<sup>1</sup> خليل حسين ،مرجع سابق ، ص 70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 71.

و ليست قصيرة النظر المتوجه بتفاعل الأحداث ، و تتسم بالفعالية و المغامرة والهجوم و ليست عملية تأثير سلبي و ردود أفعال.<sup>1</sup>

و فيما يلي مخطط نلخص فيه خصائص التخطيط الاستراتيجي :



المخطط رقم (01): يوضح سمات عملية التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،2007)،ص13.

## المطلب الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي و معيقاته .

### أولا :أهمية التخطيط الاستراتيجي.

تحقق الدول التي تهتم بإدارة أنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية عديد من المزايا و المنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية و منها ما يتعلق بتفاعلها مع بيئتها الداخلية و الخارجية و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب المخاطر المحيطة<sup>1</sup>، و فيما يلي نذكر بعض المزايا :

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناء على المعلومات و المعطيات و الحقائق التي تم جمعها و تحليلها و دراستها.
- التفاعل مع البيئتين الداخلية و الخارجية على المدى البعيد من خلال الإلمام بكافة عناصرها و الإدراك بكل جوانب تفاعلاتها .
- القدرة على إحداث التغيير من خلال كفاءة التفكير الاستراتيجي و الذي يبنى على معرفة الفرص المتاحة.
- تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة ،انطلاقا من حشد كل الموارد و الإمكانيات التي تتوفر عليها الدولة .
- التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا .
- مواجهة القيود و التهديدات انطلاقا من عملية الإدراك و الحدس والاستبصار.

---

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الإستراتيجية ،(القاهرة : مجموعة النيل العربية ،1999)، ص 37.

- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة<sup>1</sup> فالتخطيط الاستراتيجي يبني الخطط الاستراتيجية بناء على دراسة الواقع و كذا يبني سيناريوهات محتملة وللاحدث المتوقعة و غير المتوقعة .

#### ثانيا: معوقات التخطيط الاستراتيجي .

تتعرض عملية التخطيط الاستراتيجي لجملة من المعوقات نجملها فيما يلي :

1 - يعتبر غياب القيادة الإستراتيجية للدولة ، من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي ، فالقيادة الإستراتيجية هي التي تمارس عملية التفكير الإستراتيجي ثم تصوغ عمليات التفكير هذه وتنظمها إلى خطط إستراتيجية خصوصا إذا كانت تلك القيادة تمتلك الرؤية على أرض الواقع ، والتي تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من عملها .

2 . حينما تفتقر الدولة إلى الموارد والمهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي القومي ، من خلال قلة الخبراء الاستراتيجيين أو قلة خبرتهم في هذا المجال او انعدام الوسائل و الآليات و النظم المعلوماتية ، فهنا يصبح التخطيط الاستراتيجي مضیعة للوقت ، وهذه الحالة مفارقات التخطيط الاستراتيجي ، فكلما كانت الحاجة إليه شديدة كلما كانت احتمالات نجاحه قليلة ، وكلما قلت الحاجة إليه كان نجاحا مرجحا .

3 - حينما تفتقد الدولة إلى معلومات الإستراتيجية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي القومي و الذي يكون إما لعدم فعالية الجهاز القائم على جمع المعلومات و البيانات و إما على لعدم وجوده أو الصلاحيات الممنوحة له ، وهنا تبرز أهمية المعلومات والتحليلات الاستخباراتية في تحديد النوايا الحقيقية للدول الأخرى ، وعلى

---

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية ، (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003)، ص 26.

أية حال فإنه نادرا ما يكون لدى قائد واحد كل المعلومات اللازمة لوضع إستراتيجية فعالة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : مراحل التخطيط الاستراتيجي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للدولة الأساس الذي تبنى عليه وتصاغ الإستراتيجية القومية والتي تتفرع عنها الإستراتيجيات ويتكون الفكر الإستراتيجي من أسس بنيوية ترتبط بالأيديولوجيا السياسية والاقتصادية و الدينية للدولة ، فالتخطيط الإستراتيجي القومي مثلا للولايات المتحدة يختلف في متطلباته ونتائجه عن التخطيط الاستراتيجي لدولة أخرى كروسيا الاتحادية مثلا ، يمكن تقسيم مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلتين أساسيتين ،المرحلة الأولى هي مرحلة تقييم قدرات الدولة وظروفها العامة والثانية مرحلة تتم فيها صياغة الاستراتيجيات القومية وتنفيذها ونفصل فيها على النحو التالي :

#### أولا :مرحلة تقييم قدرات الدولة و ظروفها العامة .

تعتبر عملية تقييم قدرات الدولة و إمكاناتها من الأمور المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي فالمعرفة الدقيقة لموارد الدولة وهو الذي يمكن من تحديد أهدافها و مصالحها القومية كما يقول الاستراتيجي الصيني "صان تسو " Sun Tzu :إذا كنت تعرف الآخرين و تعرف نفسك فانك لن تواجه المخاطر في مائة معركة وإذا كنت لا تعرف الآخرين و لكنك تعرف نفسك فسوف تكسب معركة و تخسر

---

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص 74-75.



أخرى و إذا كنت لا تعرف الآخرين و لا تعرف نفسك فسوف تلقى المخاطر في كل معركة<sup>1</sup>.

و عليه فمن الضروري معرفة المخططين الاستراتيجيين لكافة المتغيرات في البيئتين الداخلية و الخارجية ليتمكنوا من وضع الاستراتيجيات المناسبة التي تقوم بربطهما معا .

إن الاستجابة الفعالة للمخاطر و التهديدات و اغتنام الفرص الخارجية تنطلق من معرفة نقاط القوة للاستفادة منها ونقاط الضعف في الدولة للتقليل منها والتغلب عليها بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحقيق الموائمة بين الفرص والتحديات خارجيا و نقاط القوة و نقاط الضعف داخليا.<sup>2</sup>

**ثانيا : تحديد القيم والفلسفة التي تقوم عليها الدولة .**

يعتبر عملية تحديد فلسفة الدولة و قيمها من النقاط الأساسية في عملية وضع إستراتيجية الدولة و من عوامل نجاح تلك الإستراتيجية، فمثلا القيم السائدة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ تأسيسها عام 1776 و حتى الآن هي نشر مبادئ حقوق الإنسان و الحرية و الديمقراطية و الليبرالية و هذه القيم على درجة عالية من الوضوح بحيث تضمنها الدستور الأمريكي في الكثير من فقراته<sup>3</sup> رغم أن تلك القيم تطبق في البيئة الداخلية و تستعمل في البيئة الخارجية كذرائع و مبررات للتدخل في الشؤون الدولية<sup>4</sup> و يركز تحديد قيم و رسالة الدولة على المحاور الآتية :

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص86.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 86.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد فهمي ، الفكر السياسي و الاستراتيجي للولايات المتحدة الأمريكية ، ( عمان : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2009 ) ، ص 31.

<sup>4</sup> خليل حسين ، المرجع السابق ، ص 90.

- منظومة قيم الدولة .
- رسالة الدولة و طبيعة أهدافها القومية.
- تحديد رؤية الدولة أي تحديد مكانة الدولة المستقبلية ضمن النظام الدولي.<sup>1</sup>

### ثالثا : تقييم بيئة الدولة الخارجية و الداخلية .

و يتم في هذه المرحلة تقييم نقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية للدولة وتحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية للدولة من خلال :

1. **تقييم الوضع الداخلي للدولة :** تلعب القوة دورا مؤثرا في التحكم في سلوك الآخرين و قد تمتلك بعض الدول كل عوامل القوة إلا أنها تكون غير قادرة على استخدامها في تحقيق أهدافها القومية<sup>2</sup> و تجدر الإشارة أن عملية قياس قوة الدولة أو ضعفها هي عملية نسبية فالولايات المتحدة الأمريكية مثلا رغم قوتها العالمية إلا أنها خسرت الحرب في فيتنام و كذلك فان القوة هي محصلة تفاعل جملة من العوامل و التي تشكل كلا متكاملا و هذه العوامل نجملها فيما يلي :

#### أ- العامل الجغرافي:

و يتعلق بالموقع الجغرافي للدولة و كذلك موقعها الفلكي و المساحة و طبيعة التضاريس و السكان و الحدود فبناء على المعطيات الجغرافية التي تتميز بها الدولة و التي تميزها عن غيرها من الدول تبني خططها الإستراتيجية، فالجزائر مثلا تمتلك معطيات و مؤهلات جغرافية من مساحة موقع يتوسط العالم و يطل على المنافذ البحرية و مناخات متعددة و متنوعة .

<sup>1</sup> خليل حسين ، المرجع السابق ،ص91-94.

<sup>2</sup> لويد جنسن ، تفسير السياسة الخارجية ،ترجمة: محمد السيد سليم و محمد بن احمد مفتي( المملكة العربية السعودية : عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، 1989 )، ص 247.

ب- **العامل الاقتصادي :** و يعد العامل الاقتصادي من العوامل المهمة في تحديد الدولة لحجم أهدافها القومية التي تبني على قدراتها و مؤهلاتها وكفاءتها الاقتصادية و التي تتحدد بجملة من المؤشرات الاقتصادية و هي تضم :

- الناتج القومي الإجمالي .

- متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي
- مستوى مساهمة القطاعات في الناتج القومي الإجمالي
- معدل قوة العمل .
- مستوى البطالة.
- حجم الميزانية العامة .
- حجم الدين القومي .
- نسبة التضخم .
- حجم الاحتياطي النقدي من العملات الصعبة.
- حجم إنتاج مصادر الطاقة و الذي يعني قدرتها على تأمين مصادر الطاقة
- حجم احتياطي الطاقة الذي تمتلكه الدولة .
- معدل صرف العملة الوطني و غيرها من المؤشرات الاقتصادية<sup>1</sup> .

ت- **العامل العسكري :**

و يكون بقياس مستوى قوة الدولة من خلال مقارنته مع نظيراتها من الدول التي تقع في نفس المكانة الدولية من خلال المؤشرات التالية :

- طبيعة العقيدة العسكرية للدولة .
- طبيعة الإستراتيجية العسكرية للدولة.

---

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص101.

- مستوى و حجم القوى : (الجوية ،البرية ،البحرية ) .
- حجم و مستوى القوات الإستراتيجية .
- مستوى الاستخبارات الإستراتيجية .
- حجم و مستوى مجموعات الدفاع الإستراتيجية <sup>1</sup> .

#### ث- العامل الاجتماعي :

يلعب العامل الاجتماعي دورا مهما في تماسك الدولة و قوتها من خلال عوامل التنشئة الاجتماعية و التجانس و التماسك الاجتماعي و يمكن تحديد عوامل القوة و الضعف في المجال الاجتماعي من خلال :

- مستوى الاندماج القومي في الدولة .
- مستوى الاستقرار الأمني .
- مستوى الخدمات الصحية .
- القدرة الاتصالية .
- القدرة التكنولوجية .
- مستوى الروح المعنوية للدولة .
- مستوى البنية التحتية .

#### ج- العامل السياسي و الإستخباراتي .

إن قدرة القيادة السياسية و كفاءتها في تجنيد الموارد البشرية يعد عاملا مهما تبني عليه عملية التخطيط الاستراتيجي و الذي يمكن تحديده من خلال المؤشرات التالية :

---

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق، ص110.

- درجة استجابة القيادة السياسية للمطالب الشعبية .
- مستوى قدرة القيادة السياسية على تعبئة الموارد .
- مكانة الدولة في مجال التنمية البشرية .
- طبيعة الأهداف القومية للدولة.
- درجة سيادة الدولة و مستوى التبعية في اتخاذ القرار .<sup>1</sup>
- مستوى الاستقرار السياسي ،كفاءة البرلمان .
- مستوى الحريات العامة المتاحة .
- نسبة المشاركة السياسية .
- حجم التمثيل الدبلوماسي للدول .
- مستوى الميزانيات المالية لأجهزة الأمن القومي .
- طبيعة إستراتيجية الاستخبارات ، وكفاءة أجهزتها.

## 2- تقييم الوضع الخارجي للدولة :

و يقصد به البيئة الخارجية المحيطة بالدولة من دول الجوار أو البيئة الإقليمية أو البيئة الدولية و في هذا المجال تعتمد الدولة على المعلومات لتشخيص الفرص المتاحة أمامها على الساحة الخارجية و تحديد التهديدات التي قد تلحقها و هذه المعلومات تأتي من أجهزة الاستخبارات مرفقة بالتحليل اللازم إلى أجهزة صناعة السياسة الخارجية و يمكن تحديد عددا من المؤشرات<sup>2</sup> التي تعتمد عليها الدولة و هي :

- طبيعة النظام الدولي السائد

<sup>1</sup> جمال زهران ،منهج قياس قوة الدول ،(بيروت :مركز دراسات الوحدة العربية، 2006)، ص 55.

<sup>2</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص 111.

- خارطة النظام الدولي .
- تحديد خارطة الحروب و الصراعات و الإرهاب الدولي و تداعياتها على مصالح الدولة و أمنها .
- تحديد نمط العلاقات الدولية السائدة .
- تحديد الاتفاقيات و الالتزامات الدولية .
- تحديد خارطة عالمية لرصد صفقات التسلح بين الدول و القوى النووية .<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي ودور القيادة الإستراتيجية .

يمكن القول إن عملية التفكير الإستراتيجي هي العملية التي تخلق الأفكار الجديدة والمتطورة والتي تحمل بين طياتها حلولاً لمشاكل الدولة ، بينما تأتي عملية التخطيط الإستراتيجي لتنظيم هذه الأفكار، وتعمل على تنسيقها بما يتفق والقدرات القومية للدولة وظروفها العامة وعقيدتها السياسية ، لتتبلور بعد هاتين العمليتين (التفكير - التخطيط ) الإستراتيجية القومية ، التي تهتم بالوسائل والأهداف القومية للدولة على حد سواء ، علماً إن عملية تحديد الأهداف هي من اختصاص السياسي (متخذ قرار ) و إن كانت الإستراتيجية مسؤولة عن انجاز تلك الأهداف ، أما الإستراتيجي فتحدد مسؤوليته في تحفيز وتعبئة الوارد القومية المتاحة لتحقيق أهداف الدولة ، وهكذا ، فإن خضوع الإستراتيجي للسياسة هو أحد المبادئ الأساسية المسلم بها في الفكر الإستراتيجي وفي ظروف خاصة نجد أن متخذ القرار ( السياسي ) هو نفسه من يمارس وظيفتي التفكير والتخطيط الإستراتيجيين معا .

---

<sup>1</sup> خليل حسين ، مرجع سابق ، ص 111.

يرتبط مفهوم القيادة الإستراتيجية بمكانة الدولة في البنية الهيكلية للنظام الدولي ، من حيث توزيع المراكز القوة في العالم ، ذلك لأن من أبرز مهام القيادة الإستراتيجية هي ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي القومي التي تحاول استثمار موارد الدولة لتحقيق مكانة أفضل على الساحة الدولية ، فالقيادة الإستراتيجية هي التي تصنع الرؤية الإستراتيجية للدولة ( أين نحن ؟ وإلى أين نريد أن نصل ؟ وكيف نصل ؟ ) وتعمل على تنفيذ هذه الرؤية خلال فترة زمنية معينة. فالقيادة الإستراتيجية هي التي تصنع المكانة للدولة في النظام الدولي.

هذا يعني أن القيادة الإستراتيجية تمارس عملية التفكير الإستراتيجي ثم تصوغ عمليات التفكير هذه وتنظمها إلى خطط إستراتيجية ثم تطلب من على ارض الواقع ،بعد أن تخصص الموارد اللازمة لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات القومية وتخصص الفترة الزمنية اللازمة لها ، وكما يورد المخطط الذي وضعه ( جيمس تايلور وماريا لورديس ) ( James Taylor, Maria de Loardes ) في دراستهما المعنوية " القيادة العسكرية الإستراتيجية "<sup>1</sup>

ويمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي ليس بديلا عن القيادة الإستراتيجية الفعالة ، فليس هناك بديل للقيادة الإستراتيجية الفعالة ، فالتخطيط الإستراتيجي في أحسن حالاته يساعد القادة على العمل للوصول إلى أهداف الدولة القومية حتى يتحقق الصالح العام ، والتخطيط الإستراتيجي في أسوأ حالاته يشتمل الفكر والعمل الاستراتيجيين ، ويجعل من الصعب على القادة أن يؤديوا أعمالهم ، ويعوق الدولة عن تحقيق رسالتها ، وسواء كان التخطيط الإستراتيجي سلبا أو ايجابيا على الدولة ، فإن الأمر كله يعتمد على طريقة استخدام القادة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

---

<sup>1</sup> James Taylor, Maria de Loardes, **Leadership and strategic management**, European journal of Education, UK .Oxford, vol43, no 3,2008,p372.