

## طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجتمع العربي

### Methods and Procedures for Implementing Strategic Planning in the Arabic Context

أحمد مصطفى عبدالله الأحرش<sup>1</sup>، محمد صالح النصاري<sup>2</sup>  
Ahmed Mustafa Abdullah Al-Ahrash<sup>1</sup>, Muhammad Saleh Al-Nussari<sup>2</sup>

طالب دكتوراه بجامعة لنكولن، كلية إدارة الأعمال<sup>1</sup>  
Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia  
ahmed.elahrsh@gmail.com

#### ملخص الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المواضيع الهامة والأساسية في رسم وتوضيح سياسة أي منظمة أو دولة. وتهدف هذه الورقة إلى التعرف على طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجتمع العربي وكيفية معالجة نقاط الضعف لدينا، حيث تم توضيح المشاكل التي تواجه المؤسسات الحكومية والخاصة، والأجهزة الإدارية المختلفة في معظم الدول العربية نتيجة للتطورات الحاصلة في بيئات عمل هذه المؤسسات، وأيضاً توضيح الأهداف التي تمثلت في التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكله الكامل، وكذلك طرق وأنواع التخطيط الاستراتيجي في مجتمعاتنا العربية. ولقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي والتطوير بصورة عامة، وكل ما يتصل بعمليات ووظائف الإدارة، تخطيطاً وتنظيماً وتقييماً بما يتناسب وموضوع هذه الدراسة. وفي الختام يتم عرض نتائج الدراسة كضعف البيئة المولدة للإبداع والكفاءات، وعدم استخدام وجذب الطاقات ذات الخبرة العالية، عدم وجود دعم للطاقات البحثية، وضعف مصادر المعلومات والمعطيات. ثم تأتي توصيات الدراسة التي تتمثل في أن يتم بناء قوة تخطيطية رئيسية، وتوعية المدراء والموظفين بالعمل وعمل دورات تدريبية مكثفة وكثيرة في مجال التخطيط، وإعطاء الوقت والدعم المالي والمعنوي لدراسة آلاف المقترحات دراسة عميقة، وكذلك تشخيص الواقع للمؤسسة، وأخيراً الابتعاد عن الخوف من الفشل.

#### الكلمات المفتاحية:

التخطيط استراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي.

## أولاً: المقدمة

- وتتلخص أهداف الدراسة في الآتي:
1. توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكله الكامل.
  2. التعرف على طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجتمعنا العربي، وأنواع الخطط المستخدمة،
  3. كيفية علاج نقاط الضعف.

- كما أن أهمية الدراسة تنبع من خلال النقاط التالية:
- 1- ضرورة فهم واقع التخطيط الاستراتيجي في مجتمعاتنا العربية لما لها من أثر على أداء المؤسسات والدولة بشكل عام.
  - 2- التركيز على الجوانب الفاعلة بالمؤسسة من خلال التركيز على متطلبات التخطيط الاستراتيجي الناجح من تحسين اتخاذ القرار، وتسهيل الخدمات، وتحسين مستوى الجودة، وزيادة الكفاءة، والعمل على تحقيق رضا الموظفين والزبائن من أجل الوصول إلى نتيجة مثلى في سبيل تحقيق أهدافها.
  - 3- الحاجة إلى مواكبة التقدم التكنولوجي المتسارع من أجل تحقيق ميزة تنافسية مع المؤسسات ذات المجالات المشتركة على الصعيد المحلي، والإقليمي، والعالمية.
  - 4- الوقوف على العوائق التي تؤثر على عملية وضع خطط استراتيجية فعالة سواء للمؤسسة أو الدولة.
- وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالمصادر ذات العلاقة بموضوعات التخطيط الاستراتيجي والتطوير بصورة عامة، وكل ما يتصل بعمليات ووظائف الإدارات، تخطيطاً وتنظيماً وتقييماً بما يتناسب وموضوع هذه الدراسة.

## ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، وبأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، كما أنه أحد المهارات الأساسية للقيادة فهو وبصورة أخرى عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك. [الحلايقة، 2016]

### التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي:

إن الله سبحانه وتعالى خلق الخلق لغاية واحدة عظيمة ألا وهي العبادة فقال تعالى في كتابه الكريم: {وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ} [سورة الذاريات، الآية 56] فعلى المستوى الفردي إن أراد المسلم تحقيق هذه الغاية العظيمة تشغله مناشط الحياة وتجذبه ولكن حين يكون

إن طرق وأنماط التخطيط التقليدية التي تعتمد على التنبؤ والتجربة الماضية والتي كانت تتبعها المؤسسات في الماضي أصبحت غير صالحة للاستخدام بسبب عدم قدرتها على مواجهة تحديات المستقبل والتأقلم مع المتغيرات العالمية المستمرة.

ولقد أدى بروز التخطيط الاستراتيجي بصورته الحديثة إلى تغيير الأسلوب الذي تخطط به المؤسسات عند رسم الاستراتيجيات الخاصة بها، وباتت الإدارة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية للمؤسسات لكي تنمو وتتطور إذا أرادت أن تضيف نوع من التميز والتزام مع المتغيرات العالمية بطريقة فعالة. وعلى الرغم من أن مؤسسات القطاع الخاص كانت السبابة للاضطلاع بهذا النمط من التخطيط، إلا أن المؤسسات العامة أيضاً أصبحت تستخدم هذا النوع من التخطيط بعد أن كشفت التجارب أهميته وفعاليته.

وعليه لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن: (تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتفويض). [غنوم، 2011]

وتتكاثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الحكومية والخاصة، والأجهزة الإدارية المختلفة في معظم الدول العربية نتيجة للتطور الحاصل في بيئة عمل هذه المؤسسات، ومن أهم الدوافع التي جعلت هذه الدراسة تسلط الضوء على طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة وأجهزة الدولة في المجتمع العربي هي:

- أ. ضعف مستوى الأداء الاقتصادي مع الذرة النسبية في الموارد، وضرورة الاستفادة من هذه الموارد بشكل أفضل.

ب. تزايد الأعباء على ميزانية الدولة، مع وجوب الوفاء بالتزاماتها تجاه الموظفين.

ج. عدم القدرة على توفير ما يكفي من فرص العمل لتلبي احتياجات القوى العاملة.

د. الحاجة إلى تغيير أساليب وسلوكيات وهياكل ونظام العمل داخل المؤسسات والأجهزة الحكومية بما يتماشى مع طبيعة ومتطلبات التغيرات الراهنة.

هـ. أهمية تحسين وتطوير جميع المجالات بشكل مستمر لمواجهة أي تغيرات أو مستجدات قد تحدث، والاستفادة من الفرص المتاحة.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح سؤال وهو (ما هي طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المجتمع العربي؟)

**ويشمل التخطيط الاستراتيجي:**

1. **الرؤية:** التصور الأمثل لما تتطلع أن تصل إليه المؤسسة على المدى البعيد.
2. **الرسالة:** تعريف بالمؤسسة وطبيعة عملها واهدافها والآليات المستخدمة لتحقيق أهداف محددة.
3. **الأهداف الاستراتيجية:** النتائج التي تريد أن تصل إليها المؤسسة.
4. **السياسات:** الخطوط التوجيهية التي تحدد لنا الاتجاهات للوصول الى الأهداف.
5. **البرنامج التنفيذي:** هي البرامج والمشاريع والخطط التنفيذية المتكفلة بتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
6. **مؤشرات الأداء:** هي الأدوات المختصة بقياس مدى الإنجاز.

**مستويات التخطيط الاستراتيجي:**

- **مستوى الإدارة العليا:** وهي تهتم بتنمية توليفة الأنشطة والمشروعات التي تقدمها المبادرة من خلال وحدات أعمالها.
- **مستوى الإدارة التنفيذية:** وضع خطط تميز الأنشطة داخل الإدارة التنفيذية.
- **مستوى وحدة الأنشطة والمشاريع:** وهنا يقوم بتطوير استراتيجيات التسويق الخاصة بمشاريع المؤسسة والإعلان عنها قبل وبعد ممارستها.

**مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:**

1. إعداد فريق لإدارة عملية التخطيط.
2. جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسة وعن بيئتها الداخلية والخارجية.
3. مراجعة كلاً من الرؤيا والرسالة والأهداف ومعرفة ما حققته من نجاحات وإخفاقات في السابق.
4. تحليل المعلومات واستخدام الأدوات المتاحة لاستثمار هذه التحليل في الخروج بسياسات ومبادرات محتملة.
5. تحديد السياسات والمبادرات التي سيتم اعتمادها من قبل المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف المحددة.
6. وضع الخطط الأولية والتي تشمل على رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها وكذلك سياساتها والمبادرات والمشاريع والخطط التنفيذية والزمن المحدد والتكاليف ومصادر التمويل ومؤشرات تقييم الأداء على جميع المستويات.
7. مراجعة الخطة مع جميع الإدارات والأقسام المعنية داخل وخارج المؤسسة.
8. وضع واعتماد الآليات اللازمة لمتابعة وتقييم الاداء على كافة مستوياته.
9. اعتماد الخطة والبدء بالتنفيذ ومتابعة وتقييم الاداء ومراجعة الخطط بشكل دوري.

المرء عاقلاً فإنه لن يضيع عمره هباءً يضرِب ويمشي في الأرض بلا هدف أو قصد ومن هنا كان التخطيط والإعداد ورسم المستقبل وتحقيق الغايات القريبة والبعيدة وهذه مهارة لا يجيدها إلا الجادون. [فرج، 2011]

وعلى المستوى الجماعي فإن أمتنا بأمس الحاجة إلى التخطيط الدقيق الذي يبني مجدها ويجنبها الوقوع في الأزمات، لأن كل تخطيط لا يبني على فهم عميق لمجريات الأحداث وتصور كامل للواقع من جميع جوانبه سيدخله خلل وسيكون تخطيطاً لا تخطيطاً. كما أن هذا التخطيط لا بد أن يشمل جميع مناحي الحياة (العلمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية وغيرها) حتى نكون كما أراد لنا ربنا جل جلاله حين قال في محكم كتابه: {كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِمَّنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ} [سورة آل عمران، الآية 110]

**تعريفات التخطيط الاستراتيجي:**

هناك العديد من المؤلفين والكتّاب قاموا بتقديم تعريف تلخص التخطيط الاستراتيجي، ومن بابين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

أ. التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المؤسسات – ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المؤسسة – على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات. [اليسون وكاي، 2005]

ب. عُرف التخطيط الاستراتيجي من قبل عالم الإدارة (هنري فايول) بأنه التخطيط الذي يُعنى بتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ج. التخطيط هو مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المؤسسة في المرحلة القادمة. [مارتسني، 2004]

د. ويعرف كوفمان وهيرمان (Kaufman & Herman, 1991) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر إطار عمل لتحسين وإعادة هيكلة الإدارة وتقييم تقدم المؤسسة.

ه. أيضاً يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تم بالفعل تحديدها مسبقاً. [هاريسون، 2003]

و. هو العلمية التي تتحدد من خلالها غايات المؤسسة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات) وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات. [الخفاجي، 2004]

والميزانيات والهيكل التنظيمي ... إلخ، وبالتالي تكون النتيجة عدم وجود أي تطوير أو تغيير عما عليه الوضع الحالي. صحيح أن هذه المؤسسات ناجحة ولكن الخطة المكررة تكون نافعة لمدى محدد وبعدها لن تكون ناجحة، لأن الظروف تتغير، وهذا النوع من الخطط يعكس الرضا بالأوضاع وغياب الطموح.

#### 4. خطط أشبه بالسراب:

هناك تغييرات لا ينتج عنها أي تقدم للأمام وكم من تغييرات في أنظمة حكم أو قياديين أو وزراء أو مدراء ولكن لم تنتج هذه التغييرات في تحسين الواقع بل أحياناً تزيده سوءاً.

ومن الأمثلة الإدارية: أن كثيراً ما تكون هناك تغييرات في الهيكل التنظيمي ليست ذات تأثير إيجابي وهذا ينطبق على إحداث تغييرات في الأفراد أو الميزانيات أو أساليب العمل، فلا نجد هذه التغييرات حققت تقدماً في إنجازات كمية أو نوعية أو كلاهما.

#### 5. خطط غير واقعية:

والمقصود بها أنه قد يأتي مدير أو قائد لديه طموح كبير ويريد أن يصل بالمؤسسة خلال سنوات محددة إلى مستوى عالمي فيستعين بخبراء خارجيين ويضع خطة ذات أهداف كبيرة، إلا أن هذا النوع من الخطط سرعان ما تفشل لأنها بعيدة تماماً عن الواقع وما فيه من إمكانيات متاحة فهي تحاول اقتناص فرص غير موجودة أي لا يمكن الاستفادة منها، كما أنها لم تنتج عن آراء جماعية مما يعني أن المدراء أو القادة هم من فرضوا هذه الخطة. [الدويهي،

2012]

#### ب. أخطاء شائعة عند وضع الخطط الاستراتيجية للدولة:

1. إن تنمية وتطوير أي دولة يتطلب ثلاث أشياء مهمة وهي (الإخلاص والعلم والعمل)، وهذا يعني أن أهداف الخطط الاستراتيجية للدولة يجب أن تصب في هذه المجالات الرئيسية، هذا إذا كانت الجميع حكومة وشعباً لديهم الرغبة الجادة في الإصلاح والتطور.

2. غالباً ما نجد في كثير من الدول في عالمنا العربي أن الاقتصاديين هم من يضعون الخطط الاستراتيجية للدولة ويقودون خطة التنمية، في حين أن التنمية الصحيحة هي تنمية شاملة عقائدية وسياسية وإدارية واجتماعية واقتصادية وتعليمية وعلمية وبيئية ... الخ. وقد قيل (أن الدول المتخلفة هي المتخلفة إدارياً).

المسؤولين مجتمعين، فهي بحاجة إلى مراكز أبحاث ودراسات كبيرة ومتخصصة ويكون عمله فقط تجميع المعلومات وعمل أبحاث ودراسات لتكون بمثابة

#### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي في المجتمع العربي

#### أ. صور وأنواع التخطيط في مجتمعاتنا العربية:

إن العمليات التخطيطية لأغلب الدول العربية ومؤسساتها ضعيفة لا تحقق اصلاح ولا تقدم. فالكثير من هذه الخطط ما هي إلا خطط وهمية لأنها هزيلة وهشة ولم تتبنى الأسلوب العلمي الصحيح في اعدادها وإذا سألت كثير من المسؤولين فسيفولون لدينا خطط وصرفنا عليها الكثير من المال والجهد وإذا اطلعت على هذه الخطط وتعمقت فيها قليلاً فسترى انها ليست خطط صحيحة أبداً.

وتختلف الخطط في هذه الدول ومؤسساتها وإدارتها لأنها تعكس ما في نفوس وعقول القياديين والمدراء العاملين من وعي وإخلاص وطموحات وأساليب واقتناعات. ولو أردنا معرفة وتخيل أنواع الخطط في عالمنا العربي فسند ما يلي:

#### 1. خطط يضعها السياسيين:

هناك من الخطط ما يشبه كلام السياسيين عندما يتحدثون عن مستقبل البلاد بأنهم سيصححون الأوضاع، وسيهتمون بتطوير التعليم وتطوير البنية التحتية للدولة، وسيوفرون فرص عمل، وسيقضون على الفساد ... إلخ، بدون أن يحددوا حجم فرص العمل التي ستوفر، وما الآلية التي سيتم بها تطوير مجال التعليم؟ وكيف سيعاقبون الفاسدين؟ وغير ذلك.

وبهذا نجد أن خطط السياسيين غير محددة الأهداف ولا يوجد فيها توقيتات زمنية وميزانيات واضحة وغير ذلك، إذن فهذا النوع من الخطط عبارة عن كلام ملفت يحاول فقط أن يبهج الجميع لكن دون الالتزام ببرنامج محدد للعمل، إلا أن ذلك لا يعني أن هذا النوع من الخطط لا يحقق إنجازات ولكن ستكون هذه الإنجازات قليلة ولا يوجد علاقة واضحة بينها وبين الخطط الموضوعه حتى يتم قياسها والمحاسبة على القصور فيها.

#### 2. خطط أصحاب السلطة العليا:

وهي الخطط المتأثرة بدرجة كبيرة جداً بأراء الحاكم أو الوزير أو المدير أي أنه يتم صياغتها بناء على رأي شخص أو أشخاص معينين وليست ناتجة عن عمل جماعي يشارك فيه العديد من ذوي الخبرة في مجال التخطيط، وعادة ما تعكس هذه الخطط ما في عقل واضع الخطة من وعي وإخلاص.

#### 3. الخطط الاعتيادية:

والمقصود به الخطط المكررة، فهناك بعض المؤسسات الناجحة تكرر ما تعلمه، بحيث أنك إذا اطلعت على الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لهذه المؤسسات فلن تجد أي تغيير عما يتم عمله حالياً من حيث الأهداف والأساليب

3. إن التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة يحتاج إلى الكثير من المعلومات عن الواقع، والمستقبل من جميع النواحي، فاحتياجات الدولة أكبر من عقل

هناك حاجة فعلية لهم بمعنى إذا وجد عندنا نقص في معرفة مفاهيم التخطيط فيمكننا أن نستعين بمستشار خارجي لتعليمنا وهكذا، أما أن يُعتبر الاستعانة بالمستشارين مقرر إجباري حتى يتم إقناع المسؤولين خارج المؤسسة بأن هذه الخطة تم إعدادها بمساعدة مستشارين أجانب لهم عقول وخبرات ليست لدينا وبالتالي عليهم قبولها فإن هذا عمل سياسي لا يغير من ضعف الخطة شيئاً.

### ج. العوامل المؤثرة في نجاح وفشل الخطط الاستراتيجية للدولة:

#### 1. ثقافة الدولة:

إن عدم وجود قيم ومركزات استراتيجية تدعم الاستراتيجية قد يؤدي إلى أوضاع قد تتناقض مع المصالح الوطنية أو الأمن القومي، فقضايا مثل عمليات تحقيق التنمية التي مارستها الدول الغربية خلال العقود الماضية نجم عنها تهديد البيئة بشكل غير مسبوق واستغلال الموارد الطبيعية بشكل يهدد مصالح الأجيال القادمة، أو كتلك العلاقة التي ربطت بين الدول الإفريقية وبعض الدول الكبرى وما نجم عنها من نقل كميات ضخمة جداً من موارد إفريقيا إلى الدول الكبرى دون أن يقابل ذلك أي مسؤوليات تحكم سلوك تلك الشركات مثل تقييدها بعدم الإضرار بالبيئة أو بأمن الإنسان أو تجاه المسؤولية الاجتماعية بشكل عام، فالنتيجة هي ضرر للبشرية في هذه الدول، وبهذه الصفة يصبح هذا النوع من التخطيط غير استراتيجي. [أبو صالح، 2016]

#### 2. مصالح الدولة:

إن من أكبر الأخطاء التي يمكن أن ترتكبها الدولة هو عدم قدرتها على تحديد مصالحها الاستراتيجية لأن هذا يتسبب في ضياع جهود كبيرة وأموال كثيرة خلال سنوات طويلة دون انجاز أي تغيير، فتحديد المصالح الاستراتيجية يعني وضوح البيئة الاستراتيجية التي تتعامل فيها الدولة وأيضاً وضوح العقبات الداخلية والخارجية والقضايا الاستراتيجية التي تعترض تحقيقها.

#### 3. التفكير الاستراتيجي:

هو إعمال الفكر بما يمكننا من دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره بشكل أكثر عمقاً لتمكيننا من تحقيق المصالح وكذلك علاج العوائق التي تواجه تنفيذ المصالح الاستراتيجية دون الإضرار بمصالح الأجيال القادمة، فالتفكير الاستراتيجي يساعد في تقييم العمل المنجز على أسس استراتيجية، بينما العقلية التقليدية فهي محدودة التفكير فقد ترى في بعض الانجازات نجاحاً والعكس صحيح.

#### د. القواعد والاساسات التي نحتاجها لنتمكن من بناء الخطة الاستراتيجية:

من خلال المباحث السابقة في هذا الفصل يتضح لنا أننا بحاجة إلى قاعدة أو ركيزة أو أعمدة تقوم ببناء الخطة

مخزن للمعلومات يمكن للدولة أن تعتمد عليه في وضع خططها واتخاذ القرارات الصائبة، إلا أن هذه المعاهد والمراكز البحثية غير متوفرة في العديد من الدول العربية، وإن وجدت فغالباً ما تكون مُسيئة.

4. من مشاكل التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة هو غياب العمل الجماعي فيها فالكثير من خطط الدولة يتم صياغتها من طرف الحكومة فقط دون أن يشارك فيها أي طرف آخر.

5. إن هناك العديد من الخطط الاستراتيجية وضعت في مجال العلم والتقنية في بعض الدول العربية وتم محاولة ربطها بالبحث العلمي والصناعة ولكن من الخطأ أن تُجزأ هذه الخطط حيث يكون هناك خطة استراتيجية لتنمية وتطوير الدولة وخطة للعلم والتقنية لأن الأخير هي جزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية لتنمية الدولة.

6. عقدة المستشار الأجنبي: كثيراً ما نسمع في بعض الدول أنه تم الاستعانة بمستشارين أجانب، وبالتأكيد أنه في بعض الأحيان يكون للمستشارين الخارجيين تأثير إيجابي كبير إذا كانت هناك حاجة جادة لهم.

#### ولكن ...

أ. لا اعتقد أن المستشارين الخارجيين قد يتمكنوا خلال فترة قصيرة من معرفة مؤسسة أو شركة كبيرة وبيئتها الداخلية والخارجية وذلك لأنهم قد يقابلوا مئة شخص في هذه المؤسسة فيقولون لهم كلام متناقض وبعضه كاذب أو جزئي أو مبالغ فيه. إذا المشكلة التي ستواجه المستشارين الخارجيين هي أنهم لا يعرفون الواقع بصورة مفصلة حتى وإن كانت لهم خبرة كبيرة في العالم. كما أنه سيصعب عليهم معرفة نفسية المسؤولين وطبيعة الثقافة المحلية للمؤسسة.

ب. كثيراً ما تؤثر المجاملة في آراء المستشارين الخارجيين؛ لأن من استدعاهم هم المسؤولون في المؤسسة ولهذا يكون كلامهم فيه دبلوماسية، وقد تكون تقاريرهم الدبلوماسية من باب الحذر، لأنهم غير قادرين في فترة قصيرة على توجيه النقد أو الاتهامات لهذا الطرف أو ذاك أو تقديم اقتراحات محددة، كما إن من أخطائهم أنهم يعتمدون كثيراً على التقارير والمقالات، وهذه قد لا تعكس كثيراً من الحقائق الواقعية.

ج. بالتأكيد بعض المستشارين آراؤهم صحيحة، خاصة إذا استمروا لفترة طويلة ولكنهم قد يلاحظوا أنها غير مقبولة من بعض المسؤولين، فلا يحاولون أن يدافعوا عنها بشدة ويكتفون بذكرها للمسؤولين ثم يظنون من المسؤولين قرارهم لتحديد الخطوة الثانية المطلوبة منهم.

د. من الأخطاء الكبيرة هو جعل للمستشارين دور قيادي في التخطيط وجعل العاملين في المؤسسة أصحاب دور ثانوي لأنه سرعان ما سيوضح أن هؤلاء المستشارين سيخططون لواقع لا يعرفونه، فدورهم مساعد أو ثانوي وهو دور مطلوب إذا كانت

3. عدم دعم أو تمكين الطاقات البحثية من التحرك والاحتكاك بدوائر صناعات القرار.
4. ضعف مصادر المعلومات والمعطيات، وعدم توفر قواعدها وفق النظم المعلوماتية الحديثة.

#### توصيات الدراسة:

- 1- بناء قوة تخطيطية رئيسية أو المصنع التخطيطي فحن بحاجة إلى إدارة سياسات وتخطيط تعادل لوحدها ثلث عقل المؤسسة، والثلث الثاني للإدارة العليا، والثلث الأخير للإدارات التنفيذية وهذا يتطلب وجود إدارة قوية بعمالة متميزة في نوعيتها وحجمها ومزاياها.
- 2- توصي الدراسة بتوعية المدراء والموظفين بالعمل وعمل دورات تدريبية مكثفة وكثيرة في مجال التخطيط والإدارة للمدراء والموظفين بل وعمل امتحانات جادة لهم لتتأكد أن مدراءنا يعرفون أساسيات التخطيط والإدارة. أما اعتبار أن المدراء هم الوحيدون الذين يعرفون ما هو التخطيط ما هي إلا كذبة أن لها أن تنتهي، فمن الخطأ أن نقبل بمدراء وقياديين يقودوننا بجهلهم للهاوية، خاصة وأننا من سيدفع ثمن ذلك.
- 3- تقترح الدراسة إعطاء الوقت والدعم المالي والمعنوي لدراسة آلاف المقترحات دراسة عميقة، لأن النجاح لمشروع أو مؤسسة أو دولة يتطلب بذل جهود كبيرة في الدراسات والأرقام والإعداد والتفكير والمناقشات والتشاور والعمل الجماعي ويتطلب صرف أموال طائلة ويتطلب أيضاً صبر سنين طويلة وليس الحماس العاطفي والبناء الجزئي، فحن لسنا فاشلين ولكننا لا نخطط وإذا استمرينا بلا تخطيط فحن فعلاً فاشلين لأننا لم نتعلم من أخطاءنا وتجارب الآخرين.
- 4- تشخيص الواقع للمؤسسة وبناء على ما في الواقع من نقاط قوة وضعف، وفرص وتهديدات، يتم وضع الأهداف المستقبلية الصحيحة بمعنى رسم صورة المستقبل الذي نريد لأن لدينا الكثير من الأخطاء في تحديد معنى الرؤية والرسالة والأهداف العامة والمحددة.
- 5- بما أن المرحلة الأولى في أي خطة هي التحليل الاستراتيجي الرباعي فإن مرحلة العلاج تتطلب أن يتعد المسؤولون في الإدارة العليا عن فرض مقترحاتهم وأفكارهم حتى لا يتم تأييدها من الآخرين مجاملة أو نفاقاً ومن الضروري أيضاً أن يتم طرح المقترحات والآراء بدقة ووضوح والأفضل أن تكون مسنودة بتقارير ودراسات حتى لا نتعامل مع آراء سطحية وما أكثرها، والأفضل أن يتم مناقشة الآراء من أصحابها مع زملائهم خلف الكواليس قبل تقديمها للجان التخطيطية.
- 6- إن الخوف من الفشل هاجس يراود أغلب المسؤولين والمدراء لذلك علينا أن نتعامل مع التخطيط كتجارب

عليها وهذه القاعدة تتمثل في مدى معرفتنا وتمكننا من الأمور التالية:

#### 1. معرفة ما هو التخطيط:

علينا معرفة علم التخطيط أي من يعد الخطة؟ وما هي أهمية العمل الجماعي في التخطيط؟ وما دور لجان التخطيط وغير ذلك؟ إن التخطيط علم وتخصص قائم بذاته وبحاجة لمن يتخصص فيه حتى يتمكن من إدارة العملية التخطيطية، ولكن يجب الحذر من الذين يعتبرون أن لديهم خبرة في التخطيط لأنهم مسؤولين أو شاركوا في إعداد عدة خطط استراتيجية فقد يكونوا أعدوا خطط ضعيفة أو فاشلة.

#### 2. المعرفة الكاملة بعلم الإدارة:

إن الإدارة هي (الماكينة) التي تحرك المؤسسة والإدارة مسؤولة عن العمل الجماعي والتوعية والسرعة والاقتصاد في النفقات وتطوير الموارد البشرية، وتهتم بثقافة المؤسسة وكيفية تطويرها، وهذا يعني أننا محتاجين في إعداد الخطة إلى متخصصين في علم الإدارة وأن يكونوا ذوي خبرة إدارية كبيرة بالمؤسسة والغريب أننا لا نجد دور هام للإداريين في الخطط بل قد لا نجد في الخطة على مستوى الدولة اهتمام كبير بهذا الموضوع بل كثيراً ما تطغى الجوانب الاقتصادية في حين أن خطة الدولة بحاجة إلى تنمية إدارية وتنمية اقتصادية وتنمية تعليمية وتنمية علمية ... إلخ.

#### 3. المعرفة بالسياسات العامة:

والمقصود بالسياسات العامة هو نظام العلم والتقنية في الدولة من حيث كفاءة الأبحاث وارتباطها بالتنمية والآلية الصحيحة لتحديد الأولويات البحثية للمشاريع معرفة أين نجحت الأبحاث؟ وأين فشلت؟ ... إلخ.

#### 4. المعرفة بالتخصص الفني:

أن من المهم المعرفة بالتخصص الفني للنجاح في التخطيط فحن نحتاج في البحث العلمي إلى متخصصين في جميع المجالات، ومن الملاحظ أن المتخصصين في الجوانب الفنية هم العادة المسيطرون على التخطيط والخطة فتظهر بصماتهم واضحة عليها لأنه في العادة يكون وزير الدفاع (على سبيل المثال) في دولنا العربية ضابط ووكيل الوزارة كذلك وهكذا مما يجعل الجوانب الفنية هي المسيطرة مع أن أهميتها لا تزيد عن 25% وهذا يوضح لنا سبب فشل كثير من الخطط وانفصالها عن الواقع، فالخطط تجدها لا تؤثر على العمل الإداري ولا يشعر حتى بوجودها أو تجدها ذات تركيبة تخطيطية فاشلة أي كلام إنشائي أو لا تفهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

#### النتائج:

ومما سبق يمكننا استنتاج الآتي:

1. ضعف البيئة المولدة للإبداع والجالبة للكفاءات.
2. عدم استخدام واستقطاب الطاقات العربية ذات الخبرة العالية والإبداع في حلقات ودوائر صنع القرار.

ليصل إلى قبلته في بر الأمان، فوضوح إدراك القبلة والاستراتيجيات اللازمة للتوجه إليها مهم بالنسبة للحكومة كما هو ضروري بالنسبة للقبطان.

2. إن ليبيا رغم موقعها الجغرافي الاستراتيجي في القارة الإفريقية، مطلة على البحر الأبيض المتوسط، قريبة من السوق العالمي، ورغم امتلاكها لموارد طبيعية ضخمة تؤهلها لكي تكون قوة اقتصادية كبرى، إلا أنها لا زالت دون ذلك، وظلت تشهد نزاعات وصراعات متعددة طيلة السنوات الأخيرة الماضية أقيمت بها كثيراً، في الوقت الذي برزت فيه دول كبرى لا تملك ما تمتلكها من موارد ومزايا. الشيء الذي يحتم إجراء البحوث والدراسات بغرض التوصل إلى الأبعاد المفقودة في عمليات تحقيق التنمية لليبيا.

3. إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تشكيل المستقبل العربي بشكل عام والليبي بشكل خاص، وهو ما يستدعي تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية فضلاً عن تلخيص طرق وأساليب تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجتمعنا العربي بغرض توضيح أهم التحديات والعقبات التي تحول دون تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح.

ومحاولات وليس كعقد واتفاق ملزم للمؤسسة. فالتعامل مع التخطيط كحبل لشنق مسئولين أو موظفين أو مؤسسات أمر فيه ظلم كبير، فكل ما هو مطلوب منا أن نكون مجتهدين في إعداد الخطط وتنفيذها، ولنتذكر دائماً أن العلم والتخطيط وجهان لعملة واحدة ومادام رصيدنا محدود من العلم كأفراد ودول فسنبقى نخطئ ونخطئ مهما كنا مخلصين، فيجب أن نعطي صلاحيات كثيرة وثقة، فلا يمكن لنا التقدم بدون صلاحيات ولكن علينا أن نحاسب بطريقة عادلة فمن يعمل هو الذي يخطئ أما من لا يعمل أو ليس لديه صلاحيات فلن يخطئ أبداً.

#### الخاتمة:

1. إن أسهل ظروف للقيام بالتخطيط الاستراتيجي هي توفر مناخ مستقر، حيث يمكن التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة متناهية في الدقة، غير أن الحاجة الماسة للتخطيط لا تتجلى إلا في فترات المحن والشدائد. وهناك من يشبه التخطيط (بالإبحار) حيث يمكن للقبطان الملاح في البحار الهادئة والنسمات الرقيقة بتوجيه السفينة وربط عجلة القيادة والنعاس الهادئ. أما في البحار الهائجة فعلى القبطان موالاة الحذر بمواصلة تحديد موقعه وتعديل مسار السفينة

## المراجع:

1. أبوبكر، مصطفى محمود - فهد بن عبد الله النعيم، 2008، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. ابوصالح، محمد حسين، 01/2016، محاضرة بعنوان التخطيط الإستراتيجي القومي، جامعة الخرطوم، السودان.
3. بن سديره، عمر، 2006، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الواقع والآفاق، جامعة سطيف، رسالة ماجستير، الجزائر.
4. جمال الدين محمد موسى وآخرون، 2002، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. جونز، براون، 1996، التخطيط الاستراتيجي في الحكومة (دعونا نخرج من وضع الاطفاء الى الوقاية من الحريق)، الجامعة الدفاعية، الولايات المتحدة الأمريكية.
6. الحسيني، فلاح حسن، 2009، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
7. الحلايقة، غادة، 2016
8. خالد محمد بني حمدان - وائل صبحي إدريس، 2007، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري، عمان، الأردن.
9. الخفاجي، نعمة عباس، 2004، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
10. الدويهي، عيد، التخطيط الوهمي، 2012، دار النشر غير معروفة.
11. رشدي، سلطان محمد، 2006، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه، جامعة المسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.
12. الركابي، كاظم نزار، 2004، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، عمان، الأردن.
13. سكوت، ألكس، 2008، التخطيط الاستراتيجي، المطبعة غير معلومة.
14. سويدان، طارق، 2011، نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي، أكاديمية إعداد القادة، تركيا.
15. عبودي، زيد منير، 2006، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
16. عدون، ناصر دادي، 2009، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر.
17. عطا الله، سمر رجب، 2005، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة.
18. غنوم، احمد بن عبد الكريم، 2011، ندوة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، السعودية.
19. فرج، شذى بنت إبراهيم، 2011، التخطيط الاستراتيجي من منظور إسلامي، المجلة التربوية العدد 29، جامعة أم القرى.
20. مارتشسني، ميشال، 2004، الإدارة الاستراتيجية، مطبعة ADREG، باريس.
21. مايكل أليسون - جود كاي، 2005، التخطيط الاستراتيجي للمنظمة لا تهدف للربح، شركة جون وايلي، الطبعة الثانية، الولايات المتحدة الأمريكية.
22. مرسي، نبيل محمد، 2003، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
23. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، 1999، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
24. هاريسون، جيفري، 2003، الإدارة الاستراتيجية للموارد، شركة جون وايلي، الولايات المتحدة الأمريكية.
25. هلال، وليد، 2009، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال)، جامعة المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، الجزائر.