مجلة دراسات دوليّة

اسم المقال: رؤى نظرية التخطيط العلمي لصنع المستقبل
اسم الكاتب: أ.م.د. وائل محمد اسماعيل
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/library/6956
تاريخ الاسترداد: 2026/04/13 23:22 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة دراسات دوليّة جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية

الاستاذ المساعد الدكتور
وائل محمد اسماعيل(*)

المقدمة

لقد استطاعت الدول المتقدمة بعد عبور حواجز التخلف ووصولها إلى ما هي عليه من تقدم علمي واقتصادي وإنساني نظراً لإتباعها الأسلوب العلمي في مختلف جوانب حياتها وعلى العكس من ذلك فإن الدول النامية ، وما يشابهها ما زالت تمارس أسلوب التجربة والخطأ في تعاملاتها بما ينطوي عليه يستتبعه هذا الأسلوب من إهدار للإمكانات والطاقة وبالتالي زيادة التخلف والفقر .

إن الدول المتقدمة قد استفادت من تجاربها وتجارب الآخرين وعت الدرس جيدا بانتهاء الحرب العالمية الثانية وبدأت في استشراف مستقبلها بالأسلوب العلمي وبدأت مسيرة التخطيط بعيدة المدى بكافة صوره في جميع المجالات ، استشراف المستقبل الذي يعني الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع من المجتمعات وعبر فترة زمنية لا تزيد عن (٢٠) عاماً ولا علاقة له بالرجم أو التكهن ، ويتوقف على كم ونوع المعرفة العلمية المتوافرة عن الواقع كذلك التخطيط الذي يضع أسبقيات التهديد والتحديات والمصالح طبقاً لدرجة شدتها وأهميتها ، ثم يعطي أوزاناً نسبية لكل مصلحة ، أو تهديد أو تحدي لوضع أسبقيات للعمل أو المجابهة ، وتضع أمام متخذ القرار البدائل لاتخاذ المناهج المناسبة لتعظيم مصلحة الدول ودرء تهديداتها والتحديات التي تجابهها والأزمات المنتظر مجابهتها ، حيث تدور كل الحلول لكل المشكلات والمصالح حول وجود الإدارة الناجحة والاستغلال الأمثل للبشر والموارد والتنمية بالمعرفة المناسبة والمشاركة الجماعية ووجود القدوة تحقيقاً للموارد البشرية للمصلحة الوطنية للدولة .

إن المشكلات التي تواجه المجتمعات الحديثة المعقدة مشكلات متعددة الجوانب بطبيعتها، لأن المجتمع الحديث عبارة عن منظومة بشرية مركبة لها بنية اجتماعية وهيكل اقتصادي ومؤسسات سياسية وتكوين ثقافي ،وبالرغم من ذلك استطاعت الدول المتقدمة أن توازن بين التنمية البشرية

(*)كلية العلوم السياسية–الجامعة المستنصرية.

والتنمية الاقتصادية، في مقابل ذلك اختلاط الأولويات والاختلافات الهيكلية، وعدم استقرار للقوانين والسياسات، وغلبة الشكل على المضمون، وغياب وضعف الميل الى التغيير التي تتميز بها دولنا العربية على الرغم من إمكاناتها، وكل هذه المشكلات ناجمة عن غياب التفكير العلمي، أو غياب إرادة السيطرة على الحاضر وصنع المستقبل.

وإزاء ما تقدم سنحاول توضيح العلاقة بين متغيرين تلازمت النواحي الإيجابية بينهما بشكل طردي، وهما التخطيط العلمي وبناء أوضح للمستقبل ، فكلما ترصن وتدعم التخطيط العلمي ، كلما قفزت الدول في بناء وضمان المستقبل أكثر .

والتخطيط العلمي لا يعتمد التفكير العلمي فقط وإنما التفكير الإستراتيجي والاهتمام بالمستقبليات والدراسات القائمة على التوقع والتفكير العلمي والنظريات ذات البعد الرياضي لقراءة مسار كل متغير دولي داخلي أو إقليمي أو دولي وأثره فيها .

لذلك وبغية الإجابة عن تلك العلاقة ، توزع البحث إلى ستة محاور كل منهما عالج موضوعاً متسلسلاً له علاقة بغاية البحث ومشكلته وكما يأتي :

المحور الأول : الدراسات المستقبلية وأساليب تحليلها .

المحور الثاني : التفكير العلمي وأهمية المستقبلية .

المحور الثالث : أسس ومفاهيم التخطيط العلمي .

المحور الرابع : التفكير الإستراتيجي .

المحور الخامس : التخطيط الوطني الشامل .

المحور السادس : أساليب التفكير في المستقبل بعيد المدى .

المحور الأول

الدراسات المستقبلية وأساليب تحليلها

حينما سأل العالم الشهير البرت انشتاين

لماذا يبدي اهتماماً بالمستقبل قال :(ببساطة لأننا ذاهبون الى هناك) (١)

أصبحت الدراسات المستقبلية (الإستشرافية) علماً قائماً بذاته ، ومن أهم هذه الدراسات التي أعطيت أهمية لعدم استطاعة أي شخص القيام بها ما لم يمتاز بالذكاء والإدراك ، وبعد النظر ، والإلمام بالتأريخ وإدراك الحاضر والاستفادة منهما للتنبؤ بالمستقبل .

مقومات الدراسات المستقبلية وتنقسم إلى:[1]

١. المقوم الأول (الحدس) : يعتمد الحدس على الخبرة الذاتية في الأساس ، ومحاولة التعرف على التفاعلات والتشابكات التي تؤدي لصورة معينة يتوقعها الباحث دون أن يدعي إثباتها ، وينشأ عن رؤية مستقبلية تعكس ذاتية الفرد وخبراته الخاصة ، ويرى البعض أن هذا المقوم يفتقر إلى القاعدة الموضوعية للبيانات التي يمكن الاعتماد عليها لتقويم التنبؤات تقويماً علمياً.

وقد عرفت الدراسات الحدسية في مجال الدراسات المستقبلية نقلة نوعية من خلال دراسة الباحث الكاتب الروسي الكسندر لوريا (Alexander luria) الذي رأى أن الدافع الرئيسي للسلوك البشري هو عبارة عن مزيج من ثلاثة أبعاد هي :

الأول: ماذا نريد .. وينجز هذه الجزئية الفحص الجبهي للدماغ.

الثاني: كيف نحصل على ما نريد؟ وهذه من مهمات الفحص الأيسر للدماغ.

الثالث: ما مدى نجاحنا في تحقيق الهدف؟ وهي تعني الدراسات المستقبلية، ومسؤول عنها الفحص الأيمن من الدماغ وهي المهمة الحدسية.(٣)

٢. المقوم الثاني (الاستطلاع) : يعتمد مقوم الاستطلاع على قاعدة علمية من البيانات والمعلومات ذات الطابع الكمي والكيفي ، لتحقيق الأهداف التالية :

أ. استكشاف المستقبل عن طريق نموذج صريح للعلاقات والتشابكات .

ب. استكشاف الآثار المستقبلية المحتملة القائمة على فرضيات محددة وصفها الباحث ، قد لا تخلو من التأثر بمواقفه الذاتية ، وعقيدته ، وانتمائه الوطني .

أ. اعتباره أكثر موضوعية من المقوم السابق ، وإن كان العنصر الذاتي لا يختفي منه تماماً.

د. ضرورة التركيز على معرفة كافة التأثيرات التي تحيط بالظاهرة المدروسة وتسلسلها واستطلاع آفاقها المستقبلية المحتملة ، وتتضمن الخطوات تحديد المشكلة ومعالمها ،

---

[1] د. وليد عبد الحي . مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي ، ابو ظبي، مركز الإمارات لدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط١،٢٠٠٧،ص٧

[2] عامل مسعود ، الدراسات المستقبلية ، القاهرة ، كلية الحرب العليا ، ١٩٩٦ ، ص٧-١١ .

[3] د. وليد عبد الحي . مدخل الى الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية ، عمان، المركز العلمي للدراسات السياسية، ٢٠٠٢، ص ص ١٠٧ . ١١١

ثم محاولة النفاذ إلى التفاصيل الخاصة بكل معلم وتحديد الأفق المستقبلي المحتمل له ثم تقويم هذه الاحتمالات .

٣. المقوم الثالث (الاستهداف) المعيار : يعتمد هذا المقوم على الكفاءة الذاتية للباحث ، مع الاستفادة بشتى الإضافات المنهجية التي استحدثتها العلوم التطبيقية والرياضية ، ويعتبر تطويراً لمقوم الحدس :

أ. تتضمن خطوات هذا الأسلوب ، تحديد أهداف معينة ، ثم تحديد الخطوات والسياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف ، ويتميز هذا النمط بالتدخل الواعي في تغيير المسارات المستقبلية في ضوء أهداف محددة مسبقاً .

ب. استلزمت الطبيعة النوعية لهذا المقوم استحداث أساليب بحثية جديدة مثل استثارة الذهنية الجماعية ، والاعتماد على آراء الخبراء والمتخصصين عن المستقبل المتوقع ، ومن أبرز الأساليب المستخدمة أسلوب "شجرة العائلة" حيث يقوم على أساس تحديد الهدف في المستقبل ، ويمثل قمة الشجرة ، ثم ننتقل إلى الحاضر الذي يتمثل في أفرع الشجرة ، ونبحث في البدائل لكل فرع حتى نتوصل إلى رسم صورة كاملة للبدائل في المستقبل المرغوب في تحقيقها .

٤. المقوم الرابع (الأنساق الكلية) : يركز هذا المقوم على مجمل المتغيرات والتشابكات في إطار موحد يجمع بين المقومين السابقين في شكل تغذية عكسية تعتمد على التفاعل المتبادل بينهما ، أي يجمع بين البحوث الاستطلاعية والبحوث المعمارية ، حيث لا يهمل ماضي الظاهرة المدروسة ولا يتجاهل الأسباب الموضوعية التي سوف تفرض نفسها لتغيير المسارات المستقبلية لها ، ويمثل هذا المقوم خطوة متقدمة في المسار المنهجي للبحوث المستقبلية المعاصرة .

أساليب تحليل الدراسات المستقبلية : هناك ثلاثة أساليب لتحليل الدراسات المستقبلية هي[٢] :

١. الأساليب الكمية : يرجح أغلب علماء بناء النماذج الرياضية هذا الأسلوب في كثير من البحوث والدراسات على أساس أن الأساليب الرياضية أكثر اختصارا ودقة في التعبير ، وتوافر

[٢] **أدموند فراندز . علم المستقبل ، تعريب خيري محمودة عابدين . طرابلس ، الدار العلمية العالمية للنشر ، ٢٠٠٢ ، ص١٩ .**

إمكانية التعامل مع المتغيرات الكمية بصورة تسمح بإدراك ما يمكن أن تؤدي إليه السياسات المختلفة من نتائج على الأمد الطويل .

ويؤدي الاعتماد على الأساليب الكمية فقط في تحليل بعض الظواهر إلى تزييف فهمها وقياسها والتنبؤ بمسارها المستقبلي ، نظراً لأن استخدام النماذج الرياضية لا يعني حيادها فهي لا تقوم على فرضيات مجردة .كما يندرج ضمن المناهج الكمية أو الوصفية التقنيات التالية: .

اولا: تقنية دلفي : نسبة الى معبد دلفي اليوناني الذي مارس فيه الكهنة استشراف المستقبل. وتتمحور فكرتها المركزية حول عرض كل الاحتمالات المختلفة لتطور ظاهرة معينة في المستقبل ثم الاستبعاد التدريجي عبر خطوات محددة لل احتمال الى ان تستقر على احتمال محدد.

ثانياً: دولاب المستقبل : وتقوم الفكرة المركزية لتقنية دولاب المستقبل حول اختيار حدث او واقعة ثم رصد سلسلة الترابط بين هذه الواقعة وتداعياتها المباشرة وغير المباشرة.

ثالثاً: مصفوفة التأثير المتبادل : وهي بيان العلاقة بين المتغيرات ، فهي اما مترابطة او غير مترابطة. وقياس الترابط باستخدام المنهج الإحصائي لغرض معرفة مدى التأثير المتبادل.

رابعاً: المنحنى الجامح: وهو المنحني الذي يربط نقاط التماس في مجموعة متتابعة من المنحنيات.وهو من المنحنيات التي تستخدم للتعبير عن التطور المتتابع في مجال معين ولاسيما المجال التكنولوجي.

خامساً: شجرة العلائق والتحليل المورفولوجي: وهي تقنية تحليلية تفتت موضوعاً معيناً الى موضوعات فرعية صغرى، وينتج عن ذلك سلسلة مترابطة من التفريعات التي تأخذ بنية هيراكية أو تسلسلية تشير كل جزيئة منها الى وحدة فرعية.

سادساً: السلسلة الزمنية: وهي تحديد القيم التي تأخذها ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معينة، وتحديد الأسباب التي ادت الى ان تكون تلك القيم على ذلك النحو مثل دراسة ظاهرة الحروب الداخلية بين جهات داخل نفس الدولة.

سابعاً:الاسقاط والتنبؤ الاستقرائي: ويرتبط بالسلسلة الزمنية حيث يرتكز على فرضية اساسية هي ان القوانين الحاكمة لظاهرة معينة من الزمن الماضي والتي استقرت لمسار عام للظاهرة ستبقى مؤثرة في المستقبل.

٢. الأساليب الكيفية (النوعية) :

أ. يركز مؤيدو (أتباع) هذا الأسلوب على إتباع وتحليل الجوانب الكيفية لأي موضوع

حتى لو كان لا يخلو من أبعاد كمية ، ولا يبالون بالاهتمام ببعض المتغيرات الكمية التي تؤثر بالفعل على العوامل الكيفية .

ب. يعيب هذا ألأسلوب الافتقار للدقة والموضوعية بالاعتماد على الأحكام الذاتية ، وإسقاط بعض المتغيرات ، أو إهمالها أثناء التحليل بالإضافة لصعوبة تكرار البحوث الكيفية مما يؤثر على ثبات وصدق البحوث التي تعتمد على الأساليب الكيفية في التحليل .

٣. التوازن بين (الكم ، والنوع) : يجب عدم الفصل بين الأسلوبين السابقين أو ترجيح أحدهما على الآخر بل وضعهما موضع الاعتبار عند دراسة أي ظاهرة حتى لا يقودنا الفصل بينهما إلى تشويه الحقائق .

أسس مناهج الدراسات المستقبلية:

انطلق التيار الأوسع من باحثي الدراسات المستقبلية من نقطة محددة وهي اعتبار مفهوم التغيير هو وحدة التحليل التي ترتكز عليها اغلب تقنيات الدراسات المستقبلية ، وبناء عليه سارت مناهج الدراسات المستقبلية في معظمها باتجاه التمحور حول أسس ستة وهي :.

أولا : تحديد ورصد التغيير

ثانياً: تحليل أسباب التغيير

ثالثاً: التمييز بين الحدث والاتجاه

رابعاً:البعد الزمني للتغيير

خامساً:زمن الاستغراق

سادساً: الكلانية[٣].

والمقصود بالكلانية Holism أن الكل أكبر من مجموع أجزائه . ولذلك فأن تفاعل الظواهر وترابطها. يجب ألا يتم تصور نتائجها المستقبلية على انها مجرد تراكم مجموع الجزيئات المكونة للكل بل أكبر منها[٤].

[٣] د. وليد عبد الحي . تحول المسلمات في نظرية العلاقات الدولية ، دراسات مستقبلية ، الجزائر ، مؤسسة الشروق للاعلام والنشر ١٩٩٤. ، ص ص ١٢ . ٢١

[٤] د. وليد عبد الحي . مناهج الدراسات المستقبلية .. مصدر سبق ذكره ص ص ١١ . ١٨.

خصائص الدراسات المستقبلية[٥]: ثم مجموعة من الخصائص المنهجية المرغوب في توافرها في الدراسات الإستشرافية الجيدة ، ومن أبرز هذه الخصائص :

١. الشمول والنظرة الكلية (holistic) للأمور : ليس من السهل الحديث عن دراسة مستقبلية للاقتصاد مثلاً في غياب رؤية مستقبلية للأوضاع السياسية، ولحالة العلم والتقنية، ولأوضاع السكان والموارد والبيئة ، وللتغيرات في المحيط الإقليمي والإطار العالمي، ومن المهم أن تدرس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ألخ ، في تشابكها وتفاعلها مع بعضها البعض، حتى تتوافر رؤية شاملة ومتكاملة لمستقبل هذا الاقتصاد.

٢. مراعاة التعقيد (complexity): أي تفادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة، والتعمق في فهم ما يزخر به الواقع من علاقات وتشابكات، ولا يقين، وتحرك، وهو ما يتطلب النظر إلى الظاهرة المركبة في مجملها من خلال منهج عابر للتخصصات Tran disciplinary، حيث لا يجدي "التفكيك" وفهم كيفية عمل كل جزء من أجزاء الظاهرة على حدة في الخروج بصورة صحيحة عن سلوك مثل هذه الظاهرة ، حتى لو تضمن ذلك اللجوء إلى حقول معرفية متعددة .

٣. القراءة الجيدة للماضي : باتجاهات المضادة للاتجاه العام السائد، حيث أنه كثيراً ما تشكل الأخيرة مفاتيح جيدة لفهم الاتجاهات المحتملة في المستقبل، ومن جهة أخرى تشتمل القراءة الجيدة للماضي على القراءة الجيدة لتجارب الآخرين وخبراتهم واستخلاص دروس منها قد تفيد (بمنطق المحاكاة) في فهم آليات التطور وتتابع المراحل ، وكذلك في التعرف على القيود على الحركة وإمكانات تجاوزها.

٤. المزج بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية في العمل المستقبلي، حيث ينذر أن تفي الأساليب الكيفية وحدها أو الأساليب الكمية وحدها بمتطلبات إنتاج دراسة مستقبلية جيدة ، ومن جهة أخرى ثبت أن تعدد الأساليب المستخدمة في دراسة ظاهرة ما والمزج بين نتائجها ، كثيراً ما يؤدي إلى نتيجة أفضل مما لو جرى الاعتماد على أسلوب واحد ، وعموماً يتيح المزج بين أساليب متعددة (كيفية وكمية) تجاوز قصور النظريات والنماذج التي تبنى عليها عن طريق اللجوء إلى أساليب كيفية لمحاكاة الواقع بتفاصيله وتعقيداته الكثيرة ، وللتعرف على ردود الفعل المحتملة لبعض التصرفات من جانب الفاعلين في النسق محل الدراسة .

---

[٥] إبراهيم العسولي . الدراسات المستقبلية ومشروع مصر ٢٠٢٠ ، سلسلة إستراتيجية ، العدد ٩٦ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية ، الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص٩-١٠ .

٥. الحياد العلمي : حيث أن المستقبل يدرس من خلال بدائل متنوعة ، يمثل كل منها خياراً أو مساراً مستقبلياً يتوافق مثلاً مع رؤية أو مصالح هذه القوة الاجتماعية – السياسية ، أو تلك في المجتمع ، فأن على دارس البدائل في المستقبل أن يتحلى بدرجة عالية من الحياد والموضوعية والأمانة العلمية ، ممثلة في :

أ. التعرف على البدائل: وعدم استبعاد بدائل معينة لمجرد رفض الدارس لمنطلقاتها أو إدعاءاتها.

ب. تحليل هذه الإدعاءات، واستكشاف تداعيات ، وتقويم ما لها وما عليها وفق مجموعة معايير متفق عليها سلفاً.

٦. عمل الفريق والإبداع الجماعي : هذا يعني إنجاز الدراسة المستقبلية عن طريق فريق عمل متفاهم ومتعاون ومتكامل ، فذلك أمر تفرضه طبيعة الدراسات المستقبلية التي تعتمد على معارف مستمدة من علوم متعددة ، تستوجب دمج هذه المعارف وفق منظور ، أو إطار عابر للتخصصات ، كما أن الجماعية مفيدة للوصول إلى تصورات ونظيرات وحلول جديدة للمشكلات ، وذلك من خلال ما تتيحه من مواجهات بين المناهج والرؤى المختلفة لأعضاء فريق العمل .

٧. التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات والنتائج : الدراسة المستقبلية لا تنجز دفعة واحدة (one-shot exercise) ، بل إنها عملية متعددة المراحل يتم فيها إنضاج التحليلات وتعميق الفهم ، وتدقيق النتائج من خلال دورات متتابعة للتعلم الذاتي والنقد الذاتي ، وتلقي تصورات أطراف وقوى مختلفة وانتقاداتهم واقتراحاتهم ، والتفاعل معها من خلال اللقاءات المباشرة والأدوات غير المباشرة لإشراك الناس في تصور وتصميم المستقبلات ، وملما تكررت عمليات التفاعل والنقد والتقويم والاستجابة لها بالتعديل والتطوير في التحليلات والنتائج ، زادت فرص الخروج بدراسة مستقبلية راقية ، لا سيما من زاوية ارتباطها بالواقع الاجتماعي ، وزادت معها فرص تأثير الدراسة في الفعل الاجتماعي .

المحور الثاني
التفكير العلمي وأهميته للمستقبلية

التفكير العلمي ليس الغرض منه حل مشكلات محددة ، وإنما هو مجموعة من الشروط الواجب توفرها لحياة كل دولة ولا سيما المحدودة الموارد ، والمحاطة بأخطار خارجية . وحينما نطلق على مجتمع ما انه مجتمع يسوده الفكر العلمي ، نقصد به توجيه الفرد والمؤسسات وفق معادلة تبدأ (بالإدراك ثم التذكر ثم التفكير. أي إدراك حدود الحاضر وإمكاناته ، وتذكر شروط فاعليته ؟ وما هي ضمانات استمراره عبر التفكير في ذلك؟[٦].

مميزات التفكير العلمي : يتميز التفكير العلمي بما يلي :

١. الموضوعية ، والالتزام بخصوصية موضوع التفكير .
٢. التحديد الواضح لهدف التفكير ، وانتقاء المنهج الملائم للموضوع .
٣. استناد التفكير إلى بيانات دقيقة .
٤. اعتماد التفكير على قواعد الاستدلال المنطقي .

صفات التفكير العلمي السليم : تتمثل الصفات العامة للتفكير العلمي السليم في :

١. القدرة على تفسير الحوادث الماضية ، والتنبؤ بالمستقبل .
٢. التحرك لمواجهة المتناقضات الواقعية ، حتى :
   أ. يميزها ولا يطمسها .
   ب. يواجهها مباشرة ، ولا يكتفي بحلها لفظياً أو شكلياً .
   ج. يضعها في حلول تحتوي في باطنها على عناصر التناقض بعد أن يتم تصنيفها وتأليفها .
٣. المرونة إزاء التغيرات بمعنى الصلاحية لمدى زمني طويل .
٤. الأصالة الحضارية ، بمعنى الاتصال الحميم بعناصر البيئة المحلية .
٥. الواقعية ، بمعنى عدم كسره لأي من القيود الموضوعية القانونية ، أو الطبيعية .
٦. الشمول ، بمعنى استيعابه لكافة جوانب الموضوع .
٧. التطابق ، تأتي عناصره متوافقة مع التناقضات المنطقية[٧] .

---

[٦] **بوب جارات وآخرون . كيف تفكر إستراتيجياً ، تعريب عبد الرحمن توفيق . القاهرة ، مركز الخيرات المهنية الإدارة ، ١٩٩٨ ن ص٢٣ .**

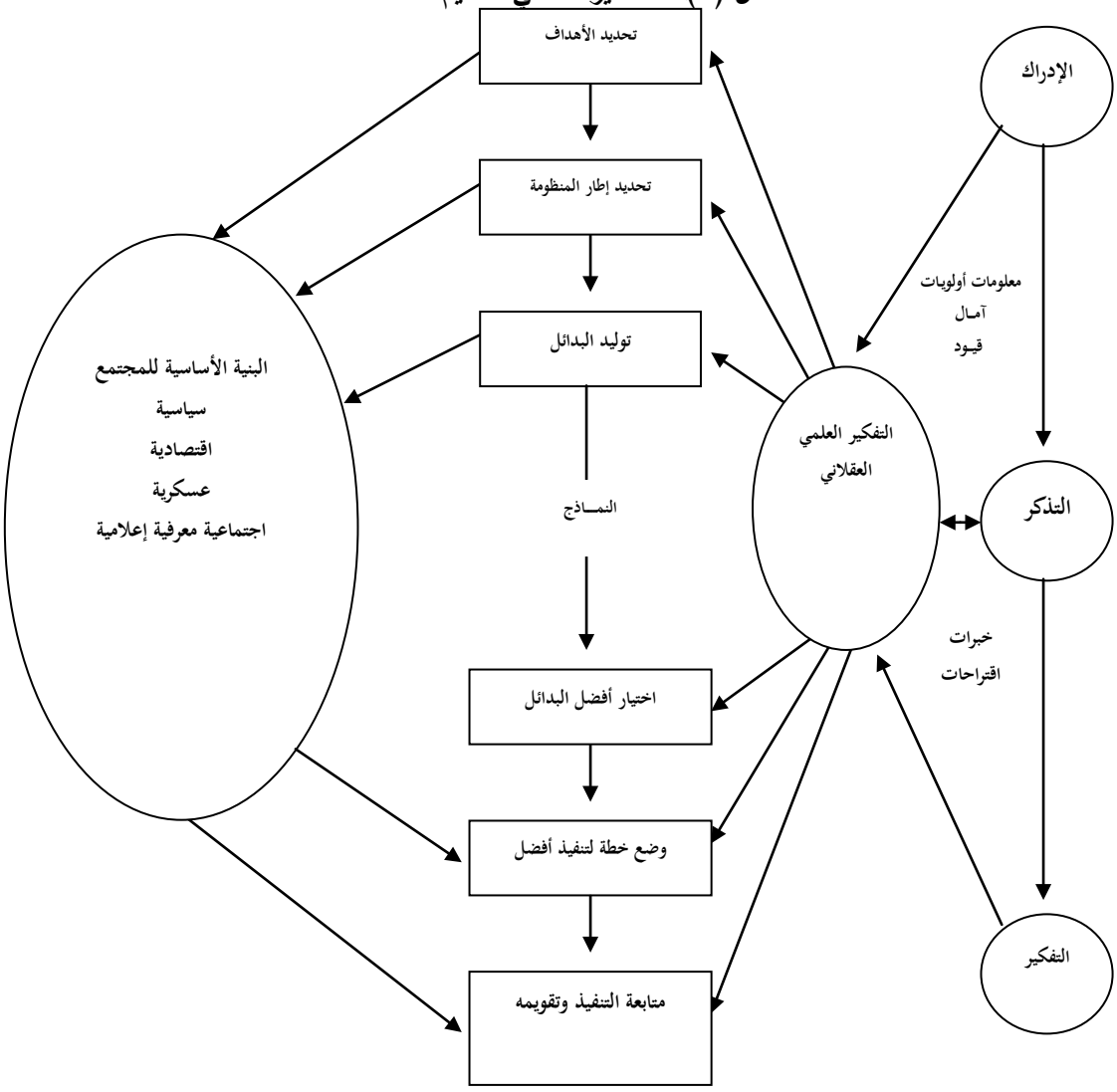
[٧] **أحمد حامد منصور . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري ، الكويت ، دار السلاسل ، ١٩٨٦ ، ص١٢ .كذلك قارن مع : وليام ب.روس، لا تتسرع بالحلول ، ترجمة مروان الحموي، السعودية مكتبة العبيكان ط١ ، ٢٠٠١**

ويظهر شكل (١) التفكير العلمي السليم ابتداءاً من صحة الإدراك للمعلومات وتوافرها أو معرفة الأهداف وطبيعة الموقف سواء كان يعبر عن (آمال أي غايات) أو قيود أو تحديات.

وأيضا التذكر ينبعث عن الإدراك ويصب في التفكير اللذين يقدمان الخبرات والمقترحات وكلاهما الثلاثة جوهر التفكير العلمي العقلاني.

ومن خلال تلك العناصر الثلاثة تحدد عملية اتخاذ القرار أو حل المعضلات يسلسله من المراحل تبدأ من تحديد الأهداف وصولاً الى متابعة التنفيذ وتقويمه. وتلك العمليات تبنى للتعامل مع البنية الأساسية للمجتمع بكافة مستوياتها.وابرز مثال على ذلك تحديد دولة ما خطتها التنموية لأمر متوسط أو مواجهتها لازمة اقتصادية معينة.

شكل (١)[*] التفكير العلمي السليم



أما فيما يتعلق بإجراءات ضمان المصالح الوطنية يجب على أجهزة صنع القرار لكي تتمكن الدول (أي دولة) من ضمان تحقيق مصالحها أن تقوم بإجراءين رئيسيين هما :

١. **تحديد الغاية الوطنية :** تسعى الدولة لتحقيق الغاية الوطنية بصورة عامة وشاملة .. حيث تقع على قمة الأهداف السياسية ، والمستقبلية الشاملة .. وتتضمن مجموعة من الأهداف الوطنية

[*] **الجدول من إعداد الباحث .**

التي تسعى الدولة لتحقيقها من خلال مناهج وطنية .. وقد أتفق المفهومان الشرقي والغربي على أنها تمثل ثلاثة قيم رئيسية هي ... (البقاء والمحافظة على الذات، الحرية للوطن والمواطن ، الرفاهية والازدهار والرخاء) .

٢. **تحديد الهدف الوطني** : ينبع من الغاية الوطنية العليا للدولة ، ويعّبر عن الآمال والطموحات التي تسعى الدولة لتحقيقها في فترة زمنية محددة .. قد ينفذ في مرحلة واحدة ، أو يقسم لعدة مراحل تحدد لكل منها فترة زمنية لتحقيقها ، ويحدد له منهج وطني شامل يبنى على إعداد وحشد قوى الدولة الشاملة في الاتجاهات التي تحقق الهدف الوطني للدولة الذي قد يكون هذا هدفاً مرحلياً أو نهائياً[٨] ، والشكل رقم (٢) يوضح ذلك .

فالغاية الوطنية بمثابة السياسة العليا للدولة أو الإستراتيجية الشاملة لها. والهدف الوطني هو بمثابة الإستراتيجية الوطنية أو القومية لتحقيق الإستراتيجية العليا للدولة أو الأهداف السياسية العليا للدولة، أو الإستراتيجية الشاملة.

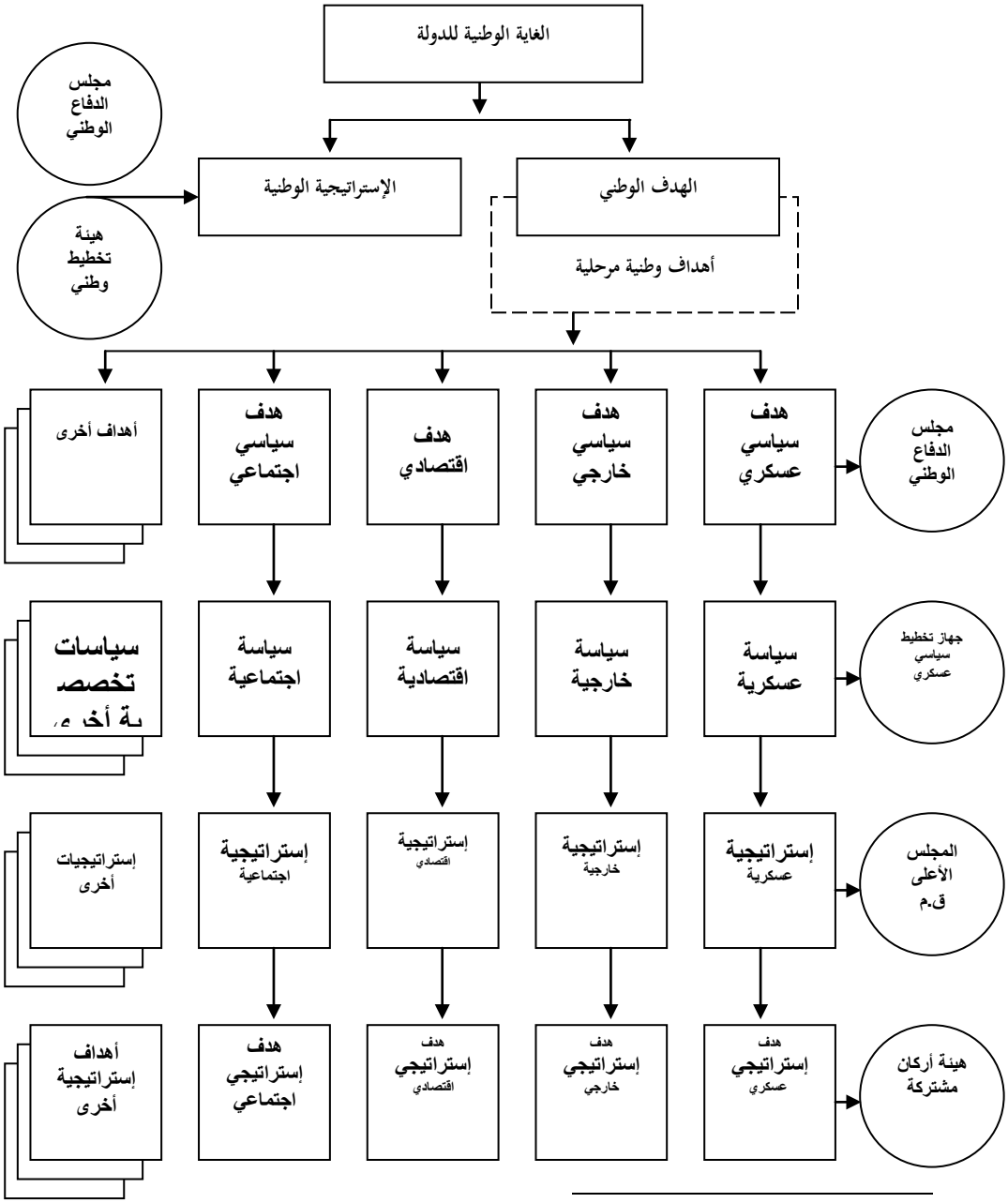
وهنالك مجلس الدفاع الوطني او القومي وهيئة التخطيط الوطني او القومي تضع وتصوغ الاستراتيجية الوطنية او القومية. وتلك لها اهداف وطنية او اهداف وطنية مرحلية وصولاً للأهداف الوطنية التي تخدم الإستراتيجية العليا أو الغاية الوطنية العليا للدولة (لكل دولة مسمى لتلك الغاية). ويضطلع بتنفيذ تلك الاهداف الوطنية مؤسسات الدولة وكل حسب اختصاصه ومجال عمله ولكل منا يفهم الوصول للهدف حسب نطاق عمله وبتنسيق مع المؤسسات الأخرى لتكامل تحقيق ألأهداف الوطنية كافة خدمة للاستراتيحية الوطنية المحدودة.

---

[٨] **الفن توفلر ، تحول السلطة ، تعريب فتحي بن أشتون ونبيل عثمان . طرابلس ، مكتبة طرابلس العلمية العالمية ، ط١ ، دون تأريخ ، ص٩٨.**

شكل(٢)[*]

العلاقات الرأسية والأفقية للأهداف والمناهج والسياسات



[*]الجدول من إعداد الباحث .

تحقيق متطلبات الأمن الوطني وأهدافه : لا يمكن تحقيق متطلبات التخطيط الوطني الشامل وتحقيق أهدافه لصالح الدولة دون الأخذ بالمفاهيم المتعددة الخاصة بالأمن الوطني والقوى الشاملة وإعداد الدولة للدفاع لتكون الإطار الذي يعمل من خلاله هذا التخطيط :

١. **مفهوم الأمن الوطني** : ينبغي للدول العربية وجيوشها المفهوم الشامل للأمن الوطني الذي يتمثل في[٩] قدرة الدولة (شعباً ، وإقليماً وحكومة) على حماية مصالحها الوطنية ، وتنمية قدراتها ، وإمكاناتها على كافة المستويات من خلال كافة الوسائل ، والسياسات لمواجهة التهديدات والتحديات التي تجابهها ، من أجل تطويق نواحي الضعف في الجسد السياسي ، والاقتصادي ، والعسكري ، والاجتماعي للدولة ، وتطوير نواحي القوة بفلسفة وطنية شاملة تأخذ في اعتبارها كل المتغيرات الداخلية ، والإقليمية ، والدولية المحيطة دون المساس بالمصالح الحيوية للآخرين .

٢. **العلاقة بين الأمن الوطني وقوى الدولة الشاملة** : هي القدرة التي تتمكن بها الدولة من تأمين النظام ، والإستقرار الداخلي لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية التي تهددها ، مع استمرار الاستغلال المؤمن لتلك المصادر في الحاضر والمستقبل .

٣. **علاقة المناهج الوطنية بقوى الدولة الشاملة** : إذا كانت المناهج الوطنية هي علم وفن استخدام وتطوير موارد الدولة لتحقيق الأهداف والمصالح الوطنية وتحقيق الأمن الوطني تحت مختلف الظروف ، فأته ببحث علاقاتها مع قوى الدولة الشاملة تصبح هي المنهج الشامل (علم وفن) الذي يبنى على إعداد وحشد واستخدام قوى الدولة الشاملة بكل عناصرها (سلماً وحرباً) وتوجيه ذلك الحشد من القوى في الاتجاهات التي تحقق الهدف الوطني للدولة في حدود الغاية الوطنية العليا لها .

٤. **إعداد الدولة للدفاع** : أن عناصر إعداد الدولة للدفاع تشتمل على إعداد الشعب ، والسياسة الخارجية ، والاقتصاد ، والجيش وأراضي الدولة ، وأجهزة الدولة للدفاع أصبح هذا النسيج يشتمل على كل قوى الدولة سلماً وحرباً وتركيزاً على إعداد أراضي الدولة للدفاع ، لما يمكن أن تتعرض له الدول من أعمال تقلل من قدرتها على إدارة الصراع المسلح ، أو تؤثر في قدرة الشعب على تحمل ويلات هذا الصراع .

---

[٩] عادل مسعود ، الأمن القومي ، القاهرة ، كلية الحرب العليا ، ١٩٩٢ ، ص٥ .

المحور الثالث

أسس ومفاهيم التخطيط العلمي السليم[١٠]

يعتبر التخطيط العلمي أحد السمات الرئيسية للعصر الحديث ... وأساس أي عمل ناجح لتحقيق الأهداف المنشودة ، لذا فأنه يتطلب قدرات خاصة على والتنبؤ فيما يتعلق بالمستقبل .

المفهوم العلمي للتخطيط العلمي السليم : التخطيط العلمي بمفهومه الشامل هو عملية ذهنية تتطلب تفكير منطقي عميق ... ورؤية مستقبلية ثاقبة ... وتحديد دقيق للأهداف ... ودراسة علمية متكاملة لتحديد البدائل ، وتقويمها ، والتنبؤ بالنتائج المتوقع حدوثها مسبقاً ، واختيار أفضل البدائل لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار الإمكانات الحالية والمنتظرة ، من خلال برنامج موقوت ، ومحدد للمراحل والأساليب الواجب إتباعها لمواجهة الاحتمالات المنتظرة ... بمعنى التفكير قبل الأداء ... والأداء في ضوء الحقائق[١١] .

المبادئ الرئيسية للتخطيط العلمي السليم : هناك العديد من المبادئ إلا أننا سنركز على المبادئ الرئيسية وهي[١٢] :

١. **التحديد الدقيق للأهداف ووضوحها** : يعتبر التحديد الدقيق للأهداف ووضوحها من الأهمية بمكان حتى يتم التخطيط بالأسلوب الذي يحقق هذه الأهداف في إطار خطة واضحة المعالم وبالتالي يجب أن يكون لكل خطة هدف تسعى لتحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال تحقيق أهداف مرحلية متنافسة مع الهدف النهائي .
٢. **دقة المعلومات والبيانات** : يعتبر توافر قاعدة للبيانات ، والمعلومات الدقيقة ، والحديثة ، والمؤكدة ... أحد المطالب الرئيسية للمخطط ... حتى تكون الحلول أكثر منطقية ، ومتناسقة مع الخطة ، والإمكانات المتيسرة .
٣. **مركزية التخطيط وحرية التنفيذ** : يعتمد التخطيط إلى حد كبير على المركزية في إعداد الخطط ، والحرية في تنفيذها .. لما يتوفر من معلومات وبيانات لدى المخطط بما يمكنه من التخطيط السليم، والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة والتنبؤ السليم بالمتغيرات المستقبلية.
٤. **القدرة على التنبؤ** : نظراً للمتغيرات الحادة السريعة التي يمكن أن تطرأ على المواقف الأساسية التي سيتم التخطيط عليها ... لذا فإن التخطيط أصبح يعتمد لحد كبير على المقدرة على

---

[١٠] عادل مسعود ، التخطيط الإستراتيجي والفكر العلمي ، القاهرة ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، القاهرة ، ١٩٩٠ ، ص١١-١٣ .

[11] Daft .A.Agor, Strategic Panning, Strategic Review, London, Vol.30, No.3, 1999. P.33.

[١٢] المصدر نفسه ، ص٤٢ .

التنبؤ والرؤية المستقبلية من خلال الدراسة الدقيقة للمعلومات والبيانات والأنماط التاريخية ، لاستنباط العلاقات والدروس المستفادة واستخدامها في عمليات التنبؤ .

٥. وفيما يخص العلوم السياسية وخاصة دراسة الصراع والتنافس، فأن المتغيرات تدرس من عدة جوانب باختلافهما وهي : . المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسطية (١)

٦. **مرونة التخطيط وقابليته للتطوير** : تعبر عن مدى قدرة الخطة على التأقلم مع أحداث المستقبل المتغيرة ، وكلما زادت الفترة الزمنية للتخطيط ، برزت أهمية ودقة التخطيط بالقدر الذي يسمح بتطوير التخطيط دون الحياد عن الأهداف المحددة .

طرق التخطيط العلمي السليم : هناك ثلاث طرق رئيسية للتخطيط السليم هي[١٣] :

١. **التخطيط المتتالي** : يتم التخطيط لكل مستوى مستقلاً عن المستوى التالي ، وتستخدم هذه الطريقة عند توافر الوقت وتحقيق الآتي :

ب. اتخاذ القرار وإصدار الوثائق متكاملة ودقيقة ، والإقلال من التعليمات الإضافية والتعديلات.

ت. قيام المستوى الأدنى ، بالتنفيذ طبقاً لتعليمات واضحة من المستوى الأعلى .

ث. قيام المستوى الأعلى بالإشراف وتذليل الصعاب للمرؤوسين .

ج. ضمان سرية التخطيط ، والمستوى الذي يجب انتهاء التخطيط عنده .

٢. **التخطيط المتوازي** : يتم فيه التخطيط لمستويين أو أكثر في توقيت متزامن ، ويعتمد نجاح هذه الطريقة على عملية التنسيق الدقيق بين المستويات المختلفة ، وتتبع هذه الطريقة عند توافر وقت محدود للتخطيط ، وينتج عن ذلك :

أ. السرعة في التخطيط .

ب. قد تتطلب إجراء بعض التعديلات في الخطة .

ت. صعوبة توفير درجة عالية من السرية .

٣. **التخطيط المختلط** : هو مزج بين الطريقتين السابقتين حيث يتم التخطيط على المستوى الأعلى أولاً ثم يلي ذلك التخطيط المتوازي لباقي المستويات في توقيت متزامن ثم التنسيق والإشراف ، المتابعة ، تتبع هذه الطريقة عند توافر الوقت النسبي للتخطيط ، وعندما يتطلب الموقف سرية التخطيط حتى مستوى معين ، وجوهر هذه الطريقة يسمح بإتباع

[١٣].د. وليد عبد الحي، الدراسات المستقبلية في العلاقات الدولية ـ مراكش، عيون، ١٩٩٢، ص٢٩

الطريقة المتوازية لجميع أجزاء الخطة بينما يتم الأختفاظ بالإجراءات الرئيسية التي يتطلب الاحتفاظ بسريتها ليتم تخطيطها بالطرق المتتالية .

مراحل التخطيط العلمي السليم[١٤]: تمر عملية التخطيط بعدة مراحل رئيسية هي :

١. تحديد الأهداف : يعتبر تحديد الأهداف وترتيبها طبقاً لأهميتها والاختيار بينها ، طبقاً للتقويم العلمي من الأهمية بهدف الوصول إلى أسبقيات هذه الأهداف ، تتقسم الأهداف إلى :

أ. **أهداف مباشرة (مرحلية)**: يمكن تحقيقها بالإمكانات المتيسرة / المتاحة ، والتخطيط لتحقيقها خلال عام مقبل .

ب. **أهداف منظورة (متوسطة)**: يمكن تحقيقها بإضافة إمكانات جديدة ، والتخطيط لتحقيقها خلال فترة من (٣ – ٥) سنوات قادمة.

ج. **أهداف مستقبلية (بعيدة المدى)**: هي الغايات التي يتم السعي للوصول إليها ، وتجري الدراسات بهدف الوصول إلى توفير إمكانات تحقيقها ، والتخطيط لتحقيقها خلال فترة من (٥ – ١٠) سنوات قادمة .

٢. **تجميع الحقائق والبيانات وتقويم الإمكانات المتيسرة** : يجب قبل البدء في التخطيط أن يتم جمع البيانات والمعلومات والحقائق الخارجية مثل الظروف السياسية ، والسياسات الحكومية ، والأحوال الاقتصادية ، والاجتماعية ، كذا الداخلية من حيث القدرات والإمكانات المتاحة خلال فترة التخطيط .

٣. **استخدام الأسلوب العلمي للتنبؤ** : يعتبر التنبؤ أحد العناصر الرئيسية للتخطيط المستقبلي في ظل المتغيرات والتطورات المستمرة ، فالتنبؤ السليم بإتباع الأساليب العلمية ، يمكن تقليل عامل المخاطرة وبالتالي يمكن التخطيط على أكثر الاحتمالات واقعية لتحقيق الأهداف المحددة .

٤. **تحديد البدائل ، وتقويمها** : يعتمد التحديد إلى حد كبير على قدرة أجهزة التخطيط ، وما يتوافر لديهم من قدرة على ابتكار والتفكير المنطقي العميق لتحديد البدائل وإتباع الأساليب العلمية ، في إجراء الدراسات والتقديرات وتقويم البدائل بمقارنة العائد لكل منها ، واختيار أنسب البدائل والتخطيط التفصيلي لتحقيق الأهداف .

---

[2] المصدر نفسه ، ص٤٨

[3] مسعود ن التخطيط الإستراتيجي ، مصدر سبق ذكره ، ص١٤-١٥ .

٥. **التنفيذ والتقويم :** تعتبر هذه المرحلة عملية مراجعة للبدائل الموضوعة ، حيث أنه عادة ما ينشأ اختلاف بين التصور والواقع ، ويعتمد مدى نجاح أو فشل التطبيق على خبرة القائمين بالتنفيذ وهي لا تتسم بالثبات المطلق لما هو مخطط ، وتتم عملية التقويم لاستخلاص الدروس المستفادة لتطوير التخطيط .

المحور الرابع

التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking)

التفكير الإستراتيجي هو أسلوب يتمكن من خلاله صناع القرار من توجيه وإدارة دفة الحكم والانتقال بها من مجرد العمليات اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم وبما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لدولتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمالالماضي[١٥] .

وقد حلل التفكير الإستراتيجي على وفق نظرة معرفية على أنه أسلوب تحليل مواقف تواجه الدولة تتميز بالتحدي والتغيير والتعامل معها من خلال النوافذ والإطار الإستراتيجي لضمان بقاء الدولة وارتقائها بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية[١٦] .

وحدد التفكير الإستراتيجي كونه عملية تطويرية تبدأ بالتحليل وفهم ونقد مكونات الظاهرة أو المشكلة وجزئياتها وما تتضمنه من حقائق وبديهيات تنتهي بالتركيب وإضافة الأفكار التي تبنى على المنهجية الإبداعية[١٧] .

وينبثق مفهوم التفكير الإستراتيجي من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص[١٨] .

---

[١٥] للمزيد انظر: التفكير الاستراتيجي، سلسلة الادارة المثلى، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، ط١ ٢٠٠٢٣ .

[١٦] نعمه عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية ، المداخل ، المفاهيم ، العمليات ، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٤ ، ص١٠٧ .

كذلك قارن مع: د. سعد غالب ياسين، الادارة الاستراتيجية، عمان ـ الاردن، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، ط ١٩٩٨. وكذلك : د. فلاح حسنعدي الحسيني، الادارة الاستراتيجية، عمان . الاردن دار وائل للنشر، ط ٢ ، ٢٠٠٦ .

[١٧] طارق شريف يونس ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار القرار ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، ١٩٩٩ ، ص٤٥ .

[18] Huyh Macmillan & Mahen Tampoe, Strategic Management, Ox Ford University Published, U.S.A. 2000,P.164 .

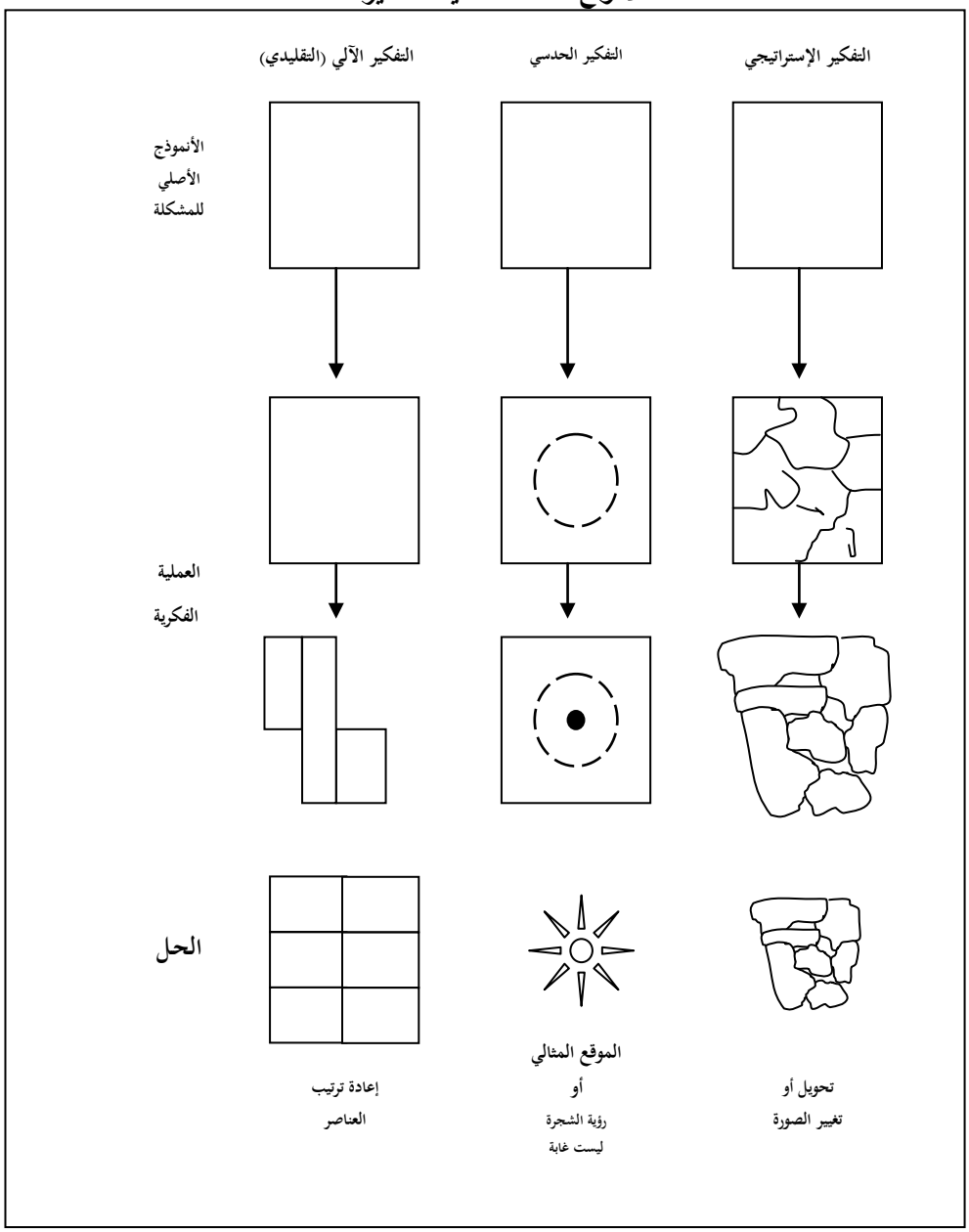
والشكل (٣) يوضح الأنواع الثلاثة لعملية التفكير ، حيث يظهر أن التحليل نقطة البدء الحرجة في التفكير الإستراتيجي لأنه يكون بالمواجهة مع المشاكل والاتجاهات والحوادث أو الحالات التي تبدو إنها مكون متناسق كلي أو تأتي كجزء من خلال الإحساس اليومي المألوف ، ليقوم المفكر الإستراتيجي بتجزئة الحالة إلى الأجزاء التي تتكون منها ثم يقوم بإعادة تركيبها بأشكال مختلفة بما يمتلكه من مرونة ذكائية تمكنه من الارتقاء مع الاستجابات الواقعية من أجل تغيير الحالات لأن الظواهر والحوادث في العالم الحقيقي لا تتطابق دائماً مع الأنموذج الخطي المعروف ، وهكذا فإن أغلب الوسائل الموثوق بها في تجزئة الحالة إلى العناصر التي تتكون منها وإن الأداة الأفضل للتفكير غير الخطي هي العقل البشري .

التفكير الإستراتيجي الصحيح يتناقض بشكل حاد مع مدخل الميكانيكية التقليدية والمبني على أساس التفكير الخطي ويتناقض أيضاً مع أسلوب إسناد أي شي على الحدس والوصول إلى الاستنتاجات أو الحلول بدون أي تحليل حقيقي .

فنلاحظ في الشكل (٣) كيف أن التفكير الاستراتيجي يحول الصورة عندما يواجهها في حالة كونها مشكلة الى حالة منتظمة للحل. وكذلك الحدسي الذي يتوقع للمشكلة شكلاً معيناً ثم يصل الى الحل ووضوح الصورة . وكذلك التفكير الآلي الذي يعيد ترتيب العناصر بشكل منتظم وصولاً للحل.

الشكل (٣)[*]

الأنواع الثلاثة لعملية التفكير



[*] الأشكال نقلاً عن :

Wit & Meyer, Strategy : Process, Content , Context, an International Perspective , U.S.A. 2002 : 80 .

أهداف التفكير الإستراتيجي Objectives of Strategic Thinking :

أن الهدف الرئيسي للتفكير الإستراتيجي هو بقاء (Survival) الدولة ، إذ يسعى لبلوغ ١ذلك من خلال ضمان موقف أو موقع مهم للدولة في العالم المتسارع التغيير .

وتشير آراء الباحثين في أن هدف البقاء يتحدد من خلال ثلاثة أهداف فرعية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها يمكن إيجازها بالآتي :

١. بناء رؤى (Visions) مستقبلية ذات بعد شمولي ، لكونه تفكيراً موجهاً بالفرضيات يعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة وبهذه الطريقة فإن الموضوعات المعقدة ستخضع لفهم مكوناتها وخصائصها وبديهياتها من خلال مجموعة من الأسئلة ثم يجري تركيب معطيات الأسئلة بشكل يؤدي إلى إيجاد الأجوبة الملائمة لها[١٩] .

٢. اغتنام أكبر عدد من الفرص الرابحة وتجنب أو إجهاض أكبر عدد من التهديدات أو تحويلها إلى فرص ، ويتحقق ذلك من خلال خلق الوقت والسرعة المناسبين للاستجابة والاندفاع نحوهما[٢٠] .

٣. تحقيق خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي (Group Thinking) من خلال استخدام القائد الإستراتيجي لقدرته التفكيرية في بلورة آفاق التفكير لدى الوحدة القرارية معه وبالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة على هذا الاجتماع وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الإستراتيجية للدولة[٢١] .

طبيعة التفكير The Nature of Thinking :

التفكير والمعرفة موضوعان مترابطان ، فالتفكير هو العملية التي تقود إلى المعرفة ، وكعملية ، فالتفكير يتضمن عدد من الأنشطة العقلية (Mental Activities) التي تستوجب وقت إضافي والتفكير هو " العملية المستخدمة لتحديد وحل المشاكل الإستراتيجية " .

وأغلب الإستراتيجيين سواء كانوا عقلانيين أم إبداعيين يتفقون بأن التفكير الخاص بالمشاكل الإستراتيجية يمكن أن ينقسم إل أربعة أصناف من الأنشطة العقلية .

وهذه العناصر الأربعة للتفكير الإستراتيجي يوضحها الشكل (٤)

---

[١٩] **طارق شريف يونس ، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار القرار: أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، ١٩٩٩ (غير منشورة) ص ٤٣.**

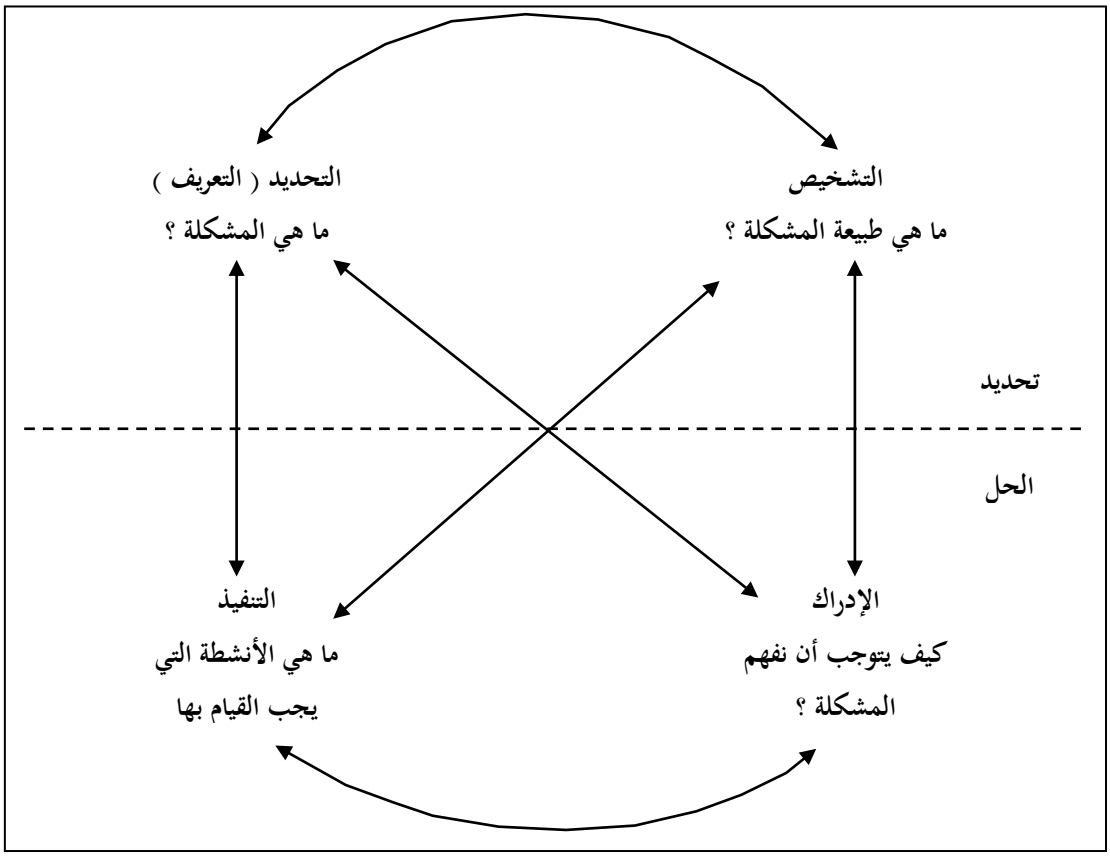
[٢٠] **هشام عبد الله الغريري . إدارة البقاء ، مدخل إستراتيجي ، بغداد ، دار الرشيد للنشر ، ١٩٩٨ ، ص١٧ .**

[٢١] **يونس . أنماط التفكير ، مصدر سبق ذكره ، ص٤٤-٤٥ .**

إذ يوضح ان عملية مواجهة أي مشكلة ينبغي مرورها بأربعة عناصر للتفكير الاستراتيجي التي تعكس الانشطة العقلية خلال مراحل. مرحلة معرفة المشكلة وتحديدها في الشعور بها وبأهميتها كمشكلة.. قطع العلاقات الدبلوماسية مع دولة ما على أثر متغير ازموي سريع وخطير، ثم تمر الى مرحلة انعكاس الموقف الازموي (المشكلة) في حالة قطع العلاقات من عدم قطعها على مصالح بلاده. ثم ينتقل الى مرحلة التنفيذ أو الإدراك لغرض الحل . فأما تدرك المشكلة ويتوخى صانع القرار المواجهة اتخاذ قرار القطع أو ينفذ ذلك القرار ويتحمل تبعاته الاستراتيجية.

شكل (٤)(*)

عناصر عملية التفكير الإستراتيجي



(*)الأشكال نقلاً عن :

Wit & Meyer, Strategy : Process, Content , Context, an International Perspective , U.S.A. 2002 : 80 .

أن طبيعة التفكير الإستراتيجي تتطلب تقديم فكرة عن عناصرها وكما يأتي :

١. التحديد Identifying : قبل أن يتمكن الإستراتيجي من التحرك للاستفادة من الفرص أو لمواجهة التهديدات ، يجب أن يكون واعياً لهذه التهديدات وعارفاً بأهميتها وهذا الجزء من عملية التفكير هو متغير يشير إلى التحديد ، الإدراك أو الشعور (Sense - making) .

٢. التشخيص Diagnosing : على الإستراتيجي أن يكون قريباً جداً من المشكلة لكي يستطيع فهم هيكل المشكلة وأسبابها الضمنية ، وهذا الجزء من عملية التفكير يشار إليه بالتشخيص والتحليل أو الانعكاس (Reflecting) .

٣. الاستشراف Conceiving : للتعامل مع المشكلة الإستراتيجية ، يجب على الإستراتيجي الوصول إلى الحل الممكن ، وإذا كان هناك أكثر من حل ممكن يجب على الإستراتيجي اختيار الحل الأفضل منها ، وهذا الجزء من عملية التفكير يسمى الاستشراف ، الصياغة أو الرؤية (Envisioning) .

٤. التحقيق Realizing : المشكلة الإستراتيجية يتم حلها فقط عندما يتم القيام بالأنشطة التي تحقق النتائج ، إذ يتوجب على الإستراتيجي القيام بأنشطة حل المشكلة وتقييم فيما إذا كانت النتائج المتأتية لإيجابية أو لا ، وهذا الجزء من عملية التفكير يشار إليه بالتحقيق ، التنفيذ أو العمل (Acting) [٢٢] .

المحور الخامس

التخطيط الوطني الشامل

التخطيط الوطني الشامل : يعني التطلع المستمر للمستقبل من خلال الاستعداد له بسياسات مدروسة مسبقاً ، ومحددة الأهداف والنتائج في ضوء الإمكانات الحالية والمستقبلية ، وهو اوسع وأشمل من التخطيط العسكري بعيد المدى ، والتخطيط لإدارة الأزمات والتفاوض بعيدة المدى ، ورسم وتخطيط السياسات والمناهج العليا للدولة ، وتحقيق أهدافها ومصالحها في مختلف المجالات في شبكة متداخلة يمثل التخطيط العسكري بعيد المدى إحدى حلقاتها وفي مجملها مهمة وطنية يشترك في إعدادها ومتابعتها مجموعة من الأجهزة والمجالس المختصة[٢٣] .

---

[٢٢] د.وائل محمد إسماعيل ، محاضرات في الإستراتيجية ، ملزمة مطبوعة لمحاضرات مادة الإستراتيجية للمرحلة الثالثة ، كلية العلوم السياسية ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٦ ، ص٧٤ .

[٢٣] Michael Porter <what is strategy harvard Business .Review journal>NOV.1996.16

التخطيط الوطني الشامل وتحقيق الغايات والأهداف والمصالح الوطنية : يتميز العصر الحديث بتبؤ التخطيط الوطني الشامل مكانة كبيرة لاستخدام قوى الدولة الشاملة لتحقيق الغايات ، والأهداف ، والمصالح الوطنية فهو يشمل التخطيط العسكري بعيد المدى ، ويحدد له أهدافه ومهامه كما يتضمن التخطيط لإدارة الأزمات بعيد المدى ، وهو جزء من مكونات التعامل الدولي ، وقد أدت التطورات الجارية في خصائص المعاملات الدولية إلى :

١. صعوبة الفصل بين حالتي السلم والحرب .
٢. أهمية الاعتبارات العسكرية في رسم السياسات واتخاذ القرارات السياسية .
٣. ظهور تحولات تجاه دور القيادات العسكرية في مستوياتها العليا نتيجة أتساع قاعدة المؤسسة العسكرية وتوافر المهارات الفنية العالية مما يتطلب توافر حسن سياسي لديها[٢٤] .
٤. أهمية وجود جهاز قادر على إعداد السياسات الخاصة بإعداد قوى الدولة الشاملة لتحقيق المزج والتفاعل اللازمين لتحقيق الغايات الوطنية .

مفهوم التخطيط الوطني الشامل : هناك مفهومان للتخطيط الوطني الشامل هما :

١. **المفهوم من وجهة النظر الغربية :** التخطيط الوطني الشامل هو فن وعلم تطوير واستخدام قوة الدولة الشاملة أثناء السلم والحرب لتحقيق الأهداف والغايات الوطنية للدولة .
٢. **المفهوم من وجهة النظر الشرقية :** التخطيط الوطني الشامل هو الفن المنطقي لاستخدام القوى لتحقيق الإرادات .

ونلخص من هذا إلى أن التخطيط الوطني الشامل هو : فن وعلم يبنى على حشد ، وإعداد ، واستخدام قوى الدولة الشاملة سلماً وحرباً لتحقيق الأهداف والغايات الوطنية للدولة التي تحددها القيادة السياسية .

العوامل المؤثرة في التخطيط بعيد المدى :

١. السياسة الخارجية والداخلية لتحقيق أهدافها وغاياتها الوطنية .
٢. الموقع الجغرافي والمجال السياسي الحيوي .
٣. العلاقات الدولية والإقليمية .
٤. القدرات والإمكانات السياسية ، والاقتصادية ، والعسكرية ، والاجتماعية .
٥. مدى التقدم العلمي والفني .

---

[٢٤] **عادل مسعود . نظريات علم الجيوبوليتكس ، القاهرة ، كلية الحرب العليا ، ١٩٩٢ ، ص١٠ .**

٦. الاستقرار السياسي وحرية الإرادة الوطنية .

قواعد التخطيط بعيد المدى[٢٥] : هناك إحدى عشرة قاعدة ، لو طبقت بشكل سليم لأصبح التخطيط سليماً على أن تكون مطابقة التنفيذ له تامة ، هذه القواعد هي :

١. الاقتناع بفائدة التخطيط بعيد المدى ، وكذا علم الاستشراف لكل من المخططين بعيدي النظر ، ومتخذي القرار .
٢. ضرورة حصول المخططين على دعم وتأييد أعلى سلطة لاتخاذ القرار .
٣. أهمية وجود الاتصال المباشر الدوري بين المخططين وأعلى سلطات لاتخاذ القرار .
٤. التنسيق الكامل بين مجموعة التخطيط ، وأي جهات أخرى لضمان الحصول على أفكار جديدة بصفة مستمرة .
٥. ضمان أن تؤدي إجراءات التخطيط إلى اتخاذ قرارات في الوقت الحالي تؤثر على المستقبل.
٦. ضرورة استمرار وجود مجموعة التخطيط بعيد المدى ، وعدم عقدها في حالات الطوارئ / الأزمات فقط .
٧. مع استمرار وجود مجموعة التخطيط ، يمكن تشكيل مجموعات طوارئ بصفة دورية لتقديم دراسات خاصة يتم وضعها في إطار التخطيط .
٨. أتصاف مجموعة التخطيط بالمرونة في أعمالها وعدم ارتباطها بالتفكير الحالي .
٩. بعد الدراسات الإستشرافية عن النمطية (الرتابة) ، حيث يجب على المخططين الخروج بمناهج قابلة للتنفيذ ، وتضم مختلف التصورات المستقبلية ، وأي أزمات يحتمل حدوثها أو مطلوب حدوثها في وقت معين لتحقيق هدف معين .
١٠. ضرورة التأكيد عند التخطيط بعيد المدى على الابتكار والتطوير ، وتجنب الأفكار أو الأخذ بنظر الاعتبار أن المستقبل شيء مجهول أو أحداث خارجه عن التحديد أو التنبؤ بها.
١١. درء معوقات التخطيط المتمثلة في[٢٦] :
   أ. اعتقاد متخذي القرار في ثبات المستقبل وعدم القدرة على تغييره .
   ب. اعتقاد بعض الرؤساء والقادة بأن التخطيط بعيد المدى هو تهديد لسلطاتهم .
   ت. قصر فترة وجود الرؤساء والقادة في مناصبهم وبالتالي عدم رغبتهم في القيام بالتخطيط بعيد المدى .

---

[٢٥] **عادل مسعود ، دراسات إستراتيجية ، القاهرة ، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، كلية الحرب العليا ، ١٩٩٢ ، ص٤ .**

[٢٦] **المصدر نفسه ، ص٥ .**

ث. تحذير متخذي القرارات من اتخاذ التخطيط بعيد المدى صورة التوجه ، والسيطرة عليهم فكرياً .

المحور السادس

أساليب التفكير في المستقبل بعيد المدى

تحديد البدائل في المستقبل هي " وصف لحالة تحدث ، أو محتمل حدوثها في المستقبل وتكون مناسبة لهدف التخطيط "[٢٧] :

أ. **الفكرة الأولى لهذا التعريف :** أتت في عبارة الوصف للحالة في المستقبل والأحداث بحيث تتضمن الأحداث المقبولة والممكنة التي تتوافق مع الرصد في المستقبل ، ومن المنطقي توقع حدوثها ، كما يتوقف معناها الحقيقي على توجيهات جهود التخطيط ، ومدى رؤيتها للمستقبل وكلما ذهبنا بعيداً في المستقبل ، كلما ازدادت البدائل المتاحة .

ب. **الفكرة الثانية لهذا التعريف تتضمن :** الأحداث المناسبة لهدف التخطيط وضرورة شمول هدف التخطيط على العناصر الملائمة في المستقبل والتي يمكن التدخل لتحديدها ، وبذا فقد يحتوي أي "بديل في المستقبل" على مجموعة متشابكة من التنبؤات المهمة التي تناسب الحالة المستقبلية المحتملة للأحداث ، والتي تناسب هدف التخطيط ، وبالتالي ، البدائل في المستقبل التي يحتمل حدوثها في فترة زمنية واحدة تختلف طبقاً لطبيعة هدف التخطيط ونوعية المعلومات المتيسرة .

ج. **يمكن استخدام البدائل في المستقبل بطرق متعددة :** فقد يستخدم البديل لوصف مجموعة من التغيرات المطلوبة أي ماذا نرغب في أن يحدث ؟ أو قد يستخدم في وصف الحدود التي يمكن أن تحدث في إطارها ، وقد تشتق من الخطوط العامة الحالية ، كما تعتبر خطأ أساسياً في التخطيط بعيد المدى .

د. **لا يعني مصطلح "البدائل في المستقبل" عملية التنبؤ المجرد (Prediction) :** بل هو من أدوات التفكير المنطقي المتتالي في المستقبل ، وليس التنبؤ به ، وبهذا المفهوم تقع فكرة بعد النظر في إطار التخطيط بعيد المدى ، وتصور تأثير متخذ القرار على مسارات التفكير المستقبلي ، حيث ينتج عنها خطط وقرارات في الوقت الحاضر تحدث تأثيرات جوهرية في البدائل المختلفة .

---

[٢٧] **مصطفى محمد أبو بكر . الفكر الإستراتيجي في إعداد الخطة الإستراتيجية ، القاهرة ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص٧-٨ .**

هـ. **ينتج عن التعرف على هذه الحقائق الأساسية "توجه ذهني"** ضروري لعملية التخطيط الفعالة طويلة المدى وبدلاً من محاولة التنبؤ بمستقبل ى يمكن تجنبه ، يمكن للمخطط تبين طرق مختلفة يمكن بها التأثير على المستقبل وذلك عن طريق قيامه بالتخطيط لأعمال يمكن عملها اليوم ، وبذا يصبح استخدام النظرة المستقبلية في التخطيط بعيد المدى نشاطاً فعلياً يؤثر فيه ما نفعله اليوم[٢٨] .

و. **يعتبر هذا الأسلوب مفيداً لمخططي المناهج بعيدة المدى والعاملين في مراكز إدارة الأزمات** : حيث ينقل البحث في خط واحد من خطوط المستقبل إلى مسارات خلاقة متعددة تشمل الاحتمالات الممكنة ، وبذا يعتبر استخدام البدائل مستقبلاً هاماً للغاية لكل من المخططين بعيدي النظر ، ومتخذي القرار ، والعاملين في مراكز إدارة الأزمات والتفاوض خاصة في أسلوب تجنب الأزمات والإدارة بالأزمات .

القدرة على التوقع والتدبير : يعتبر الفرق بين التوقع (Prediction) والتدبير (Projection) صغيراً للغاية ومثيراً للكثير من الجدل وذلك للأسباب التالية[٢٩] :

١. تنقسم عمليات التنبؤ (Forecast) بصفة عامة إلى قسمين : هما التوقع والتدبير :

ب. التوقع (Prediction) : هو عبارة عن أقوال أو أرواء خاصة بما يمكن أن يحدث في المستقبل ، وتكون بصفة عامة غامضة ، أو مبهمة نظراً لعدم التدخل لمحاولة السيطرة عليها .

ت. التدابير (Projection) : هو عبارة عن آراء متفق عليها ، تقوم على أساس سلسلة من الفرضيات العلمية التي تحدد بوضوح ، ويمكن قياسها بالطرق العلمية الكمية والكفيلة .

٢. يمكن للمخططين المختلفين وضع فرضيات مختلفة : وبالتالي ينتج عنها نتائج مختلفة تعتبر كلها صحيحة ، وهنا يمكن الاعتماد عليها طالما كان الوصول إليها منطقياً .

٣. الفرق الرئيسي بين المفهومين : هو أن "التدابير" يعتمد على دراسة احتمالات المستقبل لاتخاذ قرارات حالية تؤثر على مناخات التطبيق في المستقبل وأهمها تجنب الأزمات .

التفكير بعيد المدى : بصفة عامة ، لا يرتبط اصطلاح "بعيد المدى" بفترة زمنية محددة ، حيث يعتمد الاصطلاح بصفة عامة على هدف التخطيط ، والفترة من (١٠ إلى ٢٥) عاماً قبل ثورة المعلومات الحديثة هي أكثر الفترات فعالية للتخطيط طويل المدى ، فأي فترة أقل من ذلك كانت

---

[٢٨] **المصدر نفسه ، ص١١ .**

[٢٩] **جارات وآخرون ، مصدر سبق ذكره ، ص٣٨ .**

تعتبر قصيرة المدى ، ولا يتوقع فيها حدوث تغييرات واضحة يمكن أن تؤدي إلى توجهات جديدة، أو تتطلب سياسات جديدة ، كما أن أي فترة أكثر من ذلك يصعب التأمل معها فكرياً ، وتعتبر بعيدة في المستقبل ، إلا أن هناك بعض المجالات الفنية والبحثية التي تتطلب التخطيط لفترة زمنية أكثر من (٢٥) عاماً لعدم ظهور نتائجها قبل ذلك ، منها مجالات الفضاء ، والطب ، وبعض المعرفة المتقدمة ، طبقاً لتلاحق التطورات العلمية ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على تفسير البدائل في المستقبل المحتملة في إطار الفترة الزمنية المناسبة ، للخروج بالبدائل التي تتطلب اتخاذ قرارات حالية تؤثر على المستقبل ، كما يوضع في الاعتبار الأزمات المحتمل حدوثها ، أو المطلوب حدوثها ، لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة[٣٠] .

الخاتمة

يظهر مما تقدم دور التخطيط العلمي في رسم وبناء مستقبل مضمون ومأمون للدول ، كما تظهر أهمية التخطيط بعيد المدى وعلم الاستشراف من خلال نتائجه فهي مثلاً قد تكون :

١. في إطار هذا التخطيط يمكن السيطرة على البدائل في المستقبل إلى حد كبير ، خاصة عند اتخاذ قرارات حالية تؤثر على البدائل المحتملة ، وبنائها في المستقبل التي تضع الخيارات المسبقة المختلفة لأي أزمات متوقعة ضد الدولة ، أو التخطيط لأزمة ، أو سلسلة من الأزمات ضد دولة ما ، أو مجموعة من الدول يمكن إحداثها في توقيت معين لتحقيق هدف معين .
٢. رغم تصور الأزمات في إطار التخطيط بعيد المدى إلا أنه يمكن للدولة الاستعانة بمجموعات العمل ، أو مجموعات الطوارئ ، ولكن في هذه الحالة لا يتم تشكيل هذه المجموعات من فراغ لمواجهة أزمة مفاجئة ، ولكن يتم تشكيلها في إطار تخطيط طويل المدى ، مع وجود خيارات جاهزة لمواجهة هذه الأزمة ، ويكون العمل الرئيسي لهذه المجموعات ليس بدء مواجهة الأزمة بقدر ما هو مواءمة الخيارات الموجودة لمواجهة أي متغيرات جديدة تبدو على السطح .
٣. عند إقرار الدولة إحداث أزمة ما أو سلسلة من ألازمات في مواجهو دولة ما أو مجموعة من الدول ، يتم إعداد خيارات مسبقة لذلك طالما إنها هي التي سوف تحدثها ، وترغب في تحقيق أهداف محددة من إدارتها ، وبالتالي يتطلب الأمر استمرار السيطرة عليها لضمان تحقيق الأهداف المحددة منها .
٤. لا تقرر الدولة ذلك بناء على قرارات عفوية ، وإنما يتم ذلك في إطار التخطيط الشامل بعيد المدى ، عند دراستها ومطابقتها مع أهداف وسياسات الدولة .

[٣٠] **مصطفى محمد أبو بكر . مصدر سبق ذكره ، ص٥٤ .**