"الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي"

أ.م.د. نبيل محمد سليم(*)
nmsaliem9@gmail.com

الملخص :

هذا البحث يمثل محاولة لتوضيح مفهوم "الاستراتيجية" في خضم التشويش الذي يدور حوله لدى الكثيرين، الذي يتيح فهمه بشكل واع أو اكثر وعياً وإدراكاً، بسبب أهميته التي تكمن في التفكير عما حيقق المصالح والاهداف العليا على الوجه الذي يحقق أعلى قد ممكن من المنافع للدولة بشكل خاص ولغيرها من المؤسسات بشكل عام.

المقدمة:

مصطلح "الإستراتيجية Strategy" بات منذ وقت طويل نسبياً يستخدم على نطاق واسع بين الناس في مختلف المجتمعات، مثقفيهم وعامتهم العسكريين منهم والسياسيين، المدراء العامون والاداريون، الكتاب والصحفيون والكثير غيرهم. الامر الذي يوحي بأهمية الكلمة أو المصطلح بوعي وإدراك لمفهومها أو بعدمه. لذا يلاحظ احياناً استخدامها بشكل صحيح ومدرك لها ولاهميتها الفعلية في حياة الافراد والمؤسسات والدولة، وفي أحيان وحالات كثيرة تستخدم بشكل خاطئ وغير دقيق، وفي أخرى لمجرد إضفاء الأهمية على وضع أو موضوع أو إجراء ما. ومع ذلك، فإنه في واقع الحال يتبع كثير من الناس وفي مستويات ومراكز وظيفية مختلفة إستراتيجية معينة بشكل أو بآخر وبدرجة أو بأخرى دون أن يعوا ذلك بسبب عدم إدراكهم لما تعنيه فعلاً ولما يراد بها.

وفي خضم هذا التشوش وعدم الادراك يأتي هذا البحث لتوضيح مفهوم "الإستراتيجية" بالقدر الذي يتيح فهمه بشكل واعٍ أو اكثر وعياً وإدراكاً،

(*) مركز الدراسات الإستراتيجية والدولية، جامعة بغداد.

وبالقدر الذي تسمح بـه دراسـة مـن هذا النـوع والمستوى مـن البحث العلمـي المقتن.

وعلى نفس القدر من الأهميـة سيحاول البحث توضيح المفـاهيم التـي تندرج في إطار الإستراتيجية مثل التخطيط والإدارة الإستراتيجية، وصولاً الـى التفكيـر فـي الإسـتراتيجية، التـي نحتاجهـا فـي وضـع معين أو لحالـة أو حـدث معين ولـزمن محـدود طويـل أو قصـير نسبياً بالقيـاس الـى موضـوعها. وذلـك لأهميتـه فـي الوصـول الـى الأهـداف المبتغى تحقيقهـا مـن خـلال مـايوفره مـن طريقة تفكير تؤهل وتعين المعنيين للتخطيط للإستراتيجية المناسبة والفاعلـة لإحداث التغيير الـذي يقـود الـى تحقيـق الهـدف أو الأهداف، بإعتبـار أن أهميـة الإسـتراتيجية تكمـن فـي البحـث عـن أفضـل الطـرق أو الوسـائل التـي تحقـق المصالح والأهداف على أحسن وجه، بغض النظر عن المؤسسـة التـي تضـعها وتعتمدها، وخاصة الدولـة ومؤسساتها المختلفة.

ولأجـل الاحاطـة بالموضـوع بشـكل وافٍ قـدر الامكـان سيتم بحثـه مـن خلال منهجية تاريخيـة لإستخدامه وتطوره وتحليلـة لمفهومـه ودراسته التـي تناولتهـــا الكثيـــر مـــن الدراســـات المهمـــة بـــدءاً بـــ(كارل فـــــــــــــــــــــون كلاوزفيتـــــــــــــــــــز Carl Von Clausewitz)[*] والجنـــــــــــــــــــرال (ليدل هـارت Sir Basil Henry Liddle Hart)[**]، وإنتهـاءاً بعدد كبيـر مـن المفكـرين والكتاب والعرب وغيرهم، وإن اختلفت طريقة تناولهم للمفهوم. هذا بالاضـافة الى محاولة التعرف على كيفية التفكير لوضع الإستراتيجية المناسبة.

أولاً: مفهوم "الإستراتيجية" Strategy:

أن أصل المفهوم مأخوذ عن كلمة "ستراتيجوس" في اللغـة اليونانيـة والتي تعني القائد. وفي ذلك دلالة لغوية للكلمة ترتبط بالقيـادة التـي تـأتي علـى رأس الهـرم فـي المؤسسـة. ويبـدو أن الحـروب التـي اسـتمرت بـين المـدن اليونانية القديمة والتي توصف بأنها كأنت أشد هولاً من الحرب بين اليونـان والفرس أو بين اثينة وإسبارطة[1]، قد أضفت على تلك القيـادة طابعاً عسكرياً تطور وإنسحب على الإستراتيجية لتصبح مفهوماًعسكرياً يراد بـه التخطيط العسكري العـام لجـيش مـن الجيـوش بهـدف تحقيـق هـدف معين. أو الخطـة العسكرية العامـة لحملـة عسكرية أو "فـن إعداد المعـارك"[2] علـى حـد رأي

كلاوفيتز. وهو المفهوم الذي ساد لفترة طويلة حتى جاء (ليدل هارت) ليعرفها على أنها "فن توزيع وتنظيم الوسائل العسكرية بغية تحقيق أهداف عسكرية وسياسية"[٣]. ثم جاء (ريمون آرون Raymond Aron 1905-1983) الذي اعتبرها "قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية، اما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الاخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة"[٤].

وهي برأي (أندريه بوفر) "فن استخدام القوى العسكرية للوصول الى النتائج التي حددتها السياسة"[٥]. ولما كان هذا التعريف للإستراتيجية محصوراً بالقوى العسكرية تحديداً، أعاد صياغته الى "فن إستخدام القوة للوصول الى أهداف السياسة"[٦]. ومع أنه لم يبتعد في تعريفه عن الاطار العسكري للاستراتيجيه إلا أنه قسم فن إستخدام القوة الى إستراتيجية وتكتيك وشؤون إدارية تتعلق بالأمور اللوجستية (السوق)[٧].

ومع أن مفهوم "الإستراتيجية إستقر لفترة ليست بالقصيرة نسبياً عند معنى محدد ومحصور بالبعد العسكري، الا أنه تطور ليأخذ ابعاداً اخرى مختلفة إبتعدت عن بعده العسكري الذي طوره كلاوزفيتز ليصبح له أبعاد سياسية واقتصادية وادارية وفي مجالات اخرى، والتي غلب عليها طابع التخطيط على مايبدو، وبذا تعددت مفاهيمها وتعريفاتها، ومن ثم ضبابيتها.

فقد عرفها ميشال بورتر (Michael Porter) مثلاً، على إنها "صيغة.. واضحة لكيفية تنافس الاعمال، ومايجب أن تكون عليه أهدافها، وما هي السياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوسائل التي بواسطتها تتطلع للوصول اليها، وأن جوهر صياغة الإستراتيجية ترتبط ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية"[٨].

واذا ما أسقطنا التعريف على الدولة بعدها مؤسسة مميزة فإن تنافس الاعمال التي ذكرها يمكن عكسها الى تنافس سياساتها مع سياسات غيرها من الدول أو حتى تفاعلات سياساتها وتغيراتها من وقت لآخر وفي مجالات ومواضيع مختلفة بغرض تطويرها أو الوصول الى أفضلها. وبذلك تكون "الوسائل" التي جاءت في التعريف هي السياسات التي تتبعها ايضاً.

ووضع بورتر ثلاثة مبادئ رئيسة توضح رؤيته للإستراتيجية هي[٩]:

- **ايجاد موقع فريد ومهم.**
- **إختيار مالايجب فعله.**

- **ايجاد التحركات أو السلوكيات المناسبة التي تتيح الدعم لإختيار الإستراتيجية الملائمة.**

ويقابل ذلك أو يحاكيه على مستوى مؤسسة الدولة التي أكثر ما تعنينا:

- **البحث عن المكانة المميزة بين الدول في المحيطين الاقليمي والدولي.**
- **إختيار مايجب فعله ومالايجب فعله للوصول الى هذه المكانة والحفاظ عليها في إطار توازن القوى والتنافس بين الدول.**
- **والبحث الدائم والمستمر عن السياسات المناسبة التي تتيح اختيار الاستراتيجيات الملائمة للأهداف التي تبغي تحقيقها في إطار من المشروعية الداخلية والخارجية المقبولة الى حد معقول لسياساتها واستراتيجياتها العليا.**

مفهوم "الإستراتيجية" يمكن أن يؤخذ ايضا عن نظرية اللعبة "Game Theory" أو في إطارها(*). ويرى توماس شيلينج (Thamas Schelling) الاقتصادي واستاذ السياسة الخارجية الامريكي، أن "هذه النظرية معنية بأوضاع يكون السلوك الأفضل فيها لكل طرف معتمداً على قدرته على توقع ماسيفعله الطرف الاخر. وهذا يعني التمييز بين الالعاب الإستراتيجية وألعاب الحظ"[١٠].

ويفسر شيلنج رؤيته بالقول "إن دراسة سلوك واع وذكي ومعقد من سلوكيات النزاع، أي دراسة سلوك ناجح، يشبه البحث عن قواعد للسلوك (الصحيح) بمعنى السلوك المؤدي الى الفوز بمسابقة"[١١] أو مباراة. ويضيف "ويمكننا أن نسمي هذا الحقل الدراسي (إستراتيجية الصراع)، وهذا المفهوم مأخوذ هنا عن (نظرية اللعبة) التي تصنف الالعاب الى ألعاب مهارات وألعاب حظ وألعاب إستراتيجية. وهذه الأخيرة تعني تلك الالعاب التي تعتمد فيها أفضل حركة يقوم بها أي لاعب على مايفعله اللاعبون الاخرون"[١٢].

واللاعب في العلاقات الدولية هو الدولة. وحركتها هي مجمل سياساتها نشاطاتها وتحركاتها وسياستها تجاه حدث أو وضع معين، واستراتيجتها لتحقيق أهداف سياستها تلك.

ومبعث الاهتمام بحركه الدول ونشاطاتها السياسية والأمنية والاقتصادية وغيرها يعود الى ثلاثة أسباب رئيسة[١٣]:

١. **قد تكون الدولة منخرطة في نزاع ما، والجميع في واقع الحال منخرطين في نزاعات بشكل أو بآخر وبدرجة أو بأخرى، وجميعها ترغب في "الفوز" بالمعنى الحرفي للكلمة، أو بالربح.**

٢. وقد ترغب الدولة كذلك، ومن المفيد لها في الواقع، فهم كيفية تصرف المنخرطين فعليا في حالات النزاع أو الصراع أو التنافس والمشاركين فيه، حيث يمكن أن يصبح فهم أسلوب اللعب "الصحيح" (المناورة والمساومة السياسية والتحركات في مجال خارج بيئة الحدث ولكن ذو صلة، أو الرد بشكل مباشر أو غير مباشر.... الخ والتي تؤدي الى نتائج ايجابية لصالح طرف ما) مقياساً لدراسة السلوك الفعلي لتلك الاطراف وتوقع سلوكها وأفعالها وردود أفعالها.
٣. والسبب الثالث يكمن في أن الدولة قد ترغب في السيطرة أو التأثير في أو على سلوك غيرها من الدول في حال وجود نزاع أو نشوب صراع معها أو في اطار التنافس، وتريد أن تعرف كيف يمكن للمتغيرات أو المعطيات أو الموارد والإمكانيات التي تملك السيطرة عليها أن تؤثر في سلوكهم.

على أن الاهتمام بمفهوم "الإستراتيجية" وتطويرها لايكمن في كونها الطريق الأفضل لتحقيق الأهداف، وإنما تكمن في إفتراض أن السلوك العقلاني هو سلوك مثمر في نهاية المطاف لأنه يتيح إمكانية الإحاطة بالموضوع الذي يمكن أن يساعد بشكل ملحوظ على تطوير إستراتيجية فاعلة لتحقيق الهدف أو الأهداف المبتغاة، وذلك من خلال مايتيحه من إمكانية معرفة أهمية وجدوى عمليات الرصد والتحليل التي تقوم بها على وضع إستراتيجية ما بالمقارنة مع تلك التي تقوم بها الاطراف الاخرى في إطار الصراع أو التنافس أو التعاون. وذلك لأن الإستراتيجية ليست عقيدة واحدة وجامدة ولكنها "أسلوب في التفكير" العقلاني المدروس الذي يسمح بدراسة الأحداث والوقائع والمعطيات وتصنيفها حسب أهميتها، وإختيار الوسائل الفعالة الملائمة لها على وفق الامكانات والقدرات الفعلية والمتاحة. فلكل وضع أو حالة أو موقف إستراتيجية تتلائم معه. فإذا ماطبقت إستراتيجية وضع أو موقف على اخر مغاير غدت فاشلة وأدت الى كارثة. وإستراتيجية الدولة العليا ترتبط إرتباطا وثيقاً بوضعها وقواها وقدراتها المادية والمعنوية والبشرية بالنسبة الى قوى منافسيها وخصومها وأعدائها ناهيك عن أصدقائها وحلفائها. ومن ثم فإن الجهل بالإستراتيجية والإستراتيجية الملائمة لموقف أو حالة ما من شأنه أن يفضي الى نتائج وخيمة وقد تكون مدمرة[١٤].

وعلى هذا الأساس إكتسب مفهوم "الإستراتيجية" تعاريف مختلفة تبعاً لمجالات استخدامها. فهي في المجال العسكري تختلف عنه في المجال

السياسي وكذا الاقتصادي والتجاري والاجتماعي والثقافي.... الخ. لا بل أن تعريفاتها تتعدد حتى في المجال الواحد في المستويات المختلفة من العمل والفعل، وأصبح من الصعوبة بمكان وضع تعريف محدد شامل وجامع لها. لذا تعددت تعريفاتها وتراوحت من فن إدارة الحرب الى التفكير المدروس للوصول الى أهداف سياسة ما أو عمل تجاري أو حتى لمباريات رياضية. ويمكن ايراد بعض التعريفات على سبيل المثال لا الحصر للتعرف على المديات الواسعة التي أخذها مفهوم الإستراتيجية.

فهي في رأي الفريد تشاندلر (Alfred D. Chandler) "نمط من الأهداف طويلة المدى والأهداف المحددة للمؤسسة وتبني مسارات عملية وتخصيص الموارد الضرورية للوصول الى الأهداف"[١٥].

ويعرفها كينيث ادورو (Kenneth Aduro) بأنها "نمط من الأهداف المحددة والأهداف المفتوحة والأغراض والسياسات الكبرى والخطط للوصول لهذه الأهداف، مطروحة في شكل تحديد نوع العمل الذي تقوم به المؤسسة أو ستقوم به، ونوع المؤسسة القائمة أو المرجوة، التي ستقوم بهذا العمل"[١٦].

وفي مقاربة مختلفة يجمع (Henry Mintzberg) التعريفات المختلفة للإستراتيجية في نموذج من خمس كلمات تبدأ بحرف (P) باللغة الإنجليزية وهي على التوالي[١٧]:

- **Plan intended، اي الخطة، بمعنى الإتجاه أو المسار المستقبلي للعمل.**
- **Pattern realised، أي النموذج المتحقق، ويفيد بما يدل على الخطة في الماضي والحاظر.**
- **Position، أي الموقع، والذي يمكن النظر اليه كفعل أو نشاط معين في مكان محدد.**
- **Perespective، اي التصور، بمعنى الرؤية التي تمتلكها المؤسسة لغاياتها الرئيسة وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها بالنظر الى مكانتها وإمكانياتها. والتي نرى أنها يجب أن تسبق الخطة والنموذج والموقع لأنها الأساس الذي تصاغ على وفقه السياسات وتوضع الاستراتيجيات لتحقيقها.**
- **Play، أي الدهاء، والذي يراد به الأفعال والتحركات التي تخل بتوقعات الطرف المنافس أو الخصم في حالة الصراع.**

والواقع، أن الإستراتيجية يمكن أن تكون مزيج متفاعل من كل هذا إضـافة الـى الأخـذ بنظـر الإعتبـار متغيـرات البيئتـين الداخليـة والخارجيـة وتفاعلاتها وتقدير ردود الافعال المتوقعة وإنعكاساتها على السياسات المتبعة وإستراتيجية تحقيقها. لكن هذا لايعني أن الإستراتيجية توضع وتعتمد فقط لإحتـواء رد الفعـل أو ردود الأفعـال المتوقعـة مـن بيئتهـا الداخليـة والبيئـة الخارجيـة (منافسـين، خصـوم مطالـب وإحتياجـات سياسـية واقتصـادية واجتماعية وغيرها)، وإنما أيضاً وبالأساس لغرض تحقيق الهدف أو الأهداف التي تعبر عن رؤية المؤسسة وتعتبرها مطلوبة ومرغوبا بها ومحققة للرضى العام فيما يتعلق بالدولـة . ومـن ثم فإنـه، ووفقاً لمنطق نظريـة اللعبـة، يصبح الفوز أو الربح المادي والمعنوي الإعتباري هو الغاية من الإستراتيجية. لذلك لايمكن النظر اليها على أنها الخطة أو مجموعة الخطط المفصلة أو البرامج الاجرائية، وإنما طريقة في التفكير العقلاني الى أبعد حد ممكن لتحديد مسار تنفيذ السياسات وإتخاذ القرارات ونوع الأفعال بشكل مترابط ومتماسك يكمل بعضه البعض الآخر للوصول الى الهدف الذي يجري السعي لتحقيقه.

ومـع الصـعوبة التـي تكتنـف الإحاطـة بتعريـف واف لمفهـوم الإسـتراتيجية، الا أنـه يمكـن الخلـوص الـى القـول: أن الإسـتراتيجية وسـيلة لتحقيـق الأهـداف التـي تحـددها سياسـة مـا مـن خـلال إسـتثمار المتغيـرات والمعطيات والموارد والقدرات المتاحة والممكنة، وتوظيفها بشكل مدروس لايجاد الحلول المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة في إطار التفاعل مع الإرادات الأخرى.

ولكي يأخذ المفهوم مداه وتتحقق الغايه منه، لابد من:

أ. أن يكون الهدف أو الأهداف السياسية نابعة من رؤية واضحة لما يراد أن تكون عليه الامور في المستقبل أو ما سوف تكون عليه الأوضاع.

ب. تحديد الهدف أو الأهداف التي يرغب في تحقيقها.

ج. وجود نظام متكامل للتفكير والتحليل والتخطيط والعمل.

د. حساب دقيق للوقت والمكان ومقدار القوى المادية والمعنوية للوضع.

ه. توافر قدرة ملائمة على المناورة والمساومة عبر تكتيكات مدروسة لمواكبة ومواجهة المتغيرات وردود الأفعال المختلفة.

ثانياً: أنواع الإستراتيجية وبعض المفاهيم المترابطة:

أن الإستراتيجية واحدة في الغاية منها مهما إختلفت الجهة أو الطرف الذي يعتمدها بدءاً من الأفراد وإنتهاءاً بالدولة مروراً بعدد لايحصى من المنظمات والتنظيمات والمؤسسات المختلفة في مجالات عملها وتخصصاتها. كما أنها لاتختلف كثيراً من حيث الاسلوب أو الطريقة التي تتبع للاخذ بها، وذلك بأفتراض وجود أو إتباع نظام عقلاني مدروس للتفكير لدى الاشخاص المنظمين والمؤسسات الكبرى، وآخر يبدو بديهيا بالنسبة للاشخاص العاديين والمؤسسات الصغيرة. لكنها تختلف عند التطبيق بإختلاف الجهة أو المؤسسة التي تعتمدها وطبيعة المجال الذي يراد لها أن تعمل في إطاره.

كما يمكن أن تختلف بإختلاف حقول التخصص والعمل والمجال الواحد. لذا يتوجب على واضعي الإستراتيجية إدراك المتغيرات والمعطيات المادية لكل مجال من المجالات ولكل حقل يندرج في إطارها، لأن لكل منها إستراتيجية يمكن أن تؤدي الى نتائج مختلفة. فالإستراتيجية الامنية مثلا تختلف عن الاقتصادية. والإثنتان تختلفان عن إستراتيجية التعليم وهكذا. كما أنها تكون مختلفة عندما تكون مخصصة للداخل عن تلك التي تكون أزاء الخارج. لكن دون أن يعني ذلك عدم وجود متغيرات ومعطيات مشتركة بهذا القدر أو ذاك. ولهذا نجد أن المؤسسات الكبيرة لديها حزمة من الاستراتيجيات. وتتسع وتتنوع وتترابط هذه الاستراتيجيات بشكل اكبر بالنسبة للدول بعدها أكبر المؤسسات وأكثرها شمولية وتعقيداً في وظائفها ومهامها ومسؤولياتها.

ومن ثم يكون من الضرورة بمكان تحديدهابدقة لضمان توافقها على الوجه الأمثل داخل منظومة الدولة للوصول الى الأهداف العليا.

وهنا يأتي دور الإستراتيجية العليا أو الشاملة للدولة التي تضعها الحكومة في أعلى مستوياتها وتديرها عبر مؤسساتها الرئيسة مثل مجلس الوزراء بالتعاون مع المؤسسات العليا الاخرى في الدولة، كأن تكون وزارات الدفاع والداخلية والمالية والخارجية.... الخ. بعبارة اخرى، أن الادراة السياسية هي التي تضع هذه الإستراتيجية على أساس رؤاها وأهدافها وتكون مسؤولة عن نتائجها، وليس العكس. بمعنى أن الإستراتيجية هي التي تحدد السياسة[١٨].

ولكي تكون هذه الإستراتيجية شاملة فعلاً وفاعلة في الوصول الى الأهداف السياسية لابد لها من أن تتصف بميزتين رئيستين:

١. الشمولية والكمال قدر الإمكان الذي يعبر عن إدراك واسع لأهمية الأهداف الحيوية التي يراد تحقيقها من خلالها.

٢. تحديد مهام بقية الاستراتيجيات في المجالات المختلفة الاقتصادية والتعليمية والصحية.... الخ، والاشراف عليها ومتابعتها لضمان توافقها وتكاملها مع بعضها البعض الآخر من ناحية، ومعها هي من الناحية الأخرى بعدها الإستراتيجية الشاملة العليا للدولة.

الإستراتيجية أيضا يمكن أن تنقسم الى[١٩]:

- **إستراتيجية تختص بتحقيق هدف محدد وتنتهي بالوصول إليه.**
- **وأخرى عاجلة لمعالجة حالة أو ظرف طارئ أو في حال وقوع أزمة من نوع ما.**

ويتفق الخبراء على ضرورة أن يكون هناك استراتيجيات للطوارئ والأزمات في حال وقوعها، يجري إختبارها عن طريق المحاكات لايجاد البدائل الممكنة والمحتملة للتعامل معها. ومن هذا المنطلق تهتم الكثير من الدول والمؤسسات الكبيرة بتطوير اساليب مختلفة للتعامل مع الازمات والحالات الطارئة والتحديات المفاجئة وتضع الاستراتيجيات التي تستجيب لها وتتناسب مع تطور الأزمة أو الوضع عبر حزمة من الاستراتيجيات المتنوعة الخدمية والقانونية والإعلامية والأمنية وغيرها[٢٠].

ويمثل مفهوم "المجال الإستراتيجي" صلة الوصل التي تربط بين المجالات المختلفة السياسية والامنية والاقتصادية وغيرها. وهو نتيجة التطور في الشؤون الإستراتيجية، وايضاً نتيجة للتغيرات والتغييرات التي تدخل في إطار الأهداف التي قد ترغب الدول في السعي الى تحقيقها سواء من خلال إستخدام وسائل القوة المادية أو القوة الناعمة، وفي الوسائل التي تستخدمها لهذه الاغراض. ويأتي في مقدمة سمات هذا التطور الشكل المتحرك له الذي باتت الظروف المتغيرة والإمكانيات المتطورة تفرضه لإعتماد اكثر من استراتيجية وتوسيع مديات الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها، والتي يلعب فيها تطور تقنيات الحواسيب والمعلومات والإتصالات دوراً ملحوظاً وفاعلاً في الإستثمار الفاعل للموارد والامكانيات والقدرات،

ومـن ثـم تأثيرهـا الـدينامي فـي عمليـات صـياغة السياسـات العامـة وإتخـاذ القـرارات. ويبـدو ذلـك واضـحاً فـي سـعي برنـامج "الرؤيـة المشـتركة ٢٠١٠ Joint Vision" للإعتماد على القوة الأساسية المتمثلـة فـي الاشـخاص من ذوي الجـودة النوعيـة العاليـة والكفـاءة والقـدرات التقنيـة المتقدمـة فـي عصـر المعلومات[٢١].

ومـع أن الإسـتراتيجية تـرتبط بخطـة أو مجموعـة خطـط لهـدف أو مجموعة أهداف متوسطة وبعيدة المدى نسبياً، نابعة من الرؤيـة السياسـية للمستقبل، إلا أنها تختلف عن التخطيط والإدارة الذي كثيراً مـا يجري الخلط بينها وبين الإستراتيجية رغم الترابط العضوي مع بعضها. فلا إستراتيجية ناجحة دون تخطيط، ولاتخطيط في غياب إستراتيجية واضحة لأهداف محددة.

فـالتخطيط عمليـة تـتم بعد تحديـد الهـدف أو الأهداف المرغـوب فـي تحقيقهـا فـي إطـار الرؤيـة السياسـية وإسـتراتيجية تحقيقهـا، وإن وصـف بـ"التخطيط الاستراتيجي". ومهمة التخطيط حصر الموارد المتاحة وتصنيفها ودراسـة وتقييم خصائصـها ومـا تنطـوي عليـه مـن قـوى وإمكانيـات، وآليـات تفعيلها بشكل مبرمج بغية إستخلاص أفضل السبل من بين الخيـارات والبدائل المتوفرة والممكنة لتحقيق الهدف. وعادة ما تأتي في صورة مجموعـة منتقاة مـن البـرامج والمشـاريع التـي تضـعها الادارات العليـا والادارات التابعـة لهـا. والهدف الرئيس من التخطيط هو الوصول الـى أقصـى حد ممكن من النتـائج الايجابية في وقتها المحدد التي تصب فـي تحقيـق الهـدف الـرئيس. وهـي بـذلك دليل عمل منظم بالنظر الى الرؤية السياسية المستقبلية وإستراتيجية الوصول اليها.

فـإذا إفترضـنا أن الرؤيـة السياسـية تهـدف الـى تحقيـق التقـدم فـي غضـون عقـد أو عقـدين مـن الـزمن، وأن اسـتراتيجيتها فـي ذلـك هـو تحقيـق معدلات عالية من التنمية الشاملة، فإن وظيفة التخطيط هي وضع الخطط التـي تكفل زيـادة الأصـول الإنتاجيـة للدولـة والمجتمـع (مصـانع، مرافـق عامـة، بنـى تحتية.... الخ). وعلى صعيد الأمن يمكن وضع الخطط التي تتيح بنـاء القـدرات الإستخبارية والتقنية والتسلحية والقتالية.... وهكذا.

وينـــدرج التخطـــيط تحـــت مفهـــوم الإدارة بشـــكل عـــام والإدارة الإستراتيجية في المستويات العليا لإدارة الدولـة، أي السلطة السياسية، التـي تعنى بصياغة السياسات العامة العليا والإستراتيجية الشاملة وتتخذ القرارات

بشأنها وتكليف المؤسسات المعنية كل حسب مجال عملها وتخصصها لوضع الخطط للبرامج والمشاريع وتنفيذها تحت إشرافها.

كما أنها تقوم بتنسيق عمل مؤسسات الدولة المختلفة لضمان تكامل مهامها الوظيفية، في عملية مستمرة من المتابعة وإعادة التقيم للسياسات العامة واستراتيجيات تحقيق أهدافها، إذا مادعت الحاجة، تلبية للحاجات المتجددة للمجتمع ومواجهة للتحديات التي تنشأ عن التغيرات والتغييرات في البيئة الخارجية.

تبقى الإشارة الى أن كلمة "الإستراتيجية" كثيراً ماتطلق على بعض المواقع الجغرافية مثل الخلجان والموانيء والجزر البحرية أو بعض الجبال والمواقع البرية. كما تطلق على بعض الموارد الطبيعية المهمة مثل المياه والنفط. ويراد بذلك تبيان أهمية مثل هذه المواقع والموارد في حالات النزاع والصراع والحروب أو في التنافس وممارسة الضغوط من قبل طرف على طرف آخر لايقاع التأثير فيه وإضعاف قدراته على المناورة والمساومة، وأحيانا دفعه لتغيير استراتيجيته، وهو مايعرف بـ"الحركة الإستراتيجية".

ولما كان أحد الجوانب الجوهرية لإستراتيجية من الاستراتيجيات هو إعتماد الخيار الصحيح لطرف في فعله على توقعه بما سيقوم به الطرف الآخر، فإن "الحركة الإستراتيجية" يمكن أن تعرف على أنها: الحركة التي تؤثر على خيار الطرف الاخر وليكن (ب) بما يفضله الطرف (أ) من خلال التأثير على توقعات الطرف (ب) عن الكيفية التي سيتصرف بها. أي أن الطرف (أ) يقيد خيار منافسه أو خصمه بتقييد سلوكه هو أو فعله في إطار المناورة والمساومة. والغرض من ذلك هو تهيئة الأمور للطرف الاخر (ب) عن طريق ايصال نمط سلوكي معين له بصورة مقنعة (بما في ذلك الإستجابة الشرطية لسلوك الطرف الآخر (ب))، بحيث يترك له مشكلة يكون حلها له هو الحل الأفضل والحد من قدرته على فعل الشيء نفسه، إن لم يكن شلها[٢٢].

وتختلف "الحركة الإستراتيجية" عن "مجال حركة الإستراتيجية" أو طبيعتها. اذ أن من أولويات وضع إستراتيجية ما تحديد مجال حركتها، كأن تكون تعاونية أو تنافسية أو صراعية. ودراستها دراسة شاملة وموضوعية قدر الامكان لكي لاتقع الدولة في مشكلة عدم إختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف من خلالها.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي:

الإستراتيجية، كما يراها منتزبرج[٢٣]، لاتتبع أية صيغة جاهزة. فهي ليست إستنساخ لإستراتيجية طرف منافس، وهي ليست الإستمرار فيما تعودنا على القيام به بدون وعي وإدراك. بعبارة أخرى هي ليست تقليداً ولانهجا غير عقلاني، وهي ليست عملية عقلية بالكامل وليست العكس في نفس الوقت. فالتفكير الاستراتيجي يختلف عن التفكير العادي، من حيث إمتلاك الاستراتيجيين للرؤية، أي مقدرتهم على أن (يروا) بدلاً من وصفهم بأنهم (يفكروا) بمعنى أنهم يرون ما لايراه غيرهم ويستطيعون إكتشاف الحلقة الجوهرية المفقودة التي تؤدي الى النجاح أو الفوز.

وفي هذا السياق، يمكن القول أن مايقصد أو يراد بـ"التفكير الاستراتيجي" هو التقدم برؤى مميزة ذات بعد مختلف أو أبعاد مختلفة عن السائد أو المعروض، وتنطوي على فرص جديدة يمكن أن تحقق عوائد تنافسية قيمة للدولة -أو اية مؤسسة- وتحمل في طياتها أو تتضمن تحدٍ للإفتراضات الكامنة في استراتيجيتها والإفتراضات والمقترحات المطروحة. لذلك يقول عنها منتزبرج، أنها تدورحول التركيب (أي الربط بين النقاط) أكثر منها حول التحليل، حول إدراك مالذي تعلمه الشخص الذي هو في مركز القيادة من كل المصادر المتوفرة والمتاحة، من كل إنطباعاته ورؤاه وتجاربه الخاصة وتجارب الآخرين، المعلومات الصحيحة والقاسية أحياناً من الواقع. ومن ثم ترتيب ما تعلمه للخروج برؤية للإتجاه الذي يجب أن يسلكه. وبذا يكون التفكير الاستراتيجي الجزء الحاسم في صياغة الإستراتيجية اكثر بكثير من تمارين التخطيط الاستراتيجي[٢٤].

وذهب الجنرال أندريه بوفر (General Andre Beaufre) بنفس الإتجاه قائلاً "أن التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية مركزه ورشيدة في الحال، والتي يجب أن تكون قادرة على التوليف بين المعلومات النفسية والمادية. وأن الاستراتيجي يجب أن تكون لديه قدرة كبيرة على إستيعاب كل التحليلات والتراكيب. التحليل ضروري لجمع المعلومات حول مالاحظه وشخصه، والتركيب لأجل الحصول من تلك المعلومات والملاحظة والتشخيص على عدد من الخيارات بين دورات الأداء"[٢٥].

ومن هذا المنطلق يتضح أن التفكير الاستراتيجي هو جهد عقلي في المقام الأول، وهو يعني في جوهره:

١. إدراك المستقبل وتصوره بشكل واعٍ من خلال المهارة والقدرة على رسم الخطى التي تقودُ لمواجهة المستقبل إنطلاقاً من الحاضر ودروس الماضي.
٢. الموازنة الدقيقة بين القدرات الفعلية والمتاحة وإحتياجات المستقبل وتحدياته، والتي تساعد في الحكم مابين النجاح والفشل الاستراتيجي.
٣. رسم التصورات المحتملة للمستقبل في إحتياجاته وتحدياته من حيث الطبيعة والمضمون والحجم.
٤. العودة للحاضر لرسم الممكن والأفضل للوصول الى الهدف[٢٦].

ومن ثم، فإن القدرة على وضع التصورات الموضوعية هي مهارة أساسية عند صانعي التوجهات من أصحاب الرؤى. ولذلك يكون دور الفكر الاستراتيجي سابقاً على الخطة ويسير معها ويستمر بعدها. وهي مهمة مستمرة لأنها وظيفة القيادة الحقيقية ومبعث قراراتها ومبرراتها من حيث كونها عمل يبدأ بإدراك ومعرفة المطلوب والامكانات، ومعرفة مالذي ينبغي عمله لتحقيق المطلوب على وفق هذه الإمكانات، والتيقن من الوصول إليه. ومن هنا يكون القرار الاستراتيجي نتيجة لمحصلة التفكير الاستراتيجي وليس محصلة العمليات التحليلية أو محصلة الآليات المستخدمة في تكوين وإتخاذ ذلك القرار إبتداءاً. ويكون صانع القرار عنصراً حاسماً في صحة القرار المتخذ من عدمها. وعندما يعاني من خلل ما بسبب قدراته التكوينية أو الجينية أو مكتسب بسبب نقص المعرفة والخبرة فليس هناك من جدوى في أية آلية تستخدم لصناعة القرار. فحين تشترك مجموعة في وضع إستراتيجية ما ولدى البعض مشاكل من هذا النوع، أو عندما تصوت مجموعة من الأفراد على مشروع قرار ولايعرف الغالبية منهم شيئاً جدياً عن الموضوع المطروح للتصويت يؤهلهم لمناقشته والخوض فيه، فحينها لن تجدي آلية التصويت شيئاً في صحة الإختيار خاصة عندما لايكون القرار صائباً. الأمر الذي يدفع الناس لتوجيه أنظارهم تجاه الخبراء ليسدوا الخلل، مع أن هؤلاء ليسوا من يتخذ القرار ويقتصر دورهم على تقديم الدراسات وطرح الخيارات والبدائل وإبداء المشورة والنصح ليعود الأمر بيد متخذ القرار.

بعبارات أخرى أن الأمر لايتوقف على نقص المعلومات فحسب رغم أهميتها التي لاغنى عنها في صناعة الموقف أو صياغة السياسات الهامة

واستراتيجيات تحقيقها، إلا أنها حين تصطدم بالقناعات المستقرة لدى متخذي القرارات حول موضوع معين لايعود ممكناً إدراك أهمية المعلومة أو المعلومات ولا يستفاد منها حتى في حال تأكدها. ذلك أن منظومة القناعات هذه تنشأ وتترسخ عبر زمن طويل، وتلعب دوراً كبيراً ومهما في تشكيل الرؤى. وعندما تنجح القيادات السياسية في زرع قناعات ايجابية عن قدرة الدولة على النمو والتقدم وفي قدرة الحكومة على النهوض بمسؤولياتها ومهامها من خلال أدائها، تتحول طرق المطالبة بالحقوق والإحتياجات والتعاطي مع التحديات الى قوة ايجابية تركن الى التصرف للعب بذكاء لتحقيق التطلعات عن طريق الآليات الشرعية والمشروعة، وليس لعبة الحظ التي يمارسها الكثيرون[٢٧].

ولعل هذا مادفع ويل مالكستر (Will Mulcaster) الى القول "أنه بينما كرست الكثير من الأبحاث والأفكار المتحدثة عن ايجاد استراتيجيات بديلة، بحث القليل حول تأثير نوعية صنع القرار الاستراتيجي والفاعلية التي نفذت بها الاستراتيجيات"[٢٨]. وتسائل عن ماهية الطريقة التي تتخذ بها القرارات لتحسين نوعيتها، وحدد إطاراً مكوناً من (١١) أحد عشرة عاملاً ينبغي أن تؤخذ بنظر الإعتبار في عمليات إتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وهي: عامل الوقت، القوى المعارضة، السياسة المتبعة، التوقع أو التوقعات، المؤثرات الكلية، القيم المضافة، الحوافز، تعلم القدرات، كلفة الفرص، المخاطر والأسلوب[٢٩].

ويمكن إجمال سمات التفكير الاستراتيجي بالآتي:

١. **إنه ذو بعد كلي، بمعنى القدرة على رؤية الصورة الكلية للوضع أو الموضوع والمسارات الممكنة والمحتملة وتصورها، ومن ثم صياغتها في شكل إستراتيجية لتحقيق الهدف أو الأهداف.**
٢. **إن كونه ذو بعد كلي يجعل منه بعيد المدى نسبياً ومستمراً في التطلع للمستقبل.**
٣. **إنه يأخذ منحى بإتجاه تحديد المسائل والقضايا الأساسية والرئيسة والبحث عن الفرص الممكنة والمحتملة لحلها أو مواجهتها.**
٤. **البحث عن ما هو خارج المألوف والمطروح لإستباق الأحداث والتحديات والمخاطر المحتملة الوقوع.**

٥. إنه يمتاز بالفاعلية ومتابعة النتائج والقدرة على الإستجابة لتطوير الايجابي منها، والمناورة لإحتواء تداعياتها السلبية التي تفرزها تفاعلات البيئات المختلفة الداخلية والخارجية.
٦. وطبعاً صياغة الإستراتيجية الملائمة أو المناسبة ومتابعة تنفيذها وتقييمها وتعديلها أو تطويرها على وفق مخرجاتها ومن خلال عملية تغذية عكسية مناسبة وكفوءة وكافية.

الخاتمة:

إن أهمية الاستراتيجية تكمن في التفكير عما يحقق المصالح والأهداف العليا على الوجه الذي يحقق أعلى قدر ممكن من المنافع. وهو ما يستدعي إستثمار وتوظيف الخبرات الرصينة المتراكمة في متابعة الوقائع والأحداث والمواقف ودراستها للوصول الى أفضل الرؤى للوضع أو المكانة والأهداف التي يراد الوصول إليها، ولمواجهة المطالب والتحديات الداخلية والخارجية في عالم بات سريع التغير والتغيير ومن ثم سريع وعميق التأثر والتأثير. وكلها مسائل تتطلب التفكير المستمر للتعاطي معها ومواكبتها من ناحية، وللتعامل معها لإحتواء تداعياتها السلبية من ناحية ثانية، بإعتماد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المناسبة، لكي لا يبقى السلوك السياسي محصوراً في دائرة ردود الأفعال على الأحداث والمتغيرات التي تفقده القدرة والفاعلية على التعاطي والتعامل معها بالطريقة التي يراد بها للرؤى للمصالح والأهداف أن تتحقق.

وتعد إستراتيجية الدولة، أية دولة، الاكثر شمولاً وأهمية، وهو ما يتطلب منها ويجعله لزاما عليها ايجاد نوع وقد عالٍ من التنسيق والتكامل بين إستراتيجيات مؤسساتها المختلفة مهما كان مجال إختصاصها وترتيبها في سلم الاولويات. على إن الأهم من ذلك أن ترتكز إستراتيجيتها الشاملة وما يصب فيها من إستراتيجيات فرعية إبتداءاً الى عاملين جوهريين ورئيسين ولا غنى عنهما لنجاحها هما:

١. الاستناد الى منظومة من القيم التي تشكل إحساس الأفراد والمجتمع بالهوية المميزة والإنتماء الوطني لدولتهم وما يمثله ويعبر عنه من مشاعر الفخر والاعتزاز والحرص والمسوؤلية تجاهها، ومن ثم مالذي يريدوه منها من أهداف وتطلعات، وتسعى هي بدورها لتحقيقه لهم بإعتبارها المعبرة عن إرادتهم، وكيف؟

فالإحساس بالذات المميزة ضرورية ومهمة في بيئة إقليمية محددة وبيئة دولية أوسع من الشعوب والأمم الاخرى التي لها مصالح وأهداف قد تقترب أو تبتعد عن مصالحهم وأهدافهم في قليل أو كثير لكنها تبقى مختلفة وخاصة بكل طرف، وتلعب دوراً مهما في الرؤى والتطلعات والتوجهات من حيث طبيعتها ومضمونها ودرجة الرضى العام عنها الذي يعد ضرورويا لتحقيقها من خلال السياسات العامة للدولة وإستراتيجتيها الشاملة.

فتبني الرؤية لنظام سياسي يؤمن بالانفتاح وتحقيق التقدم ويعمل بالآليات الديمقراطية يقتضي إبتداءاً ترسيخ وتكريس قيم التسامح وقبول الآخر على ما هو عليه وإشاعة السلم الأهلي والتعايش السلمي وحرية الرأي وإحترام حقوق الإنسان وحرياته لكي يتفاعل المجتمع بأفراده وجماعاته الاجتماعية بشكل إيجابي ينتج عنه رضى عام على مخرجات النظام السياسي من السياسات وإستراتيجيات تحقيقها.

٢. الرؤية الشاملة للاستراتيجية العليا التي تعتمدها الدولة، التي تكمن أهميتها في ما تشكله من دوافع لحماية هويتها الخاصة ووجودها والحفاظ على إستقرارها ونموها وتطورها، والتي تعد تعبيراً عن الغاية الرئيسة التي دفعت المجتمعات الإنسانية عبر زمن طويل من تطورها الى ايجاد الدولة كإطار مؤسساتي لتنظيم وإدارة شؤونها الداخلية والخارجية لتحقيق مصالحها وأهدافها.

فتبني إستراتيجية أمنية دفاعية، على سبيل المثال، يقتضي توافر القناعة بأهمية العلاقات الودية مع المجتمعات والدول الأخرى على إختلافها، دون الإخلال بضرورات بناء القوة والقدرات والتحسب لأسوء الإحتمالات عن طريق التفكير المسبق بالبدائل الممكنة لإحتواء أي موقف أو تحدٍ يتطلب التحول الى إستراتيجية بديلة ملائمة.

ونخلص الى القول:

١. إن الاستراتيجية، إن هي إلا وسيلة تعتمد لتحقيق الأهداف التي تحددها لها الرؤى السياسية للحكومة وفلسفتها السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية.. في إدارة شؤون المجتمع والدولة في الداخل وعلاقتها مع الخارج.

٢. إن أهمية الاستراتيجية إنما تتأتى من كونها وسيلة عمل السياسات العامة على إختلافها وفي كل شأن أو مجال تتعاون فيه إرادات متفاعلة أو تتنافس أو تتصارع.
٣. إنها لا تعمل على أساس إستنتاجات ثابتة، وإنما بالإعتماد على فرضيات موضوعية وإحتمالات منطقية والعمل على ايجاد الحلول الملائمة بوسائل مبدعة أو إبداعية لتحقيق الأهداف.
٤. إن الاستراتيجية الشاملة أضحت نظاماً للتفكير الذي لا غنى عنه للحكومات والمؤسسات وإداراتها.
٥. إنها ليست معينة بالتوظيف الجيد للقوة فحسب، وإنما أيضاً بإستثمار كل مكامنها، وإمكانياتها المحتملة والقدرة على توظيفتها لتحقيق الهدف.
٦. وهي لا تعنى بالخصوم والأعداء فقط، ولكن أيضاً بالأطراف المتنافسة وحتى المتعاونة والمشاركة التي تتوافق مع بعضها في بعض القضايا والمواقف وقد لا تتوافق في غيرها، وتلك التي قد تفتقر الى الثقة المتبادلة الكافية رغم تعاونها.

وأخيراً، وليس آخراً لابد من إدارك أن الاستراتيجية رؤية تتعامل مع رؤية أو رؤى أخرى مختلفة لطرف أو أطراف يحاول كل منها تحقيق أهداف معينة قد تختلف في قليل أو كثير عن غيرها. وبما أن الخلافات واردة، إن لم تكن واقعاً فعلياً وخاصة بين الدول، فإن الاستراتيجية لا ينبغي لها أن تغفل وجود مصالح مشتركة وثانية متبادلة بين الدول الى جانب المتعارضة منها. ومن ثم فإن نجاح استراتيجية ما في أي وضع، وخاصة في حال الخلاف، هي في جوهرها ربح لمنظومة القيم العامة السائدة والإمكانيات المادية والمعنوية لطرف ما. وهو نجاح يمكن أن يكون عن طريق المساومة أو الموائمة المشتركة أو بتجنب الصراع أو اي سلوك قد يضر بالأطراف المتنافسة، طالما أنه يحقق المصلحة العامة والهدف أو الأهداف المبتغاة بالحدود التي لا تخل بها جوهرياً أو بشكل بعيد عن مضامينها الحقيقية التي وضعت من أجل تحقيقها.

"Strategy and Strategic Thinking

Dr. Nabeal Mohammad sliem

Abstract:

This research is an attempt to explain the concept of strategy due to the disruption that revolve about it, to an extent with allows understanding the concept in an a were, or more conscious way. That is because of it's importance and necessity that lies in thinking about what could achieve the vital interest and goals of the state in particular and other institutions in general.

(*) كارل فون كلاوزفيتز ١٧٨٠-١٨٣١، جنرال بروسي ومفكر عسكري، عمل رئيساً لاركان القوات البروسية، وله عدة مؤلفات عسكرية اهمها كتاب "في الحرب" الذي شرح فيه عقيدته العسكرية التي تعتمد على القوة (المعركة) للوصول الى الحل الحاسم. انظر: الجنرال اندريه بوفر، مدخل الى الاستراتيجية العسكرية، تعريب وتعليق: اكرم ديري، المقدم هيثم الايوبي،دار الطليعة، الطبعة الثالثة، بيروت ١٩٧٨، ص١١-١٢.

(**) الجنرال اندريه بوفر (١٨٩٥-١٩٧٠)، احد اشهر المفكرين العسكريين ويشبه بكلاوزفيتز القرن ٢٠، فرنسي المولد بريطاني الجنسية، أهم اسهاماته كان حول الاستراتيجية غير المباشرة.

انظر: https://en.m.wikipedia.org، وايضاً: https://archive.org.

[1] لتفاصيل اكثر حول مجتمع اليونان القديمة، انظر: www.maref.org.index.php.

[2] بطرس بطرس غالي، الابعاد الجديدة للاستراتيجية الدولية، مجلة السياسة الدولية، العدد (٥)، تموز ١٩٦٦، ص٧٠.

[3] المصدر نفسه، ص٧١.

[4] http://groups.google.com.

[5] الجنرال آندريه بوفر، مدخل الى الاستراتيجية العسكرية، تعريب وتقديم: اكرم ديري والمقدم هيثم الايوبي، الطبعة الثالثة، دار الطليعة، بيروت ١٩٧٨، ص٢٠.

[6] المصدر نفسه، ص٢٠.

[7] المصدر نفسه، ص٢٠.

[8] Vide: Strategic Management, wikipedia, https://en.m.wikipidia.org>wiki>

[9] Opcit, wiki.

(*)وتسمى ايضاً نظرية اللعب او المباراة، وهي عبارة عن تحليل رياضي لحالات تضارب المصالح بغرض الوصول الى افضل الخيارات الممكنة في ظل الظروف القائمة التي تؤدي الى النتائج المرغوب بها. وهي تعنى بمعضلات جديدة معقدة تتعلق بعلوم الاجتماع والاقتصاد والسياسة. وقد عرفها فون نومان (Von neumann) الذي ساهم في وضعها في الاربعينات من القرن الماضي، بأنها "مجموعة من العمليات الرياضية التي تهدف الى ايجاد حل لموقف معين يحاول فيه الفرد جاهداً ان يضمن لنفسه حداً ادنى من النجاح عن طريق اسلوبه في المعالجة رغم ان افعاله واسلوبه لايستطيعان تحديد نتيجة الحدث بشكل كامل وانما مجرد التأثير فيه".

Vide:http://ar.m.wikipedia.ong
Vide also: Von Neumann and Developing of Game Theory, http://CS.Stanford, soco, progect & http://en.wikipedia.org. wiki,Game theary.

[10] توماس شيليخ، استراتيجية الصراع، ترجمة: نزهت طيب واكرم حمدان، مركز الجزيرة للدراسات، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الاولى، الدوحة-قطر، ٢٠٠٩، ص١١.

[11] المصدر نفسه، ص١١.

[12] المصدر نفسه، ص١١.

[13] انظر، المصدر نفسه، ص١١-١٢.

[14] ينظر، الجنرال اندريه بوفر، مدخل الى الاستراتيجية العسكرية، مصدر سابق، ص٦-١٤.

[15] جاسم محمد سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مشروع النهضة، سلسلة ادوات القادة، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الاولى، المنصورة ٢٠٠٦، ص٣٧.
[16] المصدر نفسه، ص٣٧.
[17] انظر المصدر نفسه، ص٣٩-٤٦.
[18] انظر، الجنرال اندريه بوفر، مصدر سابق، ص٢٨.
[19] انظر، السيد سعيد، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث-دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة ٢٠٠٦، ص١٣٦.
[20] انظر المصدر نفسه، ص١٣٩.
[21] انظر لورنس فريدمان، الثورة في الشؤون الاستراتيجية، سلسلة دراسات عالمية العدد (٣٠)، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ابو ظبي-دولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الاولى ٢٠٠٠، ص٩١.
[22] انظر، توماس شيلينج، المصدر السابق، ص١٧٢-١٧٣.
[23] انظر، جاسم محمد سلطان، المصدر السابق، ص
[24] **Vide: Strategic management-wikipedia-http://en.m.wikipedia.org>wiki.**
[25] **Ibid....**
[26] انظر، جاسم محمد سلطان، المصدر السابق، ص١٤٨.
[27] المصدر نفسه، ص١٢٢-١٤٩.
[28] **Vide, Will Mulcasten, Business Strategy, January 2009, p.68.**
[29] **Ibid, p.68-75.**