الإستراتيجية والتخطيط والاستراتيجي

د.بهاء عدنان السعبري

المقدمة :-

تعد الإستراتيجية أهم احد المواضيع التي تختص في دراسة الجوانب السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية لما لها من دور في بناء الخطط المستقبلية التي تصوغها المؤسسة أو الدولة لتحقيق أهدافها العليا التي تعرف من خلال بناء استراتيجيه شاملة ، ولاتقتصر الإستراتيجية بهذا المعنى في بناء الخططوإنما يسبق عملها منهج تفكير وتخطيط واعي ومتدرج يعد من أهم مقومات النجاح لهذه الإستراتيجية، ولان الإستراتيجية حديثة الانتقال من الإطار العسكري إلى جميع اهتمامات المذكورة لترتقي إلى مطاف الإلية التي توضع من خلالها الخطة هذا التطور يعطي لمفهوم التخطيط أهمية وتلازم مع موضوع ألاستراتيجيه لذلك فان التخطيط الاستراتيجي الناجح والمبني على أسس علمية واقعية يساهم بصورة كبيرة في عملية الانتقال المستقبلي نحو الأهداف التي تريد المؤسسة أو الدولة تحقيقها ضمن أطار زمني محدد، و هنا تكمن أهمية البحث.

أهمية البحث :أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون من أهم أولويات جميع مؤسسات المجتمع المدني والحضاري الذي يريد أن يكون في مقدمة مصاف دول العالم ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً وعلمياً ودينياً وسياسياً بل وحتى عسكرياً ، التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات. فهي عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم. وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد – مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى – ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل. ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

فرضية البحث : هنا يسعى البحث إلى إثبات فرضية أساسية و هي إن التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة مهمة في المؤسسة أو الدولة لا يمكن الغنى عنها بل أنها ضرورية لتطوير العمل و مواجهة التغيرات المفاجئة بصيغة منظمة و هذه الفرضية يمكن إثباتها من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١ – ما هو التخطيط و ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟

٢ – ما هي المدارس التي تعرضت لهذا المفهوم ؟

٣ – ما هي أنواع و خصائص التخطيط الاستراتيجي ؟

٤ – ما هي المشاكل و التحديات التي تقف أمام التخطيط الاستراتيجي ؟

و لذلك قسم البحث إلى عدة عنوانين .

هيكلية البحث :

المقدمة.

المطلب الأول:- مفهوم الإستراتيجية:

أولا: المدرسة الغربية.

ثانياً: المدرسة الشرقية.

المطلب الثاني:- التخطيط الاستراتيجي :

أولا- أنواع التخطيط الاستراتيجي .

ثانيا - خصائص التخطيط الاستراتيجي .

ثالثا - الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي .

رابعا - معوقات التخطيط الاستراتيجي

الخاتمة .

المصادر .

المطلب الأول:مفهومالإستراتيجية:-

من بين المفردات التي أثارت جدلا واسعا بين الأدب السياسي والاستراتيجي هي مفردة الإستراتيجية، ويعود ذلك إلى استخدام الكلمة في مجالات متعددة ومختلفة مما أعطى تصورا متعدد المفاهيم للمفردة التي تعطيها الإستراتيجية ، فهذه المفردة استخدمت في الجوانب السياسية والعسكرية والاقتصادية والاجتماعية مما جعل الغموض وعدم الوضوح للمفهوم هي السمة التي ارتبطت بها الإستراتيجية[١]، وهذا

الأمر يقود إلى حقيقة وهي إن جميع الحقول والمجالات التي استخدمت مفردة إستراتيجية لم تعطي معنى حقيقي وموحد لها، و يمكن إن يكون هذا المعنى أساس وفائدة يفهم من خلالها وصف أي شيء بأنه استراتيجي وهذا الأمر سببه قلة الدراسات العلمية والمنهجية التي تناولت موضوع الإستراتيجية مقارنه مع الدراسات السياسية والاجتماعية مما ساهم في نهاية بعدم وضوح المفهوم وغموضه .

إلا إن تحديد الأصل التاريخي لمفردة الإستراتيجية قد يساعد الباحث على إعطاء تصورواضح لهذه المفردة، وان هذا الأصل التاريخي تناوله اتجاهان رئيسيان: الأول يرجع أصل مفردة الإستراتيجية إلى الإغريق وتمثل كلمة(Stratagem) بمعنى فن خداع العدو في الحرب ، إماالاتجاه الثاني يرجع أصل المفردة إلى الرومان التي تمثلت بكلمة (Startegous)بمعنى فن القائدأو القيادة في حينالمعنى اللغوي للإستراتيجية في اللغة العربية وهو(خط أو سبيل للعمل) وفي اللغة الانكليزية (البراعة في التخطيط أو التدبير) الأمر الذي يعني مبدئيا أن الإستراتيجية ترتبط بالتخطيط والتدبير في الأساس [٢] .

أما مفاهيماً فلا يوجد اتفاق حول المعنى كما اشرنا إلى انه بالمجمل هنالك أربعة اتجاهات عرفت الإستراتيجية، فالاتجاه الأول عرف وفهم الإستراتيجية بأنها فن وعلم استخدام القوة للوصول إلى الأهداف ، إما الاتجاه الثاني فعرف الإستراتيجية بأنها الخطة المعدة لتحديد الاتجاهات الرئيسية للأفعال الهادفة التي تحقق الغايات المطلوبة، في حين يرى الاتجاه الثالث أن الإستراتيجية هي الرؤية أو التصور، وتعرف بأنها

تصور المؤسسة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل بوصفها الخيار الرشيد للاختيارات التي تحدد طبيعة اتجاهاتها، وأخيرا يعرفها الاتجاه الرابع بأنها الأداة الرئيسية للتكيف مع البيئة وتعرف بهذا الاتجاه بأنها مجموعة من الطرق والأساليب الكفيلة بتحقيق التناسب بين موارد الدولة الداخلية وظروف البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية، لذلك يمكن إن نفهم الإستراتيجية بأنها مجموعة التصورات التي عبرت عنها الاتجاهات الأربعة (علم وفن استخدام القوة ، خطة ، تصور ورؤية ، أداة للتكيف)[٣]. هذه الاتجاهات انطوت تحتها مجموعة تعاريف ومفاهيم للإستراتيجية عبرت عن رؤية العلماء والباحثين والذين يرونها أنها تفهم تحت أي اتجاه من الاتجاهات التي يتبنوها لتعريف الإستراتيجية .يرى الدكتور كاظم هاشم نعمة أستاذ الإستراتيجية ومؤلف كتاب الوجيز في الإستراتيجية، إن الإستراتيجية كلمة يعود استخدامها للإغريق وهي تعني فن القائد أو فن القيادة كما كان يفهمها الإغريق في البداية ويذكر الدكتور إن الإستراتيجية كلمة متطورة المضمون والمعنى من ثم لايمكن أن تكون مقتصرة على الفهم الأولي لها وربطها بالقيادة أو القائد [٤] .

ولذلك لا يمكن أن نفهم تطور الإستراتيجية بدلالة نفسها واقتصارها في بادئ الأمر على الجانب العسكري واحتوائها من مؤلفات القادة العسكريين واستخدامها من الجانب العسكري والمعارك العسكرية فقط هذا استخدام لم يمنع الإستراتيجية بان تنتقل من هذا الجانب إلى الجانب السياسي لارتباط الحرب والمعارك التي تعد من الأهداف السياسية ،

ومن ثم بدأت تفهم الإستراتيجية بأنها تخدم أهداف السياسة وليس أهداف الحرب، هذا الارتباط والانتقال بين الحرب و السياسة أعطى للإستراتيجية مدى أوسع

٢- ليترب :- هي فن أعداد خطة الحرب وتوجيه الجيش في المناطق الحاسمة ولتتعرف على النقاط التي يجب تحشيد اكبر عدد من القطعات لضمان نجاح المعركة

٣- ليدل هارت :- هي فن توسيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة و سرعان ما أدرك ليدل هارت أن هذا تعريف لم يحط بجميع المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية لذلك أضاف إلى هذا لتعريف مفهوم الإستراتيجية العليا للدول التي تعد مسولة عن السياسة الأساسية التي تحدد هدف الحرب[٥] .

٤- مولته :- الإستراتيجية هي مجموعة الوسائل التي تستخدم الإدراك وتحقيق الوصول إلى هدف محدد .

٥- فوندرغولتز :- التدابير الواسعة في تحريك القوات الى الجهة الحاسمة في اكثر الظروف ملائمة ويمكن أن تفهم الإستراتيجية بأنها علم القيادة .

٦- المدرسة البريطانية :- تعرف الإستراتيجية بأنها فن التخطيط لحمله ما وتوجيهها وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد بسحب العدو الى المعركة .

٧- ريمون ارون :- هي قيادة وتوجيه مجمل العمليات العسكرية إما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعيين للسياسة[٦] .

٨- اندرية بوفر :- هي فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة .

٩- فواش :- هي فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها .

١٠ –بيرغالوا :- هي فن المزج بين الفكرة الأساسية والوسائل المتاحة لإرغام الخصم بالغاية المطلوب الوصول أليها [٧] .

١١- أما المدرسة الأمريكية فقد عرفت الإستراتيجية بأنها فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة لغرض تحقيق أهداف السياسة العامة عن طريق استخدام القوة أو التهديد باستخدامها، مع الإشارة أن هذا التعريف صادر عن دليل القوات المسلحة عام ١٩٥٩ لوزارة الدفاع الأمريكية وتبنت الولايات آنذاك لعدة اعتبارات تتعلق بطبيعة النظام الدولي .

ثانيا :المدرسة الشرقية :- وظهرت عدة مفاهيم مثلت مجموعة من العلماء ينتمون للمدرسة الشرقية ومن هذه المفاهيم .

١- لينين :- الإستراتيجية الصحيحة هي التي تتضمن تأخير الهجمات إلى الوقت الذي يسمح فيه الانهيار المعنوي للخصم للضربة المميتة بان تكون سهلة .

٢- ماوتسيتونغ :- هي دراسة قوانين الوضع الكلي للحرب

٣- كوزلوف :- هي عملية خلق الوسائل العسكرية التي تمكن السياسة من الحصول على أهداف .

٤- كرازيلفكوف :- أن الإستراتيجية العسكرية تعتمد على السياسة التي توضح بها وخطط الحرب الإستراتيجيةليتم تصمميها على أساس الأهداف التي تحددها السياسة .

٥- سوكولفسكي :- تمثل الإستراتيجية مجموعة من المعارف النظرية التي تعالج قوانين الحرب كصراع مسلح دفاعا عن مصالح طبقة محددة وتفهم الإستراتيجية من ضوء التجارب العسكرية والسياسية والطاقات الاقتصادية وإدراك العدو .

٦- المدرسة العربية (المصرية) :- تعرف الإستراتيجية على أنها أعلى مجال في فن الحرب وتدرس طبيعة وتخطيط وإعداد وإدارة الصراع وهي أسلوب علمي ونظري يبحث في مسائل إعداد القوات المسلحة واستخدامها في الحرب معتمدا على أسس السياسة العسكرية[٨]، ألا أن النظر إلى هذه المفاهيمللإستراتيجية نفهم بأنها ركزت على الجانب العسكري تحديدا وان أعطت للسياسة دورا في صناعة الإستراتيجية .

ألا إن التطورات التي شهدتها وظيفة الدولة قادت إلى توسيع عملية التخطيط إلى مجالات متعددة وأصبحت السياسة العليا للدولة التي تشمل السياسات العسكرية والدبلوماسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية تناظر هذه السياسة العليا إستراتيجية عليا وظهرت الإستراتيجية القومية التي تتفرع منها أنواع من الإستراتيجية من ضمنها الإستراتيجية العسكرية، لذلك بدأت تفهم بأنها علم وفن استخدام الوسائل والقدرات المتاحة في إطار عملية متكاملة يتم إعدادها والتخطيط لها بهدف خلق هامش من حرية العمل تعيين صناع القرار

علـــى تحقيـــق أهـــدافهم فـــي أوقـــات الســـلم والحـــرب [٩] ، وبـــدأت تفهـــم الإســـتراتيجية بأنهـــا البنـــاء النظـــري الشـــامل المحـــدد لمجموعـــة الطـــرق والأســـاليب الكفيلـــة بتحقيـــق التناســـب والـــتلاؤم بـــين القـــوة والقـــدرة وحريـــة العمـــل المتاحـــة للدولـــة ، أي أن الفهـــم الحـــديث للإســـتراتيجية أصـــبح ينطلـــق مـــن الطريقـــة آو الخطـــة التـــي تحقـــق بهـــا الدولـــة أهـــدافها، مـــع الأخـــذ بنظـــر الاعتبـــار حجـــم القـــوة المتاحـــة لهـــذه الدولـــة والقـــدرة علـــى تولـــدها مجـــالات الحركـــة المفتوحـــة إمامهـــا فـــي ضـــوء الفـــرص والتهديـــدات الموجـــودة فـــي البيئة الدولية و يشمل هذا الفهم للإستراتيجية ما يلي [١٠]:-

١- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٢- الموارد والإمكانيات الداخلية للدولة (القدرة + حرية العمل) .

٣- الأهداف التي تحددها الدولة وتسعل لتحقيقها في إطار زمني محدد .

هـذا التحـول فـي مفهـوم الإسـتراتيجية جعـل فهمهـا وأدركهـا مختلـف عـن السـابق فأصـبحتتفهم بأنهـا تحديـد نظـام الأولويـات يسـمح بقلـب الأوضـاع فـي المسـتقبل واسـتخدام القـوى حسـب طريقـة عقلانيـة، آذ أنهـا عمليـة التخطـــيط اللازمـــة لتعبئـــة المـــوارد والإمكانيـــات وتوجيـــه السياســـات واسـتخدام الأدوات المتاحـة مـن مرحلـة إلـى أخـرى لمواجهـة موقـف معـين، وتحقيـق أهـداف محـددة ، وهـذا التعريـف يشـمل عـدة عناصـر هـي الموقـف الـذي تسـعى إليـه الإسـتراتيجية لمواجهـة الهـدف النهـائي الـذي يحـدده المخطـــط الاســـتراتيجي، والمـــوارد والإمكانـــات التـــي بضـــوئها تعمـــل الإســـتراتيجية مـــن اجـــل الوصـــول إلـــى الهـــدف والسياســـات والأدوات

والوسائل التي سيجري توظيفها والخطة المرحلية التي لابد ممن عبورها أو التوقف عندها إذا كان الهدف لايتحقق بوسيلة واحدة .

أي أن الإستراتيجية لابد أن تتوافر على مجموعة معايير نوعية يجب توفرها فيإستراتيجية وهي[١١]:-

١- مقابلة الإستراتيجيةللأهداف .

٢- تناغمالإستراتيجية مع البيئة المحيطة .

٣- تحقيق المرونة والتكييف.

في حين يرى الدكتور عبد القادر محمد فهمي في كتاب مدخل إلى دراسة الإستراتيجية إن شروط الإستراتيجية تكمن في خمسة معايير يجب توفرها عند بناء أي إستراتيجية وهذه المعايير هي [١٢]:-

١-وضوح الأهداف وتكاملها أي إن تكون الأهداف غير مبهمة ولا تتسم بالتناقض.

٢- واقعية الأهداف وحقيقتها أي تكافؤ القدرات والموارد مع الأهداف وهذه النقطة ترتبط بالنقطة الأولى فوضوح الأهداف يساعد على تحديد واقعيتها .

٣-العقلانية والتخصص أي أن تكون الاختيارات عقلانية في أطار الوسائل والأهداف.

٤- الاستمرارية:أي أن لاتقف الإستراتيجية عند حد معين فالأهداف هي شرط من شروط الإستراتيجية.

٥- المرونة أي أن تكون الإستراتيجية قادرة على مواجهة المتغيرات غير المحتملة أو المتوقعة وان تعمل الإستراتيجية في ظل هذه المتغيرات.

أما الدكتور برهان صدقي الدجاني فيرى أن أي استراتيجيه في أي دولة لابد من أن تتوافر على الأتي[١٣]:-

١- تحديد الأهداف النهائية المطلوب تحقيقها .

٢- تحديد وجود العناصر التي يمكن استخدامها سبيل الوصول إلى تلك الأهداف .

٣- تحديد الأساليب المنتقاة للعمل والبيئة الملائمة لهذه الأساليب لمنع التناقض وتعظيم القدرات .

٤- تحديد المراحل التي يجب الوصول إليها والانطلاق منها مرة أخرى

.٥- تحديد الإطار اللوجستي للعمل والتحرك وعدم الخلط بين الوسائل والأهداف المرحلية والوسائل والأهداف النهائية .

٦- استكشاف الظروف الخارجية المحيطة بالعمل لبذل اقل جهد ممكن لتحديد مكامن القوة ونقاط الضعف.

أن الإستراتيجية تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة وهياكل المؤسسة بهيكلية محددة وعلى المدى الطويل ، في حين يرى البعض ان الإستراتيجية عبارة عن قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئة وعلاقات هذا النظام مع غيره ، و أن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في توليفة الوسائل والأهداف التي اختارتها المؤسسة لتحقيق هذه

الأهداف ، إن هذا الاختلاف في تعريف الإستراتيجية يعود إلى ثلاث عوامل هي [١٤]:

١:- اختلاف المبادئ بين مدرسة وأخرى وبين نظرية وأخرى وهذا يجعل مفهوم الإستراتيجية يختلف بدوره

٢:- اختلاف الزوايا التي يتم من خلالها تعريف الإستراتيجية فالمراحل التي تمر بها الإستراتيجية يجعل تعريفها يمر في كل مرحلة يختلف عن الأخر.

٣:- تطور العلوم المتعلقة بالإستراتيجية .

إذن فالإستراتيجية هي خطط وبرامج تحرك كل عناصر قوة الدولة لتحقيق هدفها الأعلى وهي معنية بتحقيق درجة من التناسب بين موارد الدولة وعناصر قوتها وأهدافها والمتغيرات المحيطة بها .

إذن فالإستراتيجية هي الخطة التي تسعى الدولة إلى تحقيق أهدافها عبر سياستها، إلا أن الإشكالية التي تثار هناك، من يقود من السياسة أم الإستراتيجية ؟ ويتوزع الرأي حول هذه الإشكالية باتجاهين، الأول يعكس الاتجاه السياسي الذي يرى بان السياسة هي التي تقود الإستراتيجية بكل مراحلها عبر رسم الأهداف وتحديد مسارات تنفيذها أما الاتجاه الثاني يرى بان الإستراتيجية هي التي تقود السياسية بوصفها الإطار الشامل [١٥] ، ويميل الدكتور عبد القادر فهمي إلى إن الإستراتيجيةنابعة من السياسة لان السياسة هي النشاط المتعلق بتحديد الأهداف العامة للدولة وان الإستراتيجية هي عملية التنفيذ لتحقيق هذه الأهداف فالسياسة هي مجال تحديد الأهداف و الإستراتيجية هي مجال

التنفيذ وهذا الاتجاه نابع من رؤية المفكر ريمون ارون الذي يرى بان الفكر الاستراتيجي محدد بالمشكلات السياسية وان الإستراتيجية تسعى لتحقيق الأهداف التي هي وظيفة السياسة [١٦] ، ويرى الباحث أن العلاقة هي علاقة تكاملية فلا يمكن للسياسة ان تقود الإستراتيجية ولا العكس فنمط العلاقة هنا هو علاقة تكاملية ضمن سلسلة مرحلية تعني السياسة بتحديدالأهداف . ومراد هذه القناعة يعود بانالإستراتيجية لايمكن أن تفتقر إلى الجانب السياسي ولايمكنتضييقفهمها بالسياسة فقط ، وإنما هي تعنى بكافة المجالات التي تسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية ضمن إطار محدد .

المطلب الثاني :التخطيط الاستراتيجي :-

يعد التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلاانه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية، أي أن التخطيط الاستراتيجي لايعنى بالوقت الحاضر وإنما بالمستقبل ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة المراد انجازها وتحديد خواصها ومزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من تهديدات، ولذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات دقيقة تخص البيئة المراد التخطيط لها وهذا يجعل التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لصنع القرارات و تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية تساعد على معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات من خلال تنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذها بطريقة متسلسلة يتم من خلالها قياس نتائج هذه القرارات عن طريق التغذية العكسية ، ولذلك يفهم التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة طويلة

الأجل تحدد فيها غالبية الأهداف المراد تحقيقها والوسائل التي تستخدم لتحقيق الهدف مع الأخذ بنظر الاعتبار الفرص والتهديدات التي يمكن إن تطرحها البيئة التي يتم فيها عملية التخطيط ولابد الإشارة أن هذه الخطة تعتمد على مدى زمني معين وإمكانات وموارد متاحة آو يمكن أن تتاح لانجاز الخطة [١٧] .

ويرى البعض بان التخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات فهو عملية تهدف لدعم القيادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فان التخطيط الاستراتيجي هو أداة أدارية تساعد بالتركيز على الأولويات والاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة المحيطة، لذلك فهو عملية نظامية تحدد هذه الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق أهدافها وفي الوقت نفسه تستجيب للبيئة المحيطة بها [١٨] .

أن التخطيط عموما هو نشاط أداري جوهري ينطوي على اتخاذ قرار الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف وكيفية القيام بها ، أذا كانت الأهداف هي الغايات المستقبلية التي يرجى الوصول أليها فان التخطيط هنا هو ذلك العمل الذي يصف الطريق الذي يتبع من ألان للوصول إلى تلك الأهداف في وقت محدد [١٩] ، فالتخطيط الاستراتيجي يعطي صورة شمولية لما تريد الوصول إليه وهو يثير إشكالية معينة حول لماذا تقوم بالتخطيط ، وأين تريد أن تصل ، فمثلا عندما تخطط دولة معينة إستراتيجية فأنها يجب أن تثير أولا التساؤلات التالية [٢٠]:-

١- أين تقف هذه الدولة في سلم القوى؟.

٢- ماذا لديها من القدرة أن تفعل ؟

٣- ماهي أولويات هذه الدولة ؟

٤-ماهي أدوات هذه الدولة ؟

ولذلك يرى فايول أن التخطيط الاستراتيجي يشمل ما يلي[٢١]:-

١- التنبؤبالأحداث المستقبلية .

٢- المعرفة بالبيئة المحيطة .

٣- النظر بعيدا إلى الأهداف النهائية.

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية حتمية لايمكن الاستغناء عنها لأي دولة كانت آم منظمة وترجع حتمية هذه العملية إلى [٢٢] :-

١- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التنسيق بين الأهداف والوسائل والموارد .

٢- يساعد على الاستعداد للمستقبل، وهذا يشمل الاستعداد للازمات المفاجئة والاستعداد لمواجهتها وإدارتها بصورة تضمن النجاح.

٣- يساعد على فرض العقلانية والتفكير المنطقي ولان التخطيط الاستراتيجي يمر بعدة مراحل تتطلب تفكيرا وتحليلا وتوظيفا .

أن التخطيط الاستراتيجي هو وسيله لتفكير ورسم نطاق للعمل من اجل إحداث التغيير لحاله معينه، ولذلك فالتخطيط الاستراتيجي لا يتقيد بالتفاصيل ألفرعيه فهذه التفاصيل من اختصاص العمليات التكتيكية،فمجال الاختصاص للتخطيط الاستراتيجي هو الأهداف ألعامهوالمستقبلية لذلك فهو معنى بصناعة الاختيارات والبدائل أمام ألاستراتيجيه أي أن عمليه التخطيط ألاستراتيجيه هي عمليه داعمة لصناع القرار من اجل زيادة الوعي بالأهداف والوسائل وكذلك

الخيارات والبدائل المستخدمة لتحقيق الهدف .ولذلك يمكن نفهم أن هناك عده عوامل لابد من توفرها من اجل إنجاح أي عمليه تخطيط استراتيجيه وهي[٢٣]:-

١-قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس .

٢-أن تكون الخطط نابعة من واقع البيئة المراد العمل بها .

٣-أن يشارك اكبرقدر ممكن في صناعه الخطط.

٤-أن تكون الأهداف ألموضوعه ذات فائدة.

٥- أن تكون الخطط قابله للتغيير ومرنه لضرورة استمرارها وقدرتها على التكييف مع التغيرات المفاجئة.

٦-واقعيه الأهداف وتطابقها مع ألخطه .

٧- إن تكون الأهداف هي من أولويات الجهات الواضعةللخطة

٨- إن تخضعألخطه للتقييم و المراقبة.

٩- أن تتوفر أداره عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي .

١٠- إن يضمن الهيكل التنظيمي للدولة آو المؤسسةصناعه وتنفيذ ألاستراتيجيه بصوره مرنه

١١- أن تتوفر الإمكانات والموارد ألازمه للقيام بالتخطيط والتنفيذ .

١٢- أن لاتنفصلألخطهألاستراتيجيه عن واقع التنفيذ الذي تكون فيه ألخطه على ارض الواقع وان يكون هنالك تفاعل مستمر .

وتبرز أهميه التخطيط الاستراتيجي من خلال الأتي[١]:-

١- تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .

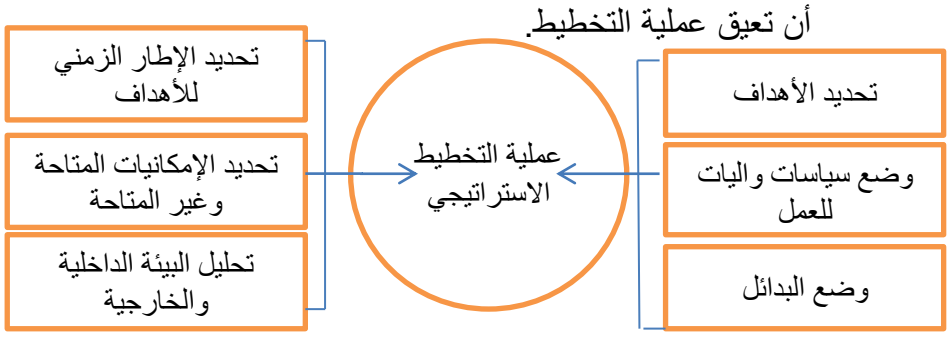
٢- وضع السياسات والآليات التي تساعد على تحقيق الهدف .

٣- وضع خيارات بديله من بين عده بدائل متاحة لتحقيق الهدف المطلوب وتحديد الإمكانيات ألازمه لتنفيذ هذا البديل.

٤- تحديد الإمكانيات المتاحة وغير المتاحة .

٥- وضع البرامج الزمنية ألازمه لتنفيذ الهدف والتي تتناول آليات العمل والوسائل المقرر استخدامها لتحقيق الهدف وترتيبها زمنيا من حيث الأولوية.

٦- دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعيق عملية التخطيط.



من خلال هذا الشكل السابق يمكن أن نفهم التخطيط الاستراتيجي بالنسبة بأنه الفعل الواعي المعبر عن استخدام الأسلوب العلمي للربط

بين الأهداف المحددة سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى، والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذي يحدد القرارات والسياسات جميعها وكيفية تنفيذها ومحاولة التحكم بما يستجد من إحداث في الحاضر والمستقبل عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحدودة تربط بين :

الخطة ← الإمكانيات ← الوسائل ← الاهداف

أولا:- أنواع التخطيط الاستراتيجي:-

تعددت معايير التصنيف للتخطيط عموما باختلاف الباحثين واهم هذه المعايير هي :-

١- على وفق الموضوع محل التخطيط: سواء كان اقتصاديا، إعلاميا، سياسيا آم اجتماعيا.

٢- على وفق إطار التخطيط: فهنالك التخطيط الشامل وهنالك الجزئي.

٣- على مستوى النظام الجغرافي: فهنالك التخطيط العالمي وهنالك التخطيط القومي او محلي وقد يقسم داخليا وخارجيا .

٤- من حيث المدى الزمني: فهنالك التخطيط قصير الأجل(١ــ ٢)سنه، والتخطيط المتوسط الأمد(٢ ــ ٥) سنه،والتخطيط طويل الأمد(٥ ــ ٢٠) سنه، ألا أن هذا الإطار الزمني محل اختلاف بين الباحثين.

٥- من حيث المستوى: فهنالك تخطيط في أعلى المستويات للأهداف دون الدخول بالتفاصيل الجزئية وهنالك التخطيط الاستراتيجي التكتيكي .

٦- من حيث الغاية وطبيعة الهدف أو الوسيلة آو الإمكانات المستخدمة في التخطيط .

ثانيا:- خصائص التخطيط الاستراتيجي:-

يتمتع التخطيط الاستراتيجي بمجموعه خصائص هي[٢]:-

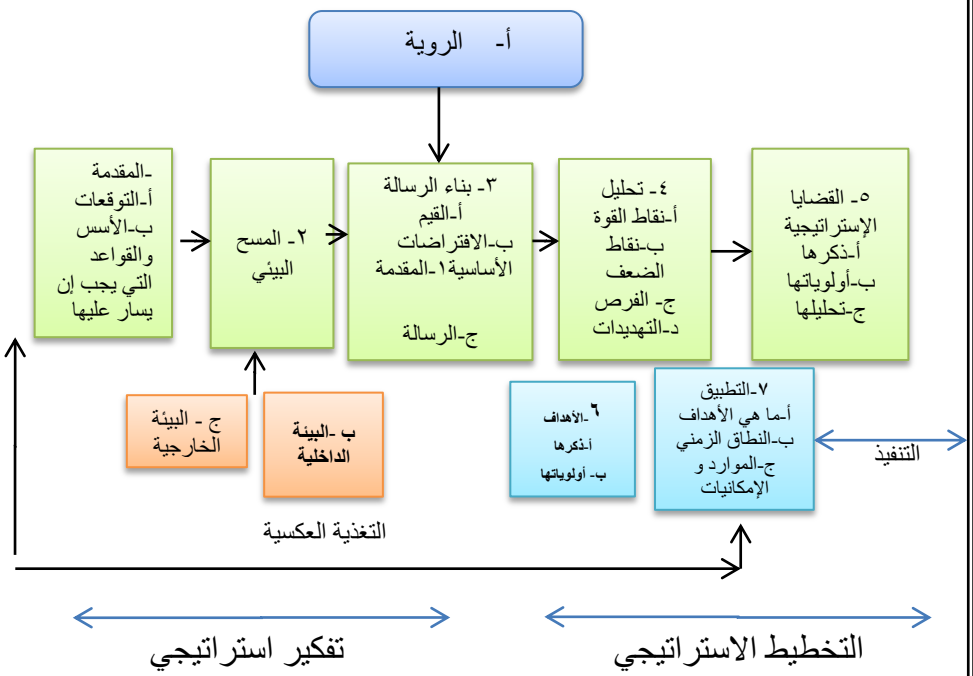
١- الحاجة للتخطيط ولان التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق أهداف لايمكن تحقيقها بدون التخطيط ،لاسيما وان اغلب هذه الأهداف سواء كانت أهداف مصنوعة أم ناتجة من أزمات فان التخطيط ضروري لتحقيقها .

٢- القدرة على التنبؤ فالتخطيط لايمثل اتجاها جامداً، فهو لايتعامل مع الأوضاع الراهنة ولا يسعى إلى محاكاة الحاضر، وإنما يعمل باتجاه ديناميكي وينظر إلى المستقبل .

٣- الاستمرارية، فلا يمكن إن ينتهي التخطيط عند هدف أو زمن معين، فالاستمرارية تتضمن عملية تحديث ومواكبة التغيرات فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لها بداية وليس لها نهاية.

و يوضح الرسم الأتي عملية التخطيط الاستراتيجي بصورة مفصلة .

نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي



٤- التخطيط الاستراتيجي عملية متوازنة لأنها تسعى دائما إلى أن التوازن بين الأهداف و الوسائل و الإمكانيات والوقت، فالتوازن بين هذه الظاهرة مطلوب حتى لا يتغلب عنصر على أخر و يتضمن عملية التوازن والموائمة بين هذه العناصر الأربعة .

٥- جماعية التخطيط الاستراتيجي ولأنه يعتمد على مراحل متعددة وكل مرحله من هذه المراحل تمتد إلى اتجاهات فرعية متعددة فأن التخطيط الاستراتيجي يصبح ذات أسلوب جماعي .

٦- المرونة إذ يتمتع التخطيط الاستراتيجي بقدرته على التكيف مع الإحداث والأزمات المفاجئة، فالمرونة هنا تعد احد أسباب نجاح استمرارية التخطيط ذلك لان و العدم ألقدره على التكيف ومواكبة التطورات المفاجئة تعني فشل التخطيط الاستراتيجي .

بالنوعية، ويوضح الجدول الأتي الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي[٢٤].

ثالثا:الفرق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي:

يمكن القول إن الفروق بين التخطيط والتخطيط الاستراتيجي هو فرق جوهري قائم على أساس خصائص وطبيعة كل منها مما يجعل كل نوع متميز عن الأخر، ولان خصائص التخطيط الاستراتيجي تختلف عن خصائص التخطيط الاعتيادي، فأن الميزة التي تختص بها هذا النوع من التخطيط تجعله الأكثر شيوعا ورغبه في الإتباع من أنواع التخطيط التقليدي.

ويطرح بعض الباحثين هذه الفكرة في التميز بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي ويرى الكثير منهم بأن مراحل التخطيط هي نفسها في كلا النوعين[٢٥]، فمثلا كلا النوعين

يهتمـــان بالوقـــت والتحليـــل والأهـــداف، ألا أن الفـــرق يمكـــن أن نميـــزه بالنوعيـــة، ويوضـــح الجـــدول الأتـــي الفـــرق بـــين التخطـــيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي[٢٦].التخطيط التقليدي

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط التقليدي التخطيط الاستراتيجي

١- اقصر زمنا	١- أطول زمنا
٢- يهـتم بعنصـر الوقـت(في سباق مع الزمن)	٢- يهـــتم بنوعيـــة التحقيـــق(وان طـــال المدى)
٣- تحليلـي ولـيس بالضـرورة مبني على رؤية	٣- مبني على رؤية مستقبليه متكاملة
٤- التخطـــيط فـــي حـــدود الموارد المتاحة	٤- محاولـة خلـق فـرص جديـدة ومـوارد محتمله
٥- مبنـــي علـــى أســـاس رده الفعل لإحداث حاصلة	٥- مبنـــي علـــى المبادرةوالابتكـــار والاكتشاف لذلك فهو نحو التغير
٦- يركـــز علـــى الناحيـــة التكتيكية والعمليات التنفيذية	٦- يركـز علـى الناحيـة النظريـة ومحاولـة تطبيقها عمليا
٧- يركـــز علـــى تحليـــل الحقائق والبيانات الحية	٧- يركـز علـى تحليـل البيانـات الكيفيـة والاستنتاجات المحسومة

٨- هيكليه بيروقراطيه وسلم وظيفي	٨- العمل ضمن خليه واحده
٩- ربما لايتم تحليل البيئةالخارجية	٩- يتم تحليل البيئةالخارجية وتقابلها مع البيئةالداخلية
١٠- يعتمد على الحقائق والبيانات الكميه	١٠- يعتمد على الرؤيةالنوعية
١١- موجه نحو الكفاءة	١١- موجه نحو الفاعلية
١٢- أحادي التوجه	١٢- متعدد الاتجاهات
١٣- وظيفة التنبؤ بالمستقبل	١٣-_وظيفة ألمساهمه في تشكيل المستقبل
١٤- يسعى التحقيق أهداف محدده لاتطلب زمن وقت طويل	١٤- تكون أهدفه اكبر غالبا مما تحاج إلى وقت زمن طويل
١٥- يجاري الواقع	١٥- يقفز إلى ابعد الواقع

- الجدول من أعداد الباحث

ويقارن بعض الباحثين بين التخطيط التقليدي و التخطيط الاستراتيجي و يذكروا بان التخطيط التقليدي دائما مايكون هدفه هوالأداء الحالي في حين هدف التخطيط الاستراتيجي هو الأداء المستقبلي، وعلى الرغم من الجدل المثار حول أن

التخطـيط التقليـدي لا ينفصـل عـن التخطـيط الاسـتراتيجي كـون أن الأول يقـوم فـي جـزء منـه مـن وسـائلو أدوات التخطـيط الاسـتراتيجي وان الفـرق يتعلـق بالمـدى والأهـداف والطريقـة ، ألا أن ألفكـره الأسـاس هـي محاولـة وضـع إليـة عمـل قريبـه أو بعيـدة المـدى لكـلا النـوعيين مـن التخطـيط، ويـرى الباحـث علـى الـرغم مـن أن النمـوذجين يسـعيان إلـى محاولـه منهجـه طريقـة العمـل، ألا أن التخطـيط الاسـتراتيجي هـو الأسـاس، فـيمكن نصـف التخطـيط التقليـدي بأنـه تخطـيط تكتيكـي يهـتم بالتفاصـيل ، فـي حـين أن التخطـيط الاسـتراتيجي هـو مـن يضـع الخطـط العامـة ،و لابـد مـن التركيـز علـى نقطـه فاصـله فـي النمـوذجين ، وهـي أن التخطـيط الاسـتراتيجي يسـعى إلـى التطـوير والانتقـال إلـى المراحـل الأفضـل،في حـين التخطـيط التقليـدي يسـعى إلـى الكفايةوالاسـتقرار فـي نفـس المرحلـة التـي هـو فيها،فضـلاً عـن أن وسـائل التخطـيط الاسـتراتيجي هـي أكثـر وانجـح فـي ممارسـة التخطـيط[٢٧] ، فمـثلا لايمكـن اسـتخدام أسـلوب التخطـيط بالسـيناريوهات و الـذي هـو مـن أكثـر الأسـاليب فاعليـة لا يمكـن اسـتخدام هـذا الأسـلوب فـي التخطـيط التقليـدي لان المعطيـات تختلـف و كـذلك الأهـداف و الفترات الزمنية المطلوبة .

رابعا:معوقات التخطيط الاستراتيجي:-

لكـل عمـل مـن الإعمـال الهامـة معوقـات وصـعوبات ومـن هـذه الإعمـال التخطـيط الاسـتراتيجي، إذ تواجـه عمـل التخطـيط

الاستراتيجي مجموعة معوقات منها مايعود للمختصين في التخطيط والتنفيذ ومنها مايعود لطبيعة ألخطه نفسها ومن هذه المعوقات[٢٨]:-

١- عدم ألدقه في المعلومات والبيانات.

٢- عدم صحة التنبؤات والافتراضات المستقبلية.

٣- عدم مراعاة التغير في الواقع .

٤- انعزال القائمين على التخطيط عن المنفذين مما يجعل التقييم بعيدا عن الواقع .

٥- تقادم الأساليب والوسائل المتبعة في إعداد ألخطهألاستراتيجيه

٦- أسلوب التفكير الرجعي أو الدكتاتوري في وضع ألخطهألاستراتيجيه .

٧- ضعف الموارد والإمكانات المخصصة لعملية التخطيط .

٨- ضعف الجانب المهاري لدى القائمين على التخطيط الاستراتيجي .

٩- غياب التنسيق بين الإطراف المعنية بالتخطيط.

١٠- طبيعة الأنظمة التي يقام بها التخطيط من حيث كونها دكتاتوريه أوبيروقراطيه .

١١- غياب الواقعية والعقلانيةعن الخطط الإستراتيجية .

لذلك فان اتصاف البيئة التي يعمل التخطيط فيها بالعقيد والتغير المستمر يجعل عملية التخطيط صعبه وغير قابله للترجمة على ارض

الواقع، فضلا عن ضعف الخطوات السابقة لعملية التخطيط الاستراتيجي مثل جميع الموارد والمعلومات اللازمة للتخطيط،كذلك حصر الموارد والإمكانات المراد توظيفها لهذه العملية ،ضعف هذه العمليات السابقة وكذلك عدم توظيفها بالصورة الصحيحة يضعف إلية التخطيط، هذا فضلا من أن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت كبير وتكلفه عاليه لاتتوفر لدى الكثير من المؤسسات مما يجعل عملية تطبيقه صعبه، ويقسم الدكتور محمد بن علي شيبان معوقات التخطيط الاستراتيجي ويرى أنها تنقسم بين معوقات الإدارة المشرفة على التخطيط، مثل عدم وضوح الأهداف، وقيود زمنيه غير منطقيه ،و كذلك معوقات تتمثل بنمط العمل مثل الإجراءات والروتينية والبيروقراطية وعدم التحفيز وعدم التفويض بالثقة في قدرات الآخرين،و يضيف معوق ثالث يتمثل في مناخ العمل، والذي يقصد به عدم التقييم السليم العملية التخطيط، فضلا عن الخوف من الفشل وصعوبة مقاومة التغير الحاصل في البيئة المراد التخطيط فيها ،و لذلك فان المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتفكير والتنفيذ والمتابعة .

ألخاتمه :-

أن التطورات التي طرأت على المجتمعات البشرية نتيجة للثورات المجتمعية والتداخل في آليات العمل وازدياد مهام المؤسسات والدول جعل التخطيط الاستراتيجي خطوه مهمة وأساسيه لمواكبة هذه التطورات من اجل تحقيق الهدف التي ترمى ألاستراتيجيه إلى تحقيقه

الذي تحدده السياسة ألعامه عبر ألاستراتيجيه العليا أو الشاملة ، لذلك فان التخطيط الاستراتيجي آو ألاستراتيجيه ككل هو عمل نظم يتطلب من يديره ويشرف عليه أن يكون لديه خبره وإيمان بأهمية نهج التخطيط ودوره في رفع المستوى والكفاءة في العمل، أي أن العلاقة بين ألاستراتيجي هو التخطيط الاستراتيجي هي علاقة تفاعليه تعمل على إنجاح ألخطه وتحقيق الهدف يساعد في تحقيقها مجموعه متغيرات غالبا ماتكون مدركة من قبل ألخطه ألاستراتيجيه ،وتعتبر المصلحة القومية للدولة أساساً هاماً تبني عليه إستراتيجيتها القومية وسياستها الخارجية والدفاعية وصولاً إلى تحقيق أهدافها وغاياتها القومية.

وعلى ذلك فالسياسة هي محصلة الحركة للعمل السياسي والدبلوماسي والاقتصادي والعسكري والاجتماعي والمعنوي التي تتم في إطار الإستراتيجية القومية وصولاً إلى الهدف القومي، وهي مجال نشاط القيادة السياسية التي تترجم عبر التخطيط .

المصادر :-

1- Brief description , strategic planning
www.civisus.org
٢- التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية
www.abhatoo.net.me
٣- التخطيط الاستراتيجي،شبكه المعلومات الدولية
www.syrcs.org

٤- تقرير حول التخطيط ألاستراتيجي و أهدافه واختصاصاته و أسباب نجاحه ومعوقاته. ٢٧ /١/ ٢٠٠٧ www.nvwab.gov

٥- حسين علاوي خليفة ، الإستراتيجية الأمريكية في أسيا الباسفيك في القرن الحادي والعشرين ، دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين . ٢٠٠٧ .

٦- د. كاظم هاشم نعمة ، الوجيز في الإستراتيجية ، مطبعة أياد ، بغداد ، ١٩٨٨ .

٧- د.عصام محمد عبيد،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الأصالة في مجتمع المعرفة،مجلة دراسات المعلومات،العدد(٤)،جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض،٢٠٠٩.

٨- دنيا محمد جبر ، البعد المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي الإسرائيلي ، أطروحةح دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٦ .

٩- عبد القادر محمد فهمي ، المدخل لدراسة الإستراتيجية ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٦ .

١٠- ليدل هارت ، الإستراتيجية وتاريخها في العالم ، ترجمة هيثم الأيوبي دار الطليعة بيروت ، ط٢ ، ١٩٨٧ .

١١- محمد حسن يوسف ، التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية ، WWW.Said.net

١٢- مفهوم الإستراتيجية ، شبكة المعلومات الدولية /http://babaamr.wordpress.com/2012/02/19

١٣- مهند علي عمران، اثر القوة والقدرة وحرية العمل بالإستراتيجية الشاملة للدولة، دراسة حالة جمهورية ألمانيا الاتحادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٣ .

١٤- هشام عبد الله الغريري، الإدارة الإستراتيجية ، دراسة تحليلية ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع عمان ، ٢٠١٠ .

هنري متزبدج ، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي ، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال ، عدد (١٥) ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، ١٩٩٤

١- عبد القادر محمد فهمي ، المدخل لدراسة الإستراتيجية ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٦ ص١٢
٢- مهند بن عمران ، اثر القوة والقدرة وحرية العمل بالإستراتيجية الشاملة للدولة ، دراسة حالة جمهورية ألمانيا الاتحادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨٨
٣- المصدر السابق نفسه ، ص ص١٨٨-١٨٩ .
٤- د. كاظم هاشم نعمة ، الوجيز في الإستراتيجية ، مطبعة أياد ، بغداد ، ١٩٨٨ ، ص ٥٦ .
٥- ليدل هارت ، الإستراتيجية وتاريخها في العالم ، ترجمة هيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت ، ط٢ ، ١٩٨٧ ، ص٢٧٦
٦- حسين علاوي خليفة ، الإستراتيجية الأمريكية في أسيا الباسفيك في القرن الحادي والعشرين ، دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٧ ، ص١٧-١٨

المصدر مفهوم الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره بلا .

١- السابق نفسه ، بلا.
٢- عبد القادر محمد فهمي ، مصدر سبق ذكره ، ص٢٣.
٣- مهند على عمران ، مصدر سبق ذكره ، ص١٨٩ .
٤- المصدر السابق نفسه ، ص ١٨٩-١٩٠ .
٥- عبد القادر محمد علي فهمي ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٥-٢٦ ،
٦- حسين علاوي خليفة ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٠-٢١ .
٧- هشام عبد الله الغريري، الإدارة الإستراتيجية ، دراسة تحليلية ، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠١٠ ، ص٢٢ .
٨- مهند علي عمران، مصدر سبق ذكره، ص١٩٠.
٩- عبد القادر محمد فهمي، مصدر سبق ذكره، صص ٢١-٢٢.
١٠- التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية www.abhatoo.net.me
١١- محمد حسن يوسف ، التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية ، www.Said.net
١٢- دنيا محمد جبر ، البعد المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي الإسرائيلي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٦ ، ص٣٧ .
13- Brief description , strategic planning www.civisus.org
١٤- دنيا محمد جبر ، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٨ .

١٥- هنري متزبدج ، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي ، خلاصات كتب المدير ، رجال الأعمال ، عدد (١٥) ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص٢ .
١٦-محمد حسن يوسف ، شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره، بلا .
١٧- د.عصام محمد عبيد،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الأصالة في مجتمع المعرفة،مجلة دراسات المعلومات،العدد(٤)،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض،٢٠٠٩،ص٤٧.
١٨- هشام عبد الله الغريري، مصدر سبق ذكره ،ص٣٥ص٣٦ .
١٩-د.عصام محمد عبيد،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والأصالة في مجتمع المعرفة،مجلة دراسات المعلومات،العدد(٤)،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض،٢٠٠٩،ص٤٧.
٢٠- المصدر السابق نفسه،ص ص ٤٧_٤٨.
تقرير حول التخطيطألاستراتيجي وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته . ٢٠٠٧/١/٢٧ www.nvwab.go

الهوامش :

١- عبد القادر محمد فهمي ، المدخل لدراسة الإستراتيجية ، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ٢٠٠٦ ص١٢
٢- مهند بن عمران ، اثر القوة والقدرة وحرية العمل بالإستراتيجية الشاملة للدولة ، دراسة حالة جمهورية ألمانيا الاتحادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٣ ، ص ١٨٨
٣- المصدر السابق نفسه ، ص ص١٨٨-١٨٩ .
٤- د. كاظم هاشم نعمة ، الوجيز في الإستراتيجية ، مطبعة أياد ، بغداد ، ١٩٨٨ ، ص ٥٦ .
٥- ليدل هارت ، الإستراتيجية وتاريخها في العالم ، ترجمة هيثم الأيوبي، دار الطليعة، بيروت ، ط٢ ، ١٩٨٧ ، ص٢٧٦
٦- حسين علاوي خليفة ، الإستراتيجية الأمريكية في أسيا الباسفيك في القرن الحادي والعشرين ، دراسة مستقبلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٧ ، ص١٧-١٨
٧- مفهوم الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره بلا .
٨- المصدر السابق نفسه ، بلا.
٩- عبد القادر محمد فهمي ، مصدر سبق ذكره ، ص٢٣.
١٠- مهند على عمران ، مصدر سبق ذكره ، ص١٨٩ .
١١-المصدر السابق نفسه ، ص ١٨٩-١٩٠ .

١٢- عبد القادر محمد علي فهمي ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٥-٢٦ ،
١٣- حسين علاوي خليفة ، مصدر سبق ذكره ، ص ٢٠-٢١ .
١٤- هشام عبد الله الغريري، الإدارة الإستراتيجية ، دراسة تحليلية ، مكتب الفلاح للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠١٠ ، ص٢٢ .
١٥- مهند علي عمران، مصدر سبق ذكره، ص١٩٠.
١٦- عبد القادر محمد فهمي، مصدر سبق ذكره، صص ٢١-٢٢.
١٧- التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية www.abhatoo.net.me
١٨- محمد حسن يوسف ، التخطيط الاستراتيجي ، شبكة المعلومات الدولية ، www.Said.net
١٩- دنيا محمد جبر ، البعد المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي الإسرائيلي ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين ، ٢٠٠٦ ، ص٣٧ .
20- Brief description , strategic planning www.civisus.org
٢١- دنيا محمد جبر ، مصدر سبق ذكره ، ص ٣٨ .
٢٢- هنري متزبدج ، صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي ، خلاصات كتب المدير ، رجال الأعمال ، عدد (١٥) ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص٢ .
٢٣- محمد حسن يوسف ، شبكة المعلومات الدولية، مصدر سبق ذكره، بلا .
٢٤- د.عصام محمد عبيد، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الأصالة في مجتمع المعرفة،مجلة دراسات المعلومات،العدد(٤)،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض،٢٠٠٩،ص٤٧.
٢٥- هشام عبد الله الغريري، مصدر سبق ذكره ،ص٣٥ص٣٦ .
٢٦- د.عصام محمد عبيد،التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات،دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والأصالة في مجتمع المعرفة،مجلة دراسات المعلومات،العدد(٤)،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،الرياض،٢٠٠٩،ص٤٧.
٢٧- المصدر السابق نفسه،ص ص ٤٧_٤٨.
٢٨- تقرير حول التخطيط ألاستراتيجي وأهدافه واختصاصاته وأسباب نجاحه ومعوقاته . ٢٠٠٧/١/٢٧ www.nvwab.go