

قياس مستوى الحوار الاستراتيجي (بحث تحليلي في مستشارية الأمن القومي)

الباحثة منتهى رشيد يارالله

مركز النهرين للدراسات الاستراتيجية/مستشارية الأمن القومي-العراق

Montaha.Rasheed2104@coadec.uobaghdad.edu.iq

أ.د.نسرين جاسم محمد

جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد-قسم الإدارة العامة-العراق

dr.nisreengasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

مستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد مستوى الحوار الاستراتيجي وابعاده (غرض القرار، نمط التواصل، دور القيادة) في مستشارية الأمن القومي، ونظراً لأهمية الحوار في عمل المستشارية ودوره في تحسين قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مختلف القضايا التي تهم الشأن العراقي عامة والجانب الأمني على وجه الخصوص؛ إذ جمعت البيانات من (94) من مجتمع البحث (120) من موظفي المستشارية و بمستويات ادارية مختلفة وبشكل قصدي، حيث تم اعتماد الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات وجرى تحليل البيانات الأولية من خلال الاساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالي. ومن أجل معالجة البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من قبل عينة البحث فقد تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V28)، وجرى تحليل البيانات الأولية من خلال الاساليب الاحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والاهمية النسبية)، وقد خلص التحليل الاحصائي لأبرز نتيجة تمثلت باعتماد مستشارية الأمن القومي الحوار الاستراتيجي بشكل عام مرتكزا لتحسين ادائها.

الكلمات المفتاحية: الحوار الاستراتيجي، مستشارية الأمن القومي.

Measuring the level of strategic dialogue

(analytical research in the National Security Adviser)

Researcher.Muntaha Rasheed Yarallah

National Security Advisory

Montaha.Rasheed2104@coadec.uobaghdad.edu.iq

Prof. Nisreen Jassim Mohammed

University of Baghdad / College of

Administration and Economics- Department of Public Administration

dr.nisreengasim@coadec.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The research aims to determine the level of strategic dialogue and its dimensions (the purpose of the decision, the style of communication, the role of leadership) in the National Security Adviser, and given the importance of dialogue in the work of the Adviser and its role in improving its ability to make strategic decisions in various issues of concern to Iraqi affairs in general and the security aspect in particular. As the data was collected from (94) from the research community (120) from the Chancellery employees and at different administrative levels and intentionally, where the questionnaire was adopted as a main source for data collection and the primary data was analyzed through descriptive and inferential statistical methods. In order to process the data that the researcher made Collected by the research sample, the statistical analysis program (SPSS V28) was relied upon, and the primary data was analyzed through descriptive statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference, and relative importance). The national strategic dialogue is generally based on improving its performance.

keywords: strategic dialogue, dialogue dimensions, national security advisory.

تمهيد:

لا يزال الحوار الاستراتيجي يعد شكلاً من أشكال التواصل الشفوي؛ حيث تبادل المعارف والأحاديث والمعتقدات ، والأحاسيس، والخبرات السابقة بين فردين وأكثر بطريقة منظمة هادفة لتحقيق أكبر قدر من الفهم وتقوم على إبداء الرأي ، وتقبل وجهات النظر ومعارضتها بصراحة وموضوعية، أن توليد أفكار جديدة عبر الحوارات يؤدي إلى تحقيق الاهداف والغايات المرجوه من الحوار، كما يعد الحوار هو المسار الصحيح في تحديد توجهات المنظمات العامة او الخاصة في مواجهة التحديات والتهديدات التي تتعرض لها نتيجة التطور التكنولوجي او الظروف البيئية و الاقتصادية ، حيث تستطيع المنظمة ان تتخذ من الحوار الاستراتيجي سلاح يمكنها من تحقيق اهدافها من خلال استثمار الفرص وخلق روح الابتكار في سوق التنافس، فضلا عن نشر القيم والتقاليد التنظيمية للمؤسسة التي تساهم في تحقيق رؤياها الاستراتيجية . كل هذه العوامل يجب ان تتبناها المنظمة كعنصر اساسي من ثقافتها التنظيمية التي تُعدُّ احد ركائز نجاح عملها اذا ارادت ان تستشرف المستقبل وتحقق اهدافها، لذا تعد (مستشارية الأمن القومي) في صدارة تلك المنظمات العاملة في العراق على المستوى

الرسمي التي تمارس دوراً متصداً من حيث طبيعة الحوار الاستراتيجي الذي يتلائم وطبيعة الدور المناط بها . وهي المؤسسة التي تتوفر فيها كل المنطلقات التي ذكرنا في اعلاه من حيث القدرة والكفاءة وتوافر الفرص ومساحات العمل ، فضلاً عن انها المؤسسة التي توفر "الاطمئنان" الكافي لدن المجتمع من قبيل ايجاد الحلول الناجحة في القضايا التي تشكل "ارضا رخوة" تحاول زعزعة الاستقرار العراقي في كافة مستوياته خاصة بعد الظروف التي تعرض لها العراق بعد عام ٢٠٠٣ ، ظروفها لا يمكن ان نجزم ان قوة السلاح وحجمه سيلا ناجحاً للحل ، خاصة مع طبيعة العراق وتنوعاته الاثنية والدينية والمذهبية ، وهنا لا بد من تجسيد الدور الفكري والثقافي الذي يجب ان تضطلع به منظمة معتمدة على كوادر مهنية وادارة فذة يمكنها ان توظف الحوار الاستراتيجي كأطار يساهم في رسم خطوات الحلول المناسبة تبعا لطبيعة الخطر .

أولاً. منهجية البحث:

أ. مشكلة البحث

الحوار هو ممارسة لإشراك الناس والاستماع إلى مختلف وجهات النظر وتعزيز التعاون ، والعمل على القضايا الصعبة ، وبناء المهارات، هذه عملية مفتوحة وشاملة لها آثار كبيرة على المدى الطويل ،ولكن ليس فقط على الفرد أو المجموعة التي تشارك ؛ يمكن أن يؤدي أيضاً إلى التغيير التنظيمي و حتى التغييرات على مستوى المجتمع. بالنظر لتطور الحاصل الذي يشهده العالم عموماً والمؤسسات التي تعمل في مجال التفاوض والحوارات الاستراتيجية بشكل خاص حتم عليها التمسك بالحوار الاستراتيجي كسلاح يمنحها القوة في مواجهة تقلبات البيئة التي تعمل فيها ، فقد شهد الحوار على مختلف العصور التاريخية صورة تتمثل بالبحث عن الحقيقة ،فنجد ان البحوث والدراسات فترضت وجود حوار او نقاش او محادثة او جدال بين الأطراف ، لتظهر أول معضلة فكرية من حيث المنطلق ، لفهم الحوار بانه حديث تقاعلي مقصود للوصول إلى الحقائق والدلائل بين المتحاورين ، ان الحوار عملية تفاعل مستمر فالمنظمات التي بحسب طبيعة عملها لابد ان تعتمد الحوار الاستراتيجي منطلقاً لعملها ونجاحها ،لذا تحاول الباحثة قياس الحوار لدى القيادات العليا وبحسب نموذج (الركائز الثلاث للحوار, Bourgoin et al, 2018) ومن منطلق ماتم ذكره ينبثق التساؤل الرئيس لمشكلة البحث (مامستوى توافر الحوار الاستراتيجي وابعاده في مستشارية الأمن القومي ؟) وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية :-

١. مامستوى توافر الحوار الاستراتيجي المتعلق بغرض القرار في المنظمة المبحوثة ؟
٢. مامستوى توافر الحوار الاستراتيجي المتعلق بنمط التواصل في المنظمة المبحوثة ؟
٣. مامستوى توافر الحوار الاستراتيجي المتعلق بدور القيادة في المنظمة المبحوثة ؟

ب. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث بالشكل الآتي :

-**الناحية النظرية:** تتبع أهمية البحث النظرية من أهمية الموضوع المدروس "الحوار الاستراتيجي" وأبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميز لها، حيث يمثل الحوار الاستراتيجي

ركيزه اساسية تتمثل في رغبة المنظمة باعطاء افرادها فرصة في خلق أفكار جديدة وتحمل مسؤولية القرارات الاستراتيجية المتخذة، بالإضافة إلى كون الحوارات تُعدّ عمليات وممارسات تؤدي إلى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة إلى موقع الريادة.

-الناحية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث من حيث تحديد مستوى الحوار الاستراتيجي في مستشارية الأمن القومي محل الدراسة ، حيث يمكن أن تسهم النتائج التي سيتمخض عنها البحث إلى توفير المنظمة المبحوثة مناخ يشجع العاملين فيها على الإبداع والابتكار في الحوارات التي تعنى بالشأن العراقي عامة والأمني خاصة مما يساهم في وضع ارضية تستطيع المؤسسات الحكومية الاستفادة منها خاصة في الحوارات التي تتطلب نفاوض مع دول على المستوى الاقليمي والدولي .

ج. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى ترجمة حقيقية لتساؤلات البحث وبالشكل الاتي:

١. تشخيص مستوى توافر غرض القرار في المنظمة المبحوثة ؟
٢. تشخيص مستوى توافر نمط التواصل في المنظمة المبحوثة ؟
٣. تشخيص مستوى توافر دور القيادة في المنظمة المبحوثة ؟

د. دراسات سابقة

١- دراسة (عباس ، ٢٠٢٠) ^(١)

تناولت الدراسة دور الحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي :الدور الوسيط لبوصلة الاستراتيجية الريادية - بحث تحليلي في وزارة الخارجية، حيث اعتمد الاستبانة مصدر رئيس للمعلومات وباستخدام التحليل الوصفي ، تكونت عينة الدراسة من (١٢٧) شملت السلك الدبلوماسي في وزارة الخارجية ، وكان هدف الدراسة التعريف بابعاد الحوار الاستراتيجي وتحديد اولوية ممارستها من قبل وزارة الخارجية، فضلا عن تحديد ابعاد بوصلة الريادية والوقوف على مستوى توظيفها واوليات تبنيها من قبل الوزارة ، اصف إلى ذلك تشخيص مستوى السلوك الريادي من خلال ابعاده ، وتحديد اولوية الاهتمام والتبني والتطبيق، وخلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوار الاستراتيجي في السلوك الريادي بوساطة كلية لبوصلة الريادة الاستراتيجية من خلال ابعادها المعيارية وسلسلة القيمة ، فيما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للعملية في السلوك الريادي بشكل غير مباشر ، مع محدودية ممارسة الافراد دورهم في الحوار وضعف في ممارسة الاضطراب وتبني الملكية الفكرية والبحث عن المعلومات .

٢-دراسة (Bourgoin et al.,2018) ^(٢)

دراسة نظرية عنوانها (نحتاج ان نتحدث عن الإستراتيجية: كيف نجري حواراً إستراتيجياً فاعلاً؟) ، هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذجاً يمكن للمديرين التنفيذيين اعتماده لقيادة الاجتماعات الإستراتيجية وإبقاء فرقهم على المسار الصحيح من خلال التركيز على الغرض من القرارات الصحيحة ، وأساليب الاتصال المناسبة في الاجتماعات ، واختيار القادة المناسبين للوظيفة. وتمثلت عينة الدراسة مجموعة من الباحثين والمستشارين ،

لمجتمع مجموعة من الشركات، وخلصت الدراسة إلى نتائج تمثلت بوضع نموذج يسمى الركائز الثلاث للحوار الناجح (غرض القرار، نمط الاتصال، دور القيادة).

ثانياً: الجانب النظري

١- مفهوم الحوار الاستراتيجي

يعد مفهوم الحوار مفهومًا متكاملًا تُنسج حوله النظريات، وتختلف حوله النظرات، وتتنوع فيه الأغراض والغايات، له فلسفة يقوم عليها وأبعاد يتناولها^(٣)، وفي هذا العصر الذي تعقدت فيه طبيعة الحياة، وخرجت عن بساطتها، فإنَّ الحوار الاستراتيجي أيضاً قد تناسب مع هذا التعقيد الحياتي، حيث تعددت مجالاته السياسية واقتصادية، ودينية وقيمية وثقافية وحضارية وتنوعت مستوياته من حوار داخلي يتميز بكونه بين طرفين ينتميان إلى نفس الذات وإلى الهوية نفسها، ومنه الحوار بين أفراد المجتمع مما جعل الأمر يتطلب التوقف وبشكل مطول لمعرفة مفهوم الحوار من جهة وطبيعة المحاور وموضوعاته من جهة أخرى، لقد أثارت دراسة الحوار الاستراتيجي جدلاً واسعاً بين الباحثين حول ماهيته ومضامينه الفلسفية والفكرية، فالحوار الاستراتيجي "كل مايتعلق بالغايات والاهداف المرجو تحقيقها في الامد القريب والمتوسط والبعيد، وليس بالوسائل التشغيلية"^(٤)، ان الحوار هو عملية تفاعل مستمر مع المنظمات القائمة حول مجموعة من القضايا والمصالح التي تتطلب تنسيقاً عالياً^(٥)، بينما يرى (ليكر)^(٦) الحوار الاستراتيجي عملية صنع قرار استراتيجي متكاملة تماماً تولد سيناريوهات ربح يمكن تتبعها بالكامل إلى السوق، والتنافسية، وعدم اليقين من حيث التكلفة، والبدائل الإستراتيجية"، حوار بإسلوب مبسط بين مجموعة من الافراد، بهدف تجميع المعرفة والخبرة وتوحيدها حول موضوع أو فكرة رئيسة، بالشكل الذي يؤدي إلى تغييرات كبيرة في اسلوب التعامل مع بعضهم البعض، فضلاً عن توليد معرفة جديدة وتطويرها^(٧). بينما يشير كل من (أمين وسلطان)^(٨) انه التحوار بين ممثلي المنظمة وأصحاب المصلحة فيها حول موارد المنظمة وخططها والسياسات المعتمدة فيها فضلاً عن تعديل هذه الخطط والسياسات المعتمدة فضلاً عن توضيح كيفية استخدامها أو تعديلها، كما يعتبر شكل من اشكال المشاركة والتفاوض مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يمكن للمؤسسة للوصول لاتفاق مع اصحاب المصلحة الرئيسيين حول ما سوف تقوم به من تعديل في السياسات حول سياستها العامة واستراتيجيتها في المستقبل^(٩)، ومما تم ذكره اعلاه تفهم الباحثة ان الحوار الاستراتيجي كمفهوم شامل (سلوك تواصل يعمد التفاعل الإنساني القائم المنطق وترتيب الأفكار بشكل ثنائي او جماعي، وبما يقود إلى تطابقها وتشارك المعرفة لجميع الأطراف حتى تصل إلى مسببات ومبررات اتخاذ القرار كونهم الأساس لصناعته، في ظل التواصل الشفهي او الوثائقي وبما يضمن جميع حقوق المتحاورين تحت قيادة تؤسس البنى التحتية لإدارته وتضمن تنفيذ ما توصل اليه الجميع وتؤدي في النهاية تحقيق الهدف الأساسي الذي تحاور الجميع لأجله.

٢- أهمية الحوار الاستراتيجي

تكمن أهمية الحوار الاستراتيجي بشكلها العام من منطلق التشاور المتبادل والسعي وراء تحقيق التفاهم المشترك بين طرفين أو أكثر عبر بوابة الاستماع الفعال والعاطفي من أجل اكتشاف أوجه التشابه وفهم الاختلافات في وجهات النظر المتنوعة. وهذه الأهمية ليست مجرد مناظرة أو مناقشة عادية ولا تتعلق إطلاقاً بإقناع الآخرين بالموافقة على وجهة نظر الآخر أو تغيير ما يؤمنون به ، إنما يرمي الحوار إلى تخطي عقبات سوء الفهم وتبديد الصور النمطية من أجل تعزيز التفاهم المتبادل . والتمحور حول تنمية الاحترام المتبادل بغية بناء علاقات مستدامة تربطها جسوراً من التفاهم بين أصحاب الآراء المختلفة سعياً إلى تحويل العلاقات الإنسانية القائمة على الجهل والتعصب إلى حالة أعمق من الفهم والاحترام لما هو مشترك وما هو غير مشترك . تكمن أهمية الحوار الاستراتيجي بكونه وسيلة اتصال متعددة الأبعاد والاتجاهات لتشكيل وتكامل القصد الاستراتيجي للإدارة العليا في إطار قدرات المنظمة والواقع التنافسي الذي تواجهه في بيئة الأعمال، إذ يحدد نمط التفكير، ويجعل الأفكار حقيقية وقيمة ويوجه الأنشطة، فيبدأ القادة بالتفكير الاستراتيجي على نطاق واسع ليس في مراجعة الاستراتيجية فحسب بل في أنشطة الأعمال الروتينية أيضاً^(١٠)، كما يمثل الحوار أيضاً إطاراً عملياً للحكومة ويسهل التحليل والتحفيز والإدارة من خلال توفير المعرفة العلمية والبصيرة في ديناميات التغيير ووجهات نظر الفاعلين الاستراتيجيين بطريقة تعزز دورهم النشط في تطوير رؤية العمليات والاستراتيجيات والتدخلات لتخطيط التغيير في سياق العمل التنظيمي^(١١) ، ومن جانب آخر يحسن الحوار الاستراتيجي قدرة المنظمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية كأساس للتغيير التنظيمي والتجديد الاستراتيجي بطرائق تؤدي إلى الاستدامة والتوازن التنظيمي على المدى الطويل، إذ يعمق وعي الأفراد بعمليات تفكيرهم الجماعية ، وتقاسمهم مسؤولية القيادة بشكل متسق ، بما يعزز إدراكهم لطبيعة التغييرات البيئية المتسارعة وفهم حالة اللاتأكد الكامنة في مضامينها ببصيرة نافذة^(١٢) .

إن الحوار الاستراتيجي بين منظمات الأعمال يتم اللجوء له بالأساس لتقليل الصراع أو المنافسة أو تحقيق شكل من أشكال التعاون بين المنظمات الأطراف في الحوار الاستراتيجي، بما ينطوي عليه ذلك من فكر استراتيجي يتمثل في تحليل وتشخيص نقاط القوة مقابل نقاط قوة الطرف المنافس ورصد مكان الضعف مقابل مكان ضعف الطرف الآخر في الحوار^(١٣).

وفي السياق ذاته يُمكن الحوار الاستراتيجي الشركات من الاستفادة بشكل أكبر من مديريها التنفيذيين بشكل فعال للعثور على استجابات أفضل للتغييرات خارج منطقة الراحة المعتادة كتغيير كبير في التكنولوجيا أو الأسواق يؤثر على طبيعة العمل ،التعامل مع أزمة الثقة أوعدم الثقة بها خارج أصحاب المصلحة ،مراجعات كبيرة في العقد الاجتماعي غير المكتوب في داخل الشركة (على سبيل المثال في المعاشات التقاعدية أو المزايا الصحية) والقيام بعملية اندماج أو استحواذ أو استراتيجية كبرى^(١٤).

من وجهة نظر الباحثة تكمن أهمية الحوار الاستراتيجي في قدرة المنظمة على ايجاد مناخ ملائم للحوار الحر مما يساهم في تحقيق وتفعيل التفكير الاستراتيجي وبالتالي سيؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات نابغة من فكر تنظيمي خصب تجسده حوارات مختلفة المستويات والموضوعات ،كما يعد الحوار ممارسة لإشراك اكبر عدد من الافراد والاستماع إلى مختلف وجهات النظر، وتعزيز التعاون، والعمل على حل القضايا الصعبة، وبناء المهارات وتعد عملية مفتوحة وشاملة لها آثار كبيرة على المدى الطويل،ولكن ليس فقط على الفرد أو المجموعة التي تشارك ، وبالتالي فانه يكشف الكثير من المشاكل التي تحدث بينهم داخل المنظمة تتبع من عدم القدرة على اجراء حوار ناجح فهنا تأتي أهمية الحوار ودوره في حل الاختلافات والخلافات ويمكن أن يؤدي الحوار أيضًا إلى التغيير في المجال التنظيمي و حتى التغييرات على مستوى.

٣- ابعاد الحوار الاستراتيجي

أ. غرض القرار

يهدف الحوار الاستراتيجي إلى توليد بيئة عمل ايجابية تتيح للأفراد مشاركة الخبرات والمعرفة وتعلمها، وتعزيز فهمهم بالقضايا والموضوعات المنهجية المعقدة ، وصياغة المشكلات بطرائق ابداعية ، وتطوير نظم التفكير بما يضمن الموائمة بين الرؤى والافكار المختلفة والتقارب بوجهات النظر ، والحد من الصراع التنظيمي المتولد عن تباين القيم والمعتقدات من فرد لآخر، وبناء علاقات عمل اساسها الثقة والتفاهم والتعاون والود والاحترام المتبادل فيما بينهم وعلى جميع المستويات داخل المنظمة ، فضلاً عن علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية بفاعلية واستدامتها^(١٥)،لقد وضعت العديد من الشروط والافتراضات الأساسية اللازمة لأجراء الحوار الاستراتيجي تمثلت ب (وجود ثقافة تنظيمية قائمة على اساس الثقة والانفتاح والاحترام والالتزام ، ونمط الإدارة الذي يعتمد التمكين وريادة الأعمال والرقابة الذاتية والمشاركة في العملية الاستراتيجية من الاسفل إلى الاعلى ، فضلاً عن الاعتراف بمساهمة الافراد الفاعلة في الرفاهية الشاملة للمنظمة وتحسينها) ، اذ تولد هذه الشروط استعداداً للمشاركة في الحوار الاستراتيجي ، وتتوافق هذه الافتراضات مع نظرية (Y) لماكريكور^(١٦)، عندما يتحاور القادة مع الموظفين ويستمعون إليهم عبر الاطار التنظيمي ، يشعر الموظفون أن آرائهم وأفكارهم مهمة ، وهم أكثر استعداداً للمشاركة في صنع القرار .هذا المستوى من الالفة التحوارية ، يشعر من خلالها الموظفون بالتقدير لعملهم ويتم إنشاء ظروف عمل تتسم بالثقة فيما بين القادة والموظفين ، وهو ما يعمل على تسطيح التسلسل الهرمي التنظيمي التقليدي، ويعيد صياغة تفكير العاملين حول الكيفية التي تتشابه فيها القيم والأصالة والقيادة^(١٧).

ومما تقدم ترى الباحثة ان غرض القرار هو عملية تحديد النتائج والغايات النهائية التي يجتمع عندها المتحاورون و يراد منها التوصل وتبادل المعلومات والمعرفة والحقائق امام الآخرين وصولاً إلى اختيار افضل البدائل.

ب. نمط التواصل

إذا أردنا دعم غرض قرارنا، يجب أن نضع الملاحظة الصحيحة في محادثتنا كإبرام صفقة مع مصرفي، وتيسير ورشة عمل للإدارة العليا ، وإثارة حماسة جماهيرية كبيرة حول مهمة الشركة الجديدة ، كلها تتطوي على حوار، ولكن أساليب اتصال مختلفة. نحن نعلم بشكل بديهي أن المواقف المختلفة تتطلب مناهج مختلفة لكننا لا نحدد الموقف دائماً بشكل صحيح وكيف يجب أن نستجيب له^(١٨)، ويعتمد العصف الذهني في جلسات الحوار كطريقة لتوليد الأفكار الابداعية وحل المشكلات المتعلقة بحالة اللاتأكد البيئي وإمكانية اختراق المجهول فيها بإستباقية عالية لتوليد فرص مستقبلية تمنح المنظمة موقع الصدارة والريادة وتعزيز حصتها السوقية ومنحها ميزة تنافسية على منافسيها ، فضلاً عن بناء مقدرات طويلة الأمد للمجموعات الرئيسة من أصحاب المصلحة لتحقيق المنظمة بذلك الاستدامة والنجاح الاستراتيجي^(١٩)، ويستلزم وضع مبادئ توجيهية هادفة غير مقيدة لأصوات الافراد، وبما لا يؤدي لكبح جماح المعارضة المسؤولة ، فضلاً عن الاراء والافكار الصاعدة من الاسفل إلى الأعلى (المقترحات)، وتقيد المساومة لصالح من لهم نفوذ اكبر، واجهاض المقترحات والافكار الريادية والمتسمة بالخيال والمثالية والاستباقية، بما يضمن مشاركة جميع الاطراف بفاعلية، اذ يكون لآرائهم تأثير قوي على الاطراف الاخرى ، وليفرض عليها مسؤولية الاستماع وتعديل وجهات نظرهم الشخصية استجابة واقتناع، وبما يعزز تماسك الافراد وتقتهم بقيادة المنظمة ، ليولد الرضا والالتزام بنتائج القرارات الاستراتيجية^(٢٠)، وقد تستدعي جودة الحوار الاستراتيجي فهماً لمقدرات التواصل لدى المشاركين في عملية تخطيط السيناريو عند وضع الإستراتيجية، فضلاً عن فهم المقدرات التواصلية على المستوى الوظيفي أثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي، ومن ثم عملية المراجعة المسماة بإدارة الأداء^(٢١) .

تجد الباحثة ان نمط التواصل هو سلوكيات وانشطة تعتمد الوسائل والتقنيات بهدف تسهيل الحوار وبما يضمن توفير الحقائق والمعلومات الخاصة بالحوار واغراضه دون تشويش او تدليس.

ج. دور القيادة

الركيزتان الأوليان للحوار الاستراتيجي حاسمتان ، لكنهما لا يستطيعان الصمود بدون الركيزة الثالثة القيادة، يحتاج الحوار الاستراتيجي إلى شخص ما لتأطير المحادثة ، وتنظيم التبادل ، وحمل موضوعاته الرئيسية. لذا فإن النجاح يعتمد على اختيار الشخص المناسب لأداء دور . شخص تتناسب صورته المهنية في المنظمة مع هدف القرار وأسلوب الاتصال في متناول اليد في بيئة التواصل ، يرتبط الدور القيادي ارتباطاً وثيقاً بالشرعية المتصورة ، والتي يمكن اشتقاقها من أوراق الاعتماد والشبكة والموقع الهرمي والخبرة الميدانية وما إلى ذلك. لكن الدور القيادي ذاته ، أو مصادر الشرعية ذاتها ، قد لا يعمل في كل مكان^(٢٢) ، يُنظر إلى القيادة على أنها عملية تأثير اجتماعي يمارس الفرد عن طريقها التأثير عن قصد على الآخرين لتنظيم

السلوكيات والعلاقات داخل المجموعة أو المنظمات. ^(٢٣) وهي التأثير الشخصي الذي يتم في إطار ظرف معين وموجه، بسبب عمليات الاتصال من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة أو التأثير على أنشطة مجموعة منظمة لتحقيق هدف يعتمد على التفاعل والتواصل بين الأعضاء ^(٢٤)، ويلاحظ إن سلوكيات القيادة عموماً والقيادة الحوارية خصوصاً أمر يسير ومتاح للكل، بل بالبعض عندما يتم تقليده منصب معين في مستوى وظيفي وتنظيمي يبدأ بالاعتقاد انه أصبح قائداً وهذا تصور يجانب الحقيقة لأن القيادة الحوارية هي ظاهرة معقدة وديناميكية ومتطورة باستمرار و يبدو أن محاولات التقاط طبيعتها متعددة الأبعاد وبعيدة المنال عن ذوي التوجه السطحي ^(٢٥)، ويتفاعل القادة الأكفاء للمحادثة مع الموظفين على أساس مستمر وينظرون إلى تفاعلهم مع الموظفين كعملية مستمرة وليست عابرة ، وهذه العملية تعتمد على قدرة الموظفين على المساهمة في مهمة المنظمة ^(٢٦).

إن دور القيادة حسب وجهة نظر الباحثة هو عملية تأثير وإدارة الجلسة الحوارية والوصول بها إلى الغاية التي أعدت لأجلها والتعامل مع المعلومات والحقائق والأفراد من خلال النفوذ والسلطة، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية وبما يساهم في تحقيق أهداف الحوار ويضمن تطبيق الاتفاقات وتحديد وقت ومحل وافراد الحوار.

ثالثاً: الجانب العملي

يتناول هذا الجانب تشخيص مستوى توافر الحوار الاستراتيجي من خلال ثلاثة ابعاد (غرض القرار، نمط التواصل، دور القيادة) من خلال (13) فقرة وعبر إجابات (94) مشاهدة في مستشارية الأمن القومي؛ اذ حصل المتغير المستقل الحوار الاستراتيجي على وسط حسابي مقداره (4.18) مرتفع المستوى ؛لشير إلى لجوء مستشارية الأمن القومي لتبني سلوك تواصل يعتمد التفاعل الإنساني القائم المنطق وترتيب الأفكار بشكل ثنائي او جماعي، وبما يقود إلى تطابقها وتشارك المعرفة لجميع الأطراف حتى تصل إلى مسببات ومبررات اتخاذ القرار كونهم الأساس لصناعته ، في ظل التواصل الشفهي او الوثائقي وبما يضمن جميع حقوق المتحاورين تحت قيادة تؤسس البنى التحتية لأدارته وتضمن تنفيذ ما توصل اليه الجميع وتؤدي في النهاية تحقيق الهدف الأساسي الذي تحاور الجميع لأجله، فحصلت الحوار الاستراتيجي على انحراف معياري (0.383) ، واهتمام نسبي (83.6%) جيد ، وبمعامل اختلاف نسبي (9.16%) يشير إلى الاتفاق حول توفر الحوار الاستراتيجي وممارستها في مستشارية الأمن القومي بشكل يحقق غاياتها، اذ وضحت نتائج الجدول (14) ترتيب الابعاد وفقراتها ، وبحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ. أظهرت مستشارية الأمن القومي لجوئها إلى اعتماد غرض القرار أولاً في تعزيز مستوى الحوار الاستراتيجي وبوسط حسابي (4.25) مرتفع المستوى جداً ، وباهتمام نسبي (85%) العالي في اللجوء عملية تحديد النتائج والغايات النهائية التي يجتمع عندها المتحاورون ويراد منها التوصل وتبادل المعلومات والمعرفة والحقائق امام الآخرين وصولاً إلى اختيار افضل البدائل ، فكانت اجاباتهم تتجه إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.484)، وبمعامل اختلاف نسبي (11.38%) ، اما على مستوى الفقرات (1-4) ، فحازت على وسط حسابي (-4.35)

4.15) مرتفع المستوى إلى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.592-0.961) ، وبمعامل اختلاف نسبي (13.80%-23.15%) واهتمام نسبي (83%-87%) العالي للجيد في تحدد المستشارية الهدف الرئيس من الحوار قبل البدء بالاجتماع وعلى مختلف المستويات ، في ظل وضعها لجدول تراتبي زمني لأولويات الموضوعات الحوارية، وهذا ما جعل الحوار يولد القناعة لدى الحاضرين بمبادئ وأخلاقيات الموضوع الحواري المستهدف من قبل قياداتها ، وهذا ما جعل المتحاورون حريصين على إتاحة كافة المعلومات والحقائق أمام الآخرين حول هدفهم الحواري.

ب. أظهرت إدارة مستشارية الأمن القومي تبنيها نمط التواصل بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين الحوار الإستراتيجي ، فحازت على وسط حسابي (4.15) مرتفع المستوى ، فأهتمت بها بشكل نسبي (83%) الجيد والرامي إلى تبادل سلوكيات وأنشطة تعتمد الوسائل والتقنيات بهدف تسهيل الحوار وبما يضمن توفير الحقائق والمعلومات الخاصة بالحوار وأغراضه دون تشويش أو تدليس للحقائق ؛ إذ اتجهت الإجابات إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.480) ، وبمعامل اختلاف نسبي (11.56%) ، أما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (5-9) بعد حذف الفقرتين (6، 7)، فحصلت على وسط حسابي (3.99-4.27) مرتفع المستوى إلى المرتفع جداً ، وبانحراف معياري (0.725-0.829) ، وبمعامل اختلاف نسبي (-19.83% 17.89%)، لتتال اهتمام نسبي (79.8%-85.4%) من الجيد إلى العالي في لجوء المتحاورين إلى توثيق ملاحظاتهم الصريحة بعد كل جلسة حوارية وبما يضمن سلامة تطبيق القرارات المنبثقة عنها، فضلاً عن اعتماد الخرائط الذهنية والعصف الذهني في تلك الجلسات الحوارية في مستشارية الأمن القومي، وهذا ما جعل المتحاورون يتفاعلون بشكل أسرع من خلال التواصل اللفظي للإدراك والتعلم وزيادة الوعي والخبرة والالمام بالأمور والمشكلات قيد المداولة بين مختلف القيادات

ت. أظهرت إدارة مستشارية الأمن القومي تبنيها نمط التواصل بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين مستوى الحوار الإستراتيجي ، فحاز على وسط حسابي (4.14) مرتفع المستوى ، فأهتمت بها بشكل نسبي (82.8%) جيد والرامي إلى التمسك بعملية تأثير وإدارة الجلسة الحوارية والوصول بها إلى الغاية التي أعدت لأجلها والتعامل مع المعلومات والحقائق والأفراد من خلال النفوذ والسلطة، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية وبما يساهم في تحقيق أهداف الحوار وبضمن تطبيق الاتفاقات وتحديد وقت ومحل وأفراد الحوار ، إذ اتجهت الإجابات إلى الاتفاق وبانحراف معياري (0.514) ، وبمعامل اختلاف نسبي (12.41%) ، أما على مستوى الفقرات التي ظهرت تحت التسلسل (10-15) فحصلت على وسط حسابي (3.67-4.35) من مرتفع المستوى جداً للمرتفع ، وبانحراف معياري (0.743-1.110) ، وبمعامل اختلاف نسبي (-30.24% 17.08%) ، لتتال اهتمام نسبي (73.4%-87%) من العالي للجيد في العمل على تنظيم وتحفيز مجموعات العمل وإدارتها بشكل صحيح من قبل قيادات المستشارية، لاسيما وانهم يعتمدون الأولويات عند طرح الأفكار لأصحاب الخبرة، والاختصاص بآراء رؤوسهم أثناء الاجتماعات في الأمور التي تضمن تخصصهم ونمط عملهم فيها، فضلاً عن مبادرتهم بأعطاء زمام إدارة الحوار لأفراد أكثر خبرة في حل المشكلات كل ضمن تخصصه،

اذ يتبنون دور المستشار في الأمور التي يكون كل منهم خبير فيها، يضاف لذلك تمسكهم والتزامهم بالتسلسل الهرمي عند تبادل الآراء والأفكار وهذا ما يشكل حالة من الانضباط والتكامل.

جدول (١) عرض وتحليل بيانات الحوار الاستراتيجي (n=94)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	يحدد الهدف الرئيس من الحوار قبل البدء بالاجتماع.	4.29	0.592	85.8	13.80	1
2	يوضع جدول تراتبي زمني بأولويات الموضوعات الحوارية	4.35	0.616	87	14.16	2
3	يولد الحوار قناعة لدى الآخرين بمبادئ وأخلاقيات الموضوع الحواري	4.19	0.776	83.8	18.52	3
4	يحرص المتحاورون على إتاحة كافة المعلومات والحقائق امام الآخرين حول غرض الحوار	4.15	0.961	83	23.15	4
غرض القرار		4.25	0.484	85	11.38	الاول
5	تعتمد الخرائط الذهنية والعصف الذهني في الحوار	3.99	0.725	79.8	18.17	2
8	يتفاعل المتحاورون بشكل اسرع من خلال التواصل اللفظي	4.18	0.829	83.6	19.83	3
9	يوثق المتحاورون ملاحظاتهم الصريحة بعد كل جلسة حوارية وبما يضمن سلامة التطبيق.	4.27	0.764	85.4	17.89	1
نمط التواصل		4.15	0.480	83	11.56	الثاني
10	يعتمد المدير الاولوية بطرح الافكار لأصحاب الخبرات	4.38	0.749	87.6	17.10	2
11	يلتزم المدير التسلسل الهرمي للموظفين عند تبادل الآراء والأفكار	3.67	1.110	73.4	30.24	6
12	يتبنى المدير دور المستشار في الامور التي يكون خبيراً فيها	4.03	0.966	80.6	23.97	5

13	يأخذ المدير بأراء الموظفين اثناء الاجتماعات في الامور التي ضمن تخصصاتهم ومجال عملهم	4.23	0.860	84.6	20.33	3
14	يبادر المدير بأعطاء زمام ادارة الحوار للأشخاص الاكثر خبرة في حل المشاكل التي ضمن تخصصهم	4.15	0.961	83	23.15	4
15	يعمل المدير على تنظيم وتحفيز مجموعات العمل وادارتها	4.35	0.743	87	17.08	1
دور القيادة		4.14	0.514	82.8	12.41	الثالث
الحوار الاستراتيجي		4.18	0.383	83.6	9.16	

المصدر: برنامج الاحصائي spss^(٢٧)

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

١. تبين توجه مستشارية الأمن القومي إلى التركيز على غرض القرار في تعزيز حواراتها الاستراتيجية من خلال تحديد الهدف الرئيس منه قبل البدء بالاجتماع، فضلاً عن حرص المتحاورين على اتاحة المعلومات الكافية والحقائق امام مختلف الأطراف حول الغرض من الاجتماع.
٢. أظهرت المستشارية اهتمام جيد بنمط التواصل وبما يحسن من مستوى الحوار الاستراتيجي من خلال الميل إلى توثيق الملاحظات الصريحة بعد كل جلسة حوارية وبما يضمن سلامة تطبيق القرارات التي تصدر عن تفاعل المتحاورين بشكل اسرع عبر تواصلهم اللفظي.
٣. اتضح استثمار المستشارية لدور قياداتها في تحسين الحوار الاستراتيجي من خلال قدرة مديريها على تنظيم وتحفيز مجموعات العمل وادارتها، فضلاً عن التزامهم بالتسلسل الهرمي عند تبادل الآراء والأفكار بشكل مقترحات صاعدة او توجيهات وقرارات نازلة.

توصيات:

١. ضرورة تعزيز توجه المستشارية نحو الاهتمام بغرض القرار كونه المرتكز الرئيس للحوار الاستراتيجي تبنياً وتطبيقاً فيها وذلك من خلال الحرص على اتاحة المعلومات ذات العلاقة بغرض الحوار للمتحاورين اثناء الاجتماعات وبما يزيد من دقة اتخاذه.
٢. ينبغي على مستشارية الأمن القومي الاهتمام الإضافي بنمط التواصل، لاسيما من خلال توثيق الملاحظات الصريحة وبما يضمن سلامة الحوار، فضلاً عن التوجه إلى الاليات الاتية:

أ. اعتماد الخرائط الذهنية واليات العصف الذهني اثناء الحوار وبما يؤدي إلى توليد أفكار إبداعية تقوم على تداؤبية الآراء.

ب. اعتماد التواصل اللفظي وجهاً لوجه كونه الوسيلة الأكثر فاعلية للاستجابة اثناء الحوار.

٣. على مستشارية الأمن القومي توظيف دور القيادة بشكل أوسع وبما يسهم في تحسين الحوار الاستراتيجي فيها من خلال العمل على تنظيم وتحفيز مختلف مجموعات العمل وتوجيهها إلى تنفيذ الاليات الاتية:

أ. الالتزام بهرمية السلطة والتسلسل الوظيفي عند تبادل الآراء والأفكار وترك المساحات لتبادل الآراء مع المرؤوسين وتوجيههم إلى الانضباط وتحمل المسؤولية.

ب. استشارة المديرين من ذوي الخبرة والمهارة والسجل الحافل بالإنجازات في مختلف أمور المستشارية.

Sources

1. Abbas, Ziyad Ali, The Role of Strategic Dialogue in Entrepreneurial Behavior: The Intermediate Role of the Entrepreneurial Strategy Compass – Analytical Research in the Ministry of Foreign Affairs, PhD thesis in the Philosophy of Public Administration Sciences, Department of Public Administration, College of Administration and Economics, University of Baghdad.2020.
2. Bourgoin , A. , Marchessaux, F. & Bencherki , N, We need to talk about strategy How to conduct effective strategic dialogue , Business Horizons ,Volume 61 Issue 4 , Kelley School of Business, Indiana University, Elsevier Inc.2018.
3. Al-Sharoud, Ali Jaber Al-Abd Dialogue as a concept, foundation and reality, a study published in the second volume of the thirty-fifth issue of the Yearbook of the College of Islamic and Arabic Studies for Girls in Alexandria,2019, p. 473.
4. Previous source, pg. 55.
5. Wajzer, Chris ,Munro, Robyn& John, Alice, Creating and sustaining an effective strategic dialogue with business, Institute for Government,2016, .p46.
6. Bohm, D. On Dialogue, Edited by Lee Nichol , First Published , Routledge: Taylor & Francis Group, London and New York,1996, p15-16.
7. Blair , Simone, Campbell , Claire & Campbell, Matt, A case study of a strategic conversation about fire in Victoria, Australia, Fire and adaptive management, report no. 79, The State of Victoria Department of Sustainability and Environment,2010,p4.
8. Amin, Hanar Ibrahim, Sultan, Hikmat Rashid, The Role of Strategic Foresight in Achieving the Requirements of Advanced Manufacturing, An Exploratory

- Study of the Views of Administrative Leaders in a Sample of General Factories for Food Products in Baghdad, The Arab Journal of Management, Volume 40, Issue 4, December 2020, p. 155.
9. Groysberg, B., & Slind, M. Leadership is a conversation. Harvard business review, 90(6), 2015, p36 .
 10. Al-Saeedi, Yarub Adnan, Analysis of the content of uncertainty (its nature and management) within the framework of two schools of strategic thinking (a theoretical perspective), Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 99, Volume 23, College of Administration and Economics – University of Baghdad, 2017, p. 265.
 11. Proka , Antonia, Loorbach, Derk & Hisschemöller , Matthijs, (2018), Leading from the Niche: Insights from a Strategic Dialogue of Renewable Energy Cooperatives in The Netherlands, Sustainability, 10, p3.
 12. Previous source, pg. 61.
 13. Saleh, Ahmed Ali, Ibrahim, Khalil Ibrahim, Strategic Leadership – Agenda of the Mobile Mind in the Intelligent Use of Power and Motivation, Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution, the first year, 2019, Cairo, p. 25.
 14. Goetsch, D. L., & Davis, S. (2006). Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services. Prentice Hall, 2006, p231.
 15. Blair , Simone, Campbell , Claire & Campbell, Matt (2010), A case study of a strategic conversation about fire in Victoria, Australia, Fire and adaptive management, report no. 79, The State of Victoria Department of Sustainability and Environment, 2010, p9–10.
 16. De Haas , M. & Kleingeld , A. , (1999) , Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the

- organization, Management Accounting Research, 10, Academic Press,p16
- AND, Haas , De, M. & Algera, Jen A. , (2002) , Demonstrating the effect of the strategic dialogue: participation in designing the management control system, Management Accounting Research, 13, Elsevier Science Ltd,1999, P50.
17. Freeman, Lisa J. Ve Fisher, Ronald J. (2012), —Comparing a Problem–Solving Workshop to a Conflict Assessment Framework: Conflict Analysis Versus Conflict Assessment in Practice, Journal of Peacebuilding & Development, Cilt. 7, Sayı. 1,2012, p40.
18. Previous source, pg10.
19. Susskind , Lawrence E. , Fuller, Boyd W. , Ferenz , Michele & Fairman , David, Multistakeholder Dialogue at the Global Scale, International Negotiation 8,2003, p238–241.
20. Quinn, John J. , (1996), The Role of Good Conversation in Strategic Control, Journal of Management Studies ,1996, p382–383.
21. Van Der Merwe, L. , Chermack , Thomas J., Kulikowich, J. & Yang , B.Strategic conversation quality and engagement: assessment of a new measure, International Journal of Training and Development ,2007, p215.
22. Previous source,2007, pg13.
23. Isaacs, W., Dialogue and the Art of Thinking Together, Doubleday, New York, NY.1999, p 26.
24. Cayer , M. , The Five Dimensions of Bohm's Dialogue , In Dialogue as a means of Collective Communication , Springer, Boston, MA,69.2005.
25. Block, B. A. Leadership: A supercomplex phenomenon. Quest, 66(2), 235. 2014.

26. Bowman, R. F. Conversational competence in academic settings. The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas, 87(4),2014, p167.
27. Sharaz, Muhammad bin Saleh, Statistical Analysis of SPSS Data, First Edition, Khwarizm Scientific for Publishing and Distribution, Jeddah – Saudi Arabia, 2015.