

التأصيل الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية Islamic integration of strategic planning in economic institutions

سميرة عميش¹، (الجزائر)، samira.ammiche@univ-msila.dz

سمية ناصري^{2*}، المركز الجامعي بريكمة، (الجزائر)، somianasri@cu-barika.dz

تاريخ إرسال المقال: 05-09-2020. تاريخ قبول المقال: 16-09-2020 تاريخ نشر المقال: 31-12-2020

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى عرض التأصيل الإسلامي للتخطيط الاستراتيجي، حيث تم تحديد الأطر النظرية المرتبطة بالتطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية وعرض مفهومها، أهميتها وأهدافها ليتم الانتقال إلى عرض مفهوم وخصائص التخطيط الإستراتيجي ثم أهميته وعناصره في المؤسسات الاقتصادية؛ من جانب آخر تم عرض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في الجانب الإسلامي من خلال الاستشهاد بالآية 48 من سورة المائدة وأحاديث نبوية شريفة أخرى، في السياق ذاته تم الاستشهاد أيضا بالآية 60 من سورة الأنفال للتأكيد على أهمية التخطيط الاستراتيجي في القرآن، كما وتم عرض: حادثة الهجرة، فتح مكة والسنوات العجاف كنماذج إسلامية أكدت على أهمية التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة إستراتيجية؛ تخطيط إستراتيجي؛ نماذج إسلامية.

تصنيف JEL : M19 ؛ O21

Abstract: of the study aims to show the Islamic underpinnings of strategic planning, to achieve the goal of studying theoretical frameworks have been identified related to the historical development of strategic management and display its concept and objectives of importance to go to view the concept and characteristics of strategic planning and its importance and its elements in Economic institutions; Another side view concepts related to strategic planning in the Islamic side through citation 48 verse of Al maida, Hadith Sharif, in the same context also has been cited verse 60 of Al-Anfal to emphasize the importance of strategic planning in the Koran, another side View: Incident migration, open Mecca and lean years as an Islamic models stressed the importance of strategic planning.

Keywords: strategic management; strategic planning; Islamic models

Jel Classification Codes : M19 ; O21

مقدمة

لقد كان لانتقال مفهوم الإدارة الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى التعليمي الأثر الواضح في تفعيل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على المدى البعيد في المؤسسات التعليمية من جهة ومن جهة أخرى في منظمات الأعمال التي تسعى دوماً إلى ضمان البقاء والاستمرار في بيئة ميزتها الوحيدة الثابتة هي التغيير الإدارية الإستراتيجية من الممارسات التي أثبتت مستويات أداء مرتفعة لمن تقفن في تطبيقها وممارستها بالانطلاق من التخطيط لأهداف وغايات المنظمات ووصولاً إلى الرقابة وتقييم الأداء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية له؛

من جانب آخر يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية الذي انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته التي تتجلى في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ﴾ (الأنفال:60)، وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية، وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام¹؛

بناء على ما سبق جاءت إشكالية البحث كالتالي: ما هي الأصول الإسلامية للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟ وعليه جاءت الأسئلة الفرعية كالتالي:

✓ ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية؟

✓ ما هي أسس التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟

✓ ما هو التأصيل الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي؟

✓ كيف يتم استخدام أسلوب الخارطة الذهنية لتوضيح التخطيط الإستراتيجي؟

من أجل الإجابة على هذه الأسئلة سيتم في البداية عرض مفهوم الإدارة الإستراتيجية انطلاقاً من التطور التاريخي لها ليتم عرض أهميتها وأهدافها، ليتم التطرق لعمليات التخطيط الإستراتيجي في الجزء الثاني من البحث من خلال عرض المفهوم الخصائص الأهمية والعناصر المرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي، أخيراً تم التطرق للتأصيل الإسلامي المرتبط بالتخطيط الإستراتيجي من خلال عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الجانب الإسلامي ثم عرض أهميته من خلال البرهنة من القرآن وأخيراً تم عرض مجموعة من النماذج الإسلامية التي برزت فيها أهمية التخطيط بشكل جلي ومن أبرز هذه النماذج: حادثة الهجرة، فتح مكة، السنوات العجاف.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

فيما يلي سيتم عرض ماهية الإدارة الإستراتيجية ثم عمليات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الوظيفة الأولى في الفكر الإداري كالتالي:

المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية

إن تدريس الإدارة الإستراتيجية يعود إلى عام 1912 في كلية هارفرد للأعمال حيث تم تقديم أول دورة في سياسة الأعمال كما تم تدريس الإدارة الإستراتيجية كمسار دراسي من قبل أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات، كالاقتصاد والتسويق والمحاسبة²، من هنا يمكن القول أن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية التسويقية والموارد البشرية والمالية) ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وتعريفهم بالمقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التغيرات المتزايدة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية والاجتماعية الفنية القانونية والحكومية وغيرها)³ ؛
وفيما يلي سيتم التطرق وباقتضاب إلى نشأة الفكر الاستراتيجي ليتم الانتقال إلى مفهوم الإستراتيجية ثم الإدارة الإستراتيجية كالتالي:

أولا. الاتجاهات التاريخية للإدارة الإستراتيجية

ارتبطت البوادر الأولية لنشوء الفكر الإستراتيجي في الإدارة برغبة واستعدادية الإنسان للتعامل مع البيئة عوامل وأنواعا وأبعادا وفق صيغة تبادلية للعلاقات في الاستجابة لطموحاته وتطلعاته المشروعة حيث كانت الغايات السامية المحركة لآليات التعامل تتجلى في بروز اتجاهات الإنسان في استثمار الفرص البيئية ومواردها وتجنب مخاطرها وتهديداتها في بناء معالم الحياة السعيدة⁴؛ يتم التحكم في التكيف من خلال استجابة الإدارة للضغوط الخارجية وهذه النظرة تتفق والتطورات الاقتصادية الهائلة الخاصة في منتصف سبعينات القرن الماضي⁵؛ الجانب الإسلامي لنظرية التكيف أيضا أفرزت ضرورة التلاؤم لضمان البقاء والاستمرار وهذا ماحدث في الهجرة إلى مكة ورغم الاختلاف في البيئة إلا أن الحاجة حتمت على المسلمين التعايش مع الوضع في ذلك الوقت؛

الجانب العملي للإستراتيجية أفرز العديد من وجهات النظر لرجال الأعمال التنفيذيين فتحدثهم عن دورهم في إدارة مشاريعهم، تظهر أن طرحهم لعملية تصميم الإستراتيجية يكون بطرق مختلفة عما يظهر في الواقع، وهذا ما يظهر بوضوح أن محتوى كلمة "إستراتيجية" يختلف بين المتحاورين وهذا ما يشير إلى حقائق مختلفة تماما وأحيانا متناقضة من جانب آخر يرى بعض المديرين التنفيذيين أنهم لا يعرفون بالضبط أين هي الحدود الفاصلة بين الإستراتيجية والتسويق حقيقة أن هذه الحدود أكثر وضوحا في بعض القطاعات عن غيرها لهذا فإن كل ما يأتي تحت كلمة "إستراتيجية" لا يبدو واضحا بالنسبة لمعظم المقابلات، قد يعود السبب الجوهرى هو كلمة "إستراتيجية" الواسعة الاستخدام حتى في مجالات غير مجالات استخدامها واعتمادها كمصطلح عام، والنتيجة هي موقفين مفهومين بين بعض المديرين التنفيذيين⁶:

- ✓ الاستخدام غير المتناسق لكلمة "إستراتيجية" دون الاعتماد على مفهوم واضح لها؛
- ✓ الخوف من الذهاب إلى الماضي عن طريق طرح الأسئلة حول موضوع معين، والتفكير في المعاني المختلفة لكلمة "الإستراتيجية" من أجل فهم النهج الاستراتيجي والقدرة على استخدام المصطلح بشكل صحيح كما ويفضل إتباع نهج تاريخي في تحديد المفهوم.

ثانيا. ماهية الإدارة لإستراتيجية

مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في العلوم الاجتماعية والسياسية والعسكرية والاقتصادية على حد سواء والتي تستخدم للدلالة على العديد من المعاني دون تحديد واضح لمعناها أو تعريف لأبعادها فمصطلح إستراتيجية STRATEGY مشتق من الكلمة STRATEGOS والتي تعني فن القيادة وقد ألف القائد الروماني "سيكستوس أليونيس" عام 100م كتابا باسم STRATEGEMATION جمع فيه عمليات الخدع العسكرية وتضليل العدو عن طريق تنفيذ مخطط غير ذلك المعلن؛

1. مفهوم الإستراتيجية: يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري مستمدا بصورة كاملة من أدبيات الفكر العسكري ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGIA التي تعني علم الحرب أو علم الجنرال وفي الفكر العربي الاستراتيجي مثلت أيضا بعدا هاما من أبعاد الفكر العسكري وفي هذا السياق قام خالد بن الوليد بتوظيف إستراتيجية متقنة لانسحاب منظم لجيش المسلمين في معركة مؤتة بعد استشهاد القادة الثلاثة عبد الله بن رواحة وزيد بن حارثة وجعفر بن عبد المطلب على إثر اختلال التوازن العسكري في أرض المعركة لصالح القوات الرومانية التي كانت تتفوق من حيث العدد بعشرات المرات على جيش المسلمين ونتج عن استخدام خالد

بن الوليد لإستراتيجية الانسحاب تلك أن استطاع العودة بالجيش سالما إلى المدينة المنورة وتفيد الاستخدامات المحددة لمفهوم الإستراتيجية في تلك الفترات التاريخية إلى كلمة جنرال أو STRATEGOS باللغة الإغريقية القديمة⁷؛

فالإستراتيجية تعبير ذو أصل عسكري ومن الناحية التاريخية ارتبط لفظ الإستراتيجية بالحرب وإدارتها وعندما ظهر علم الحرب أصبحت إستراتيجية الحرب فرعاً من فروعها وهكذا مر تعريف الإستراتيجية في المجال العسكري بأكثر من مرحلة ففي البداية كان من أشهر التعريفات وأكثرها شيوعاً تعريف المنظر العسكري الألماني "كارل فون كلاوز فيتر" الذي قال أن الإستراتيجية عبارة عن: "استخدام الاشتباك وسيلة للوصول إلى هدف الحرب" كما عرف الجنرال "ليدل هارت" على أنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة" كما قدم "مولنكه" تعريفاً أوضح عندما عرف الإستراتيجية على أنها "عملية الموازنة الصحيحة للوسائط الموضوعية تحت تصرف القائد لتحقيق الأهداف"⁸؛

الإستراتيجية هي كلمة لها معاني كثيرة وكلها ذات صلة ونافعة لأولئك المكلفين بوضع إستراتيجية لشركاتهم أو مؤسساتهم تم استعراض بعض التعريفات للإستراتيجية كما عرضها كتاب مختلفون في الفترة من 1962 إلى 1996 بإيجاز أدناه⁹:

ألفريد دي تشاندلر Alfred D. Chandler في مؤلفه author of Strategy and Structure 1962 حدد الإستراتيجية على أنها "تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد لتنفيذ هذه الأهداف"؛

روبرت أنطوني Robert N. Anthony في مؤلفه author of Planning and Control 1965 Systems هو أحد الكتب التي أرست الأساس للتخطيط الإستراتيجي قدم تعريفه الخاص للإستراتيجية على أنها نمط الغايات والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق هذه الأهداف المنصوص عليها بطريقة تحدد الأعمال التجارية للشركة؛

نشر كينيث أندروز Kenneth Andrews أستاذ هارفارد منذ فترة طويلة ورئيس تحرير مجلة هارفارد بيزنس ريفيو الطبعة الأولى من مفهوم إستراتيجية الشركات في عام 1971 وقام بتحديثها في عام 1980، وقد أخذ تعريفه المنشور للإستراتيجية هذا الشكل في طبعة 1980: نمط القرارات في الشركة التي تحدد وتكشف أهدافها أو أغراضها وتنتج السياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف ، وتحدد نطاق الأعمال التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، وطبيعة المساهمات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها إلى مساهميها وموظفيها وعملائها ومجتمعاتها، هذا التعريف للإستراتيجية هو شامل إلى حد ما وربما ينظر إليه بشكل أفضل على أنه تغيير في الفكرة العسكرية للإستراتيجية الكبرى؛

مايكل بورتر Michael Porter، وهو بروفيسور آخر في جامعة هارفارد، أصبح معروفا لدى نشر كتابه "الإستراتيجية التنافسية" لعام 1980 حدد بورتر الإستراتيجية التنافسية بأنها: صيغة عريضة لكيفية تنافس الأعمال التجارية منتجاتها كما يجب أن تحدد السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف؛ في عام 1994 قام هنري مينتزيبرج Henry Mintzberg، أستاذ الإدارة المتقنة في جامعة ماكجيل بتأكيد أن الإستراتيجية لديها بالفعل العديد من المعاني وكلها كانت نافعة، وأشار إلى أن الإستراتيجية هي خطة ونمط وموقع ومنظور، وأشار إلى أنه يمكن أيضا أن يكون بمثابة حيلة وهي مناورة تهدف إلى خداع منافس؛

يظهر جون بريسون John Bryson في مقال نشر له عام 1996 مدخل أحدث في التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة وغير الربحية، حيث يعرف برايسن الإستراتيجية بأنها "تمط من الأغراض أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات أو القرارات أو مخصصات الموارد التي تحدد ما هي المنظمة وماذا تفعل ولماذا تفعل ذلك".

الإستراتيجية وفقا لجورج شتاينر George Steiner الذي يعتبر أستاذ الإدارة وأحد مؤسسي مراجعة الإدارة في كاليفورنيا، بشكل عام شخصية رئيسية في أصول التخطيط الاستراتيجي، كتابه التخطيط الاستراتيجي، يقترب من كونه الكتاب المقدس حول هذا الموضوع ومع ذلك، لا يكلف شتاينر عناء تحديد الإستراتيجية إلا في الملاحظات في نهاية كتابه فيشير إلى أن الإستراتيجية دخلت في الأدبيات الإدارية كطريقة للإشارة إلى ما فعله المرء لمواجهة تحركات المنافس الفعلية أو المتوقعة كما ويشير أيضا في ملاحظاته إلى أنه لا يوجد اتفاق يذكر على معنى الإستراتيجية في عالم الأعمال، بعض التعاريف التي استخدمها والتي أشار إليها تشمل ما يلي¹⁰:

- ✓ الإستراتيجية هي التي تقوم بها الإدارة العليا والتي لها أهمية كبيرة للمنظمات؛
- ✓ تشير الإستراتيجية إلى القرارات الاتجاهية الأساسية؛
- ✓ تتكون الإستراتيجية من الإجراءات الهامة الضرورية لتحقيق هذه الاتجاهات؛
- ✓ تحجب الإستراتيجية على السؤال التالي: ما الذي يجب أن تقوم به المنظمة؛
- ✓ تحجب الإستراتيجية على السؤال التالي: ما هي الغايات التي نسعى إليها وكيف يجب أن نحققها؟. وقصد بها أنها تعرف أين يريد أن يذهب الكيان، لتحقيق أغراضه والوصول إلى رسالته، وكيف يحاول بلوغ الميزة التنافسية وما يترتب عليها من نتائج ذات علاقة بمركز الكيان في ضوء فهم علاقته مع الكيانات المنافسة، وبالتالي فهي إطار يسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة الكيان وتوجهه¹¹.

2. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية الإطار الذي يحوي الإستراتيجية ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المنظمة وقد تزايد في السنوات الأخيرة استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة فقد قدم العديد من الكتاب مفاهيم متباينة للإدارة الإستراتيجية فهي من وجهة نظر بيرس وروبينسون: مجموعة من القرارات والإجراءات الناجمة عن صياغة وتطبيق الاستراتيجيات المصممة لتحقيق غايات منظمة ما¹²؛ من جهة أخرى عرفها تومبسون على أنها "رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغاياتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها"¹³؛

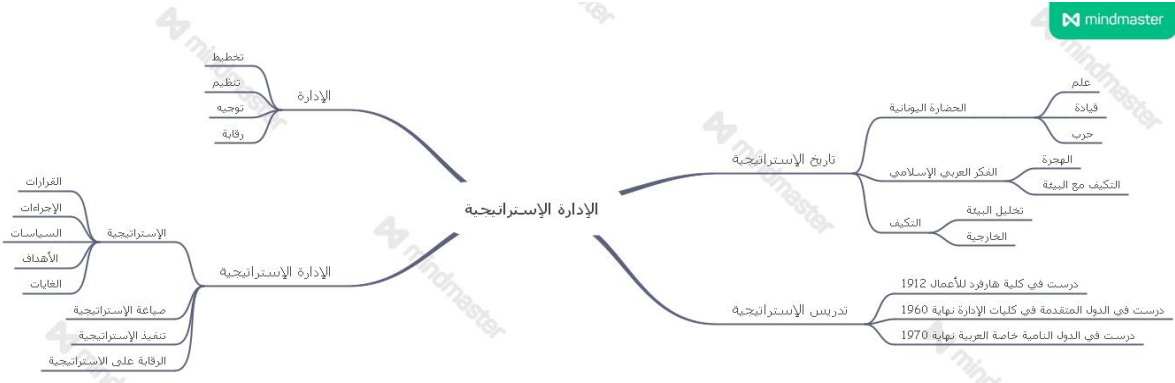
عرفها تومسون وستيكلاند Thompson & Strikland على أنها: "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف معينة وتطوير الاستراتيجيات بغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية، ثم التكفل بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة؛ كما تم تعريفها أيضا على أنها "القوة المسببة للنجاح"، ومن جانب آخر فعرفت على أنها: "منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تعمل على صياغة الإستراتيجية المناسبة لمتغيرات البيئتين، تنفيذها، الرقابة على تطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الأساسية المؤثرة على المؤسسة، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة الإستراتيجية والتنافسية لها وضمان نموها واستمرارها"¹⁴؛

اشترك تعريف الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في عنصر التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة حيث ركز الباحثين أعلاه في المرحلة الأولى من المفاهيم التي قدموها على تعريف الإستراتيجية بكونها الأهداف والغايات والسياسات: كل هذه المفاهيم ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط الاستراتيجي الذي اهتم به من قبل المنظمات كوسيلة للتحكم في ظروف المستقبل من جانب آخر ركزت المفاهيم التي تم عرضها على تخصيص الموارد لتحقيق ماخطط له ولم يتم ترك الإستراتيجية في طابعها التخطيطي فقط بل أيضا أكدت المفاهيم على تجسيد المخططات على أرض الواقع وهو يمكن تعزيزه من خلال تجربة سيدنا يوسف عليه السلام في الجانب الإسلامي للفكر الاستراتيجي؛

التنفيذ الذي يعتبر من الوظائف الإدارية أيضا عولج من قبل نشر الاقتصادي الأمريكي إدوارد وراب Edward Wrapp في عام 1967 النص التالي: "Un bon dirigeant d'entreprise ne prend pas de "décisions stratégiques" المسؤول التنفيذي الجيد لا يتخذ قرارات إستراتيجية "هذا النص الذي جاء من قبل الاقتصادي كان يعتبر بمثابة تجديد من قبل أنصار العقيدة الكلاسيكية للإدارة قدم المؤلف مختلف الصفات التي بدت له أكثر أهمية على صياغة استراتيجيات، كما أكد إدوارد وراب أن القائد الجيد يحدد

- الأهداف وهذا له علاقة بمفهوم الإستراتيجية حتى لو لم توضح صراحة، الشيء الواحد المؤكد: الإستراتيجية هي المسؤولية الرئيسية للتنفيذي الأعمال والذي سمح بما يلي¹⁵:
- ✓ تبديد آثار تفويض الرغبة الشديدة لتحقيق أقصى ربح على المدى القصير؛
 - ✓ تسمح بتوقع تطور البيئة بدلا من مجرد الرد عليها؛
 - ✓ يساعد على تحديد الأولويات في تخصيص الموارد المالية والبشرية، باعتبارها موارد محدودة؛
 - ✓ يضع أهدافا واضحة تعزز الدافع والتحفيز التعاون والجهود التنظيمية داخل المنظمة، هذا ما يساعد على التغلب على مخاطر التخطيط الاستراتيجي التالية:
 - ✓ الخطط طويلة الأجل غامضة للغاية ؛
 - ✓ التخطيط عملية طويلة ومعقدة ومخيبة للأمال؛
 - ✓ الفرق الوظيفية المسؤولة عن تنسيق التخطيط الاستراتيجي جعلها غاية في حد ذاتها وتنتهي كشاشة بين الإدارة المديرين العامين والتنفيذيين ؛
 - ✓ الالتزام المفرط للخطة يجعل الشركة جامدة وقد تتسبب في فشلها خاصة وأن الفرص في عالم مليء بالمنافسة تحتاج إلى مرونة لاقتناصها أو حتى إنشاء تلك الفرص خاصة وأنا نتكلم عن الجانب الاستراتيجي وهنا يجب أن تؤدي معرفة هذه المشاكل إلى تعديل التخطيط الاستراتيجي.
- ورغم غياب أصول الكلمة في اللغة العربية، إلا أن مدلولاتها وجدت منذ القدم، فقد بحث في التراث العربي عن ما يقابل كلمة "إستراتيجي"، فوجد أنه مصطلح "إحكامي"، والتي اشتقت من مادة "حكم" وأحكم الشيء إكاما يعني أتقنه، وقد ورد في القرآن الكريم مفهوم "الإستراتيجية" في أكثر من آية، في قوله تعالى: ﴿رَبَّنَا وابعث فيهم رسولا منهم يتلوا عليهم آياتك ويعلمهم الكتاب والحكمة ويزكيهم إنك أنت العزيز الحكيم﴾، ويفسر ابن كثير كلمة "حكمة" بمعنى يعلمهم الخير فيفعلوه والشر فيبتقوه، أي فرصة وتهديد من جانب آخر نجد أن المنتبع للمعنى الدلالي في المصطلح العربي يجد أن "الإحكامية" تقابل "الإستراتيجية" والتدبير المحكم تقابله الإدارة الإستراتيجية¹⁶.

شكل 01: الخارطة الذهنية للمفهوم التاريخي للإدارة الإستراتيجية



المصدر: بالاعتماد على برنامج Mind Master

ثالثاً. أهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية: فيما يلي سيتم عرض أهمية وأهداف الإدارة

الإستراتيجية ليتم الانتقال إلى عرض وظائفها بشيء من التحليل كالتالي:

1. أهمية الإدارة الإستراتيجية: تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى

رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمنظمة على تحقيق مجموعة من المنافع من أهمها¹⁷:

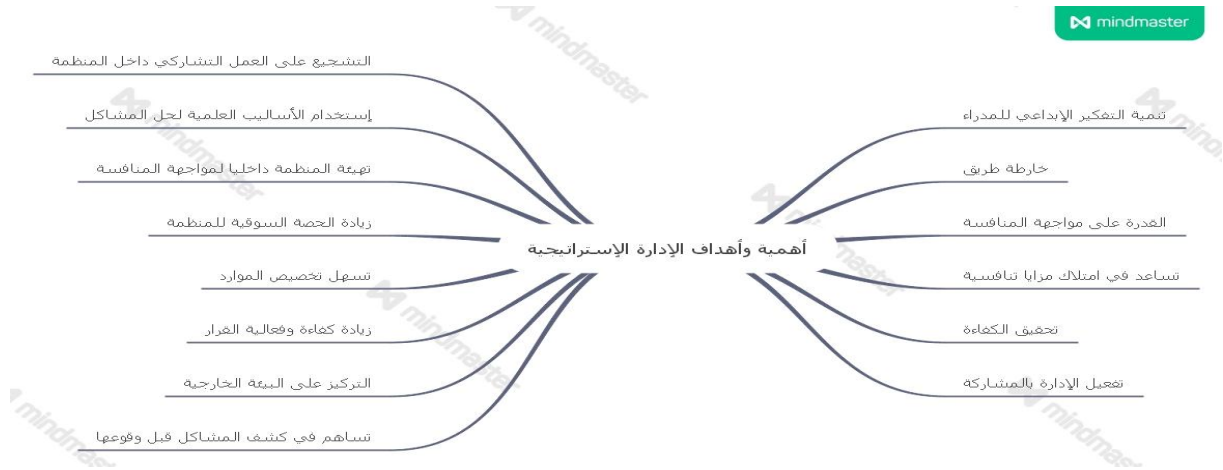
- ✓ تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛
- ✓ يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية؛
- ✓ يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة؛
- ✓ يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً؛
- ✓ يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة؛
- ✓ ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون لصنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

2. أهداف الإدارة الإستراتيجية: تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين من

خلال ما يلي¹⁸:

- ✓ تهيئة المنظمة داخلياً لإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- ✓ اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه؛
- ✓ تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات؛
- ✓ زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة؛
- ✓ الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة؛
- ✓ تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين ؛
- ✓ إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات؛
- ✓ تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقفل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

شكل 02: الخارطة الذهنية لأهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية



المصدر: بالاعتماد على برنامج Mind Master

المطلب الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي

تقوم المؤسسة بعملية التخطيط لوضع الخطة نفسها التي سوف تسيّر عليها المؤسسة، وتتمثل هذه المرحلة في الإجابة عن بعض الأسئلة مثلا: ما طبيعة عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ ما الغرض الأساسي من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟ ما الأهداف المرجو تحقيقها من الخطة الإستراتيجية؟ من هم أعضاء فريق التخطيط؟ وهل القيادة الحالية مستعدة لاستخدام التخطيط الاستراتيجي؟ ما المعوقات التي يمكن أن تواجه القيادة الحالية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي¹⁹؟

أولا. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

من خلال التخطيط الاستراتيجي تحدد إستراتيجية المنظمة وكيفية خوض غمار المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة ويتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليل بيئة الإدارة الخارجية والداخلية من أجل وضع إستراتيجية واقعية سليمة، ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه²⁰:

عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها، ويعرف كذلك بأنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد المتاحة وإدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة؛

ويتربط مفهوم التخطيط الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية Strategy، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها؛

والتخطيط الاستراتيجي هو " العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل ". وهناك من يعرفه بأنه " اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة وتكوين سياسات وتحديد أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المنظمات".

ثانيا. خصائص التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

✓ أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة؛

✓ ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى؛

✓ التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية لأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)؛

✓ يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة؛

✓ يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا _ الوسطى _ الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية؛

✓ يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ؛

✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة²¹.

ثالثاً. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها، وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها²².

من منافع التخطيط الاستراتيجي: المساعدة على إيجاد مستوى عال من الالتزام بغايات المنظمة من جانب أصحاب المصالح الرئيسيين: إذ لو أن كل أصحاب المصالح من عاملين في المنظمة ومسؤولين كبار ومدراء شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي فإن من المتوقع أنهم سيلتزمون بقراراتهم كما أن ذلك سيسهل إنجاز الأهداف؛ العمل على القصد في استخدام الموارد: هناك موارد مالية محدودة لهذا فإن من المنطقي توجيه تلك الموارد لتحقيق أهم الأهداف؛ الإجماع على توحيد أساليب التخطيط: التخطيط الاستراتيجي عملية استشارات ومفاوضات تساعد على توضيح المواقف وتوحيد السبل المختلفة في التخطيط؛ الحرص على استجابة الحكومة لمطالب الناس: بناء الخطة الإستراتيجية على حصر شامل للاحتياجات وأولوياتها يتيح الفرصة لبنائها على أساس الطلب؛ وضع إطار سياسي وتنظيمي لإنجاز أهداف الحكومة: التخطيط الاستراتيجي آلية للإدارة تقوم بوضع إطار تنظيمي لتحقيق الأهداف²³.

رابعاً. عناصر التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية²⁴:

1. تشكيل رؤية المؤسسة: تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن

يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة. وتعني الرؤية "تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة؛"

2. صياغة رسالة المؤسسة: بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن؟ كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتدريب التجاري لها. وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها - اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناء عليها، وكما يحددها النظام الأساسي. - عبارة تلخص الغاية من وجود المؤسسة وتحديد ما هي طبيعتها. - الشعار الأساس للمؤسسة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها. - توجهات المنظرين والموجهين في المؤسسة؛

3. تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية، وهي: أن تكون الأهداف واضحة ومحددة؛ أن يكون هناك إمكانية لقياسها؛ يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها؛ أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها؛ أن تكون موقوتة، أي لها زمن محدد لتحقيقها؛

4. وضع غايات المؤسسة: إن غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق، والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالفائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي؛

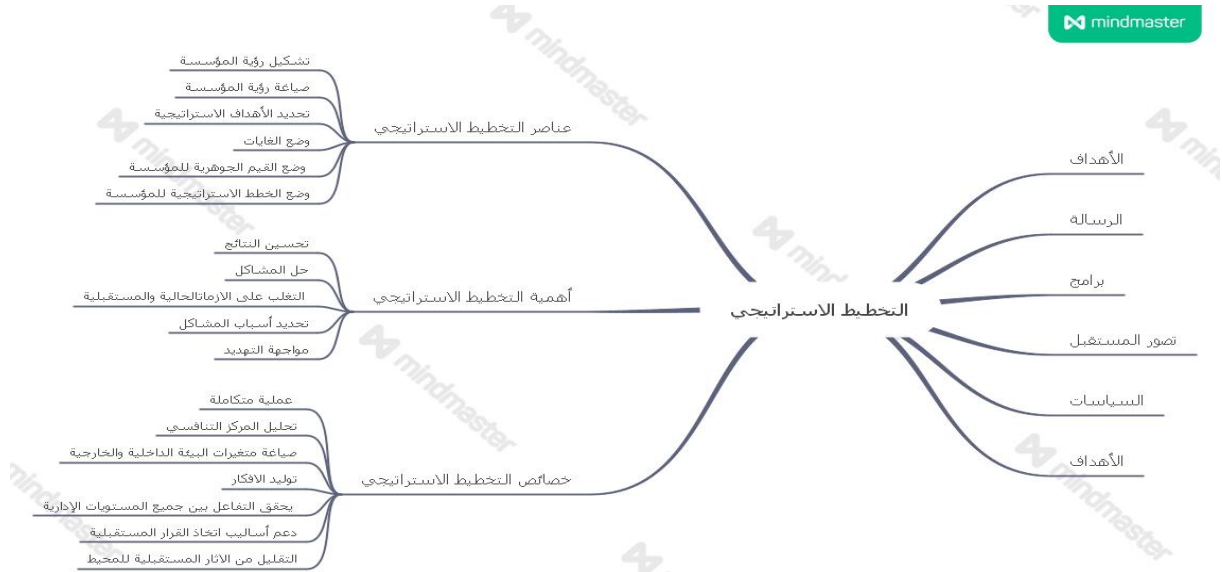
5. وضع القيم الجوهرية للمؤسسة: تحرص المؤسسات التي تضع خططاً إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات. وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المؤسسة. وتتمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد؛

6. وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة: تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الاستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة

التأصيل الإسلامي للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

شكل 03: الخارطة الذهنية لعمليات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: بالاعتماد على برنامج Mind Master

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي من المنظور الإسلامي

إن التدبر من خلال منظور إداري في تاريخ الدولة الإسلامية الأولى وتطورها سلوكها وممارستها وأولوياتها وتصرفاتها وتمدها ، تجعلنا ن فكر بصورة مختلفة ، إن صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم لم يركنوا إلى المدد الإلهي دون عمل ، بل مارسوا التخطيط في كل عملهم ومن ثم كان يأتيهم المدد ليتم عملهم ، لقد استوعب الجميع لماذا كان المصطفى صلوات الله عليه يهتم بتعليم بعض الصحابة للغات المختلفة، إن تلك السياسة الشريفة تجسد العمل بمبدأ التخطيط للمستقبل وليس الركون دون عمل، ولعل النظرة الشمولية للدولة ككل وبروزها إلى الوجود في ذلك الحيز الزمني الضيق ومن ثم التدقيق في مستوى الأداء وتقاسم الأدوار والمهام وطريقة تحديد الأولويات والمراحل والتكتيك الحربي وتوقيت المعارك وتحديد مواقع القتال، كل ذلك يشير إلى أن الصحابة مارسوا التخطيط متأسين في ذلك بالرسول صلى الله عليه وسلم²⁵ . وفيما يلي سيتم التطرق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ثم أهميته ونماذج في الفكر الإسلامي كالتالي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي في الإسلام

أولاً. مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الإسلام: لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض، فالتخطيط معلم بارز، ووسيلة أساسية ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ومن الآيات التي أعطت قاعدة مهمة للتخطيط الناجح ، قوله تعالى " لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا" (المائدة :48) أي سبيلاً وسنة وطريقاً سهلاً واضحاً إلى المقاصد الإسلامية؛ وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضاً في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ، ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمان الله إلا أعطيتهم إياها، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد اقبلوها ودعوني آتية ..."، وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر: " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس"²⁶؛

ثانياً. أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإسلام: أرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته فقال تعالى : ﴿وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ﴾ (الأنفال:60) وفي هذه الآية الكريمة دعوة للقيادة الإدارية التربوية الإسلامية بالعمل والتخطيط والاستعداد لمواجهة أمر مستقبلي قد يحدث لدار الإسلام وأمنه ، والقوة هنا تفهم بمفهوم العصر بالقوة البدنية وبناء الرجال الأشداء الأقوياء في إيمانهم وأبدانهم، كذلك قوة السلاح بكافة أنواعه، وذلك كله لإرهاب عدو الله وأعداء الإنسانية، وحماية أمن المسلمين على المدى الطويل حتى تحمي دولة لإسلام²⁷؛

المطلب الثاني: نماذج عن التخطيط الإستراتيجي في الإسلام

التخطيط يساعد على عدم ترك الأمور والأحداث لعامل الصدفة أو الصواب والخطأ؛ لهذا يمكن التأكيد على أهمية التخطيط حيث يزخر القرآن الكريم بالعديد من الآيات التي تمثل التخطيط، والتي لا يمكن حصرها هنا وسنذكر بعض الآيات، التي اتفق عليها كتاب الإدارة الإسلامية، ومن أهمها:

أولاً. **حادثة الهجرة²⁸**: ومن الأمثلة التي تعكس القدرة الفائقة للتخطيط لدى الرسول القائد تمثلت في

حادثة الهجرة ، وهو ما يمكن بيانه من خلال النقاط الآتية:

✓ استخدامه الإحصاء لعدد جنوده مما يجعله على بينة من قدرته في مواجهة الخطوب ، ومن ثم العمل لتوفير الأمان لأتباعه ، عن حذيفة قال : كنا مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال: "أحصوا لي

كم يلفظ الإسلام ، قال : فقلنا يا رسول الله، أتخاف علينا ونحن ما بين الستمائة والسبعمائة ، قال : "إنكم لا تدرون لعلكم أن تبتلوا"، قال : فابتلينا، حتى جعل الرجل منا لا يصلي إلا سرا، وهذا يدل على أن أهم معالم جودة التخطيط وضمان نجاحه هو توافر المعلومات الدقيقة الداعمة لعملية التخطيط، وهو ما فعله النبي صلى الله عليه وسلم.

ثانيا. يوم فتح مكة²⁹: كما برزت مهارة النبي صلى الله عليه وسلم في التخطيط الاستراتيجي للحرب يوم فتح مكة، حيث وزع الرسول صلى الله عليه وسلم قادة جيشه لكي يدخلوا كل من الجهة التي حددت له، سعد بن عباد و ابنه يدخلان بقواتهما من الجهة الشرقية، أبو عبيدة عامر بن الجراح من جهتها الغربية، الزبير بن العوام يقود خيل المهاجرين والأنصار، خالد بن الوليد يدخل مكة، حيث تجمع مقاتلو قريش وحلفاؤهم وأحابيشهم لمنع القوات الإسلامية من اجتياز مكة وقد كان لجيوش المسلمين دخول الفاتحين بسهولة بالغة، ومجمل القول فإن التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام بل وتباركه الشريعة وتحث على تطويره ما دام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف.

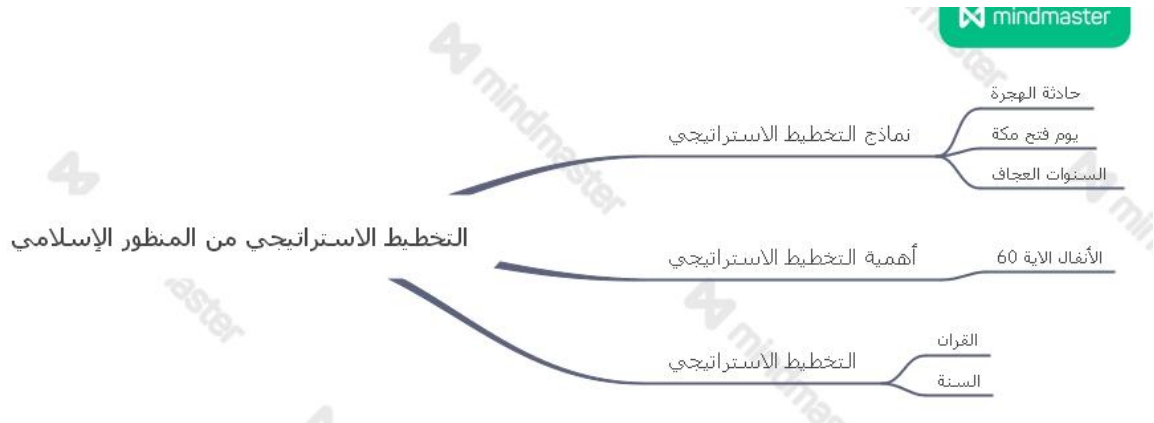
ثالثا. السنوات العجاف: الآيات التي نزلت في سورة يوسف - عليه السلام - والتي تمثل التخطيط الاقتصادي الرباني؛ يقول تعالى: ﴿ وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِنَّ كُنْتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ * قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالَمِينَ * وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنَبِّئُكُمْ بِتَأْوِيلِهِ فَأَرْسِلُون * يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ * قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نُحْصِنُونَ * ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُعَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴾ (يوسف: 43 - 49) وقد جاء في كتب التفاسير لهذه الآيات أن المطر والخصب سيأتي لمدة سبع سنوات متواليات، وأن البقر هي السنين؛ وذلك لأنها تثير الأرض التي تستغل فيها الزروع والثمار، وهن السنبلات الخضراء، ثم قام يوسف عليه السلام بتوجيههم إلى ما يفعلونه في تلك السنين، وذلك بادخار ما استغلوه في السنوات السبع في سنبله؛ ليكون أبقى له، وأبعد من إسراع الفساد إليه، إلا القدر أو المقدار الذي يحتاجونه للأكل؛ بحيث يكون قليلا، ونهاهم عن الإسراف؛ لكي يستفيدوا في السبع الشداد، وهن السبع المحل التي تعقب السنوات السبع المتواليات، وقد بشرهم يوسف بأنه سيأتي عام غيث بعد عام الجذب؛ حيث تغل البلاد ويعصر

الناس الزيت وغيره، كما كانت عليه عادتهم في السابق، كما اعتبرت من قبل بعض الكتاب بأنها موازنة تخطيطية عامة؛

حيث قام يوسف - عليه السلام - بعملية الموازنة بين إنتاج ادخار واستهلاك القمح في مصر، كما وضح لنا القرآن اضطلاع يوسف بدوره الإداري المالي الفعال في إدارة أموال الدولة؛ ﴿ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمٌ ﴾ (يوسف: 55)³⁰؛

وقد برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي أيضا في أحاديث عديدة ، منها الحديث الذي أخرجه البخاري بسنده عن المسور بن خزيمة ومروان بن الحكم رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " ثم قال والذي نفسي بيده لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها ،.....، فإن هذا قد عرض لكم خطة رشد ، اقبلوها ودعوني آتية ... " (البخاري : 975) وقوله صلى الله عليه وسلم لأبي بكر : " ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس " (مسلم:435)³¹؛

شكل 04: الخارطة الذهنية للتخطيط الإستراتيجي من منظور إسلامي



المصدر: بالاعتماد على برنامج Mind Master

الخاتمة

رغم الأهمية التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي من الجانبين العلمي والإسلامي وباعتبار التخطيط وظيفة من وظائف الإدارة الإستراتيجية فيمكننا القول أن للإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في³²:

✓ **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات

الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال؛

✓ **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها والحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها؛

✓ **التغيرات التكنولوجية:** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا؛

✓ **عجز الموارد المتاحة وندرتها:** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم؛

✓ **عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

الإحالات والمراجع

¹ العامري محمد علي بن شيبان، التخطيط الإستراتيجي في الإسلام. متوفر على الرابط :

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=948&SecID=47>, le 20-01-2019 ; 19:15.

² Scott W. Geiger, **Ethics Content In Strategic Management Textbooks: A Longitudinal Examination**, American Journal of Business Education, Volume 3, Number 10, October 2010, p39-40.

³ الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص22.

⁴ الخفاجي عباس خضير، الإدارة الإستراتيجية المدخل المفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص17.

⁵ Christiane Demers(), **Organizational Change the ories a synthesis**, Sage Publications, california, 2007- 2008, p2-3.

⁶ Gérard GARIBALDI, *ANALYSE STRATEGIQUE*, Troisième édition, Groupe Eyrolles, www.editions-organisation.com, P26-28

⁷ القطامين أحمد، التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 02، 2004، ص39.

⁸ دهقاني أيوب، تأثير التقنية والتكنولوجيا في بناء الإستراتيجية العسكرية، العلوم الإنسانية الاجتماعية والثقافية، المجلد 6، العدد 02، المركز الجامعي تيسمسيلت، 2016، ص 148-149.

⁹ Nickols Fred, *STRATEGY STRATEGIC MANAGEMENT STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING*, Distance Consulting LLC, fred@nickols.us, 1/14/2011, p2-4.

¹⁰ Fred Nickols, *Strategy: Definitions & Meanings*, Distance Consulting LLC, www.nickols.us, 5/24/2012, P3.

¹¹ الخفاجي نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية "المداخل والمفاهيم والعمليات"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 32.

¹² جنان علي حسين شوقي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 84، 2004، ص 767.

¹³ عبد الله علي ومزياني أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، المدير، العدد 05، ديسمبر 2017، ص 39.

¹⁴ خياطة علاء الدين، أثر البعد الإنساني للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2018، ص 515.

¹⁵ Emmanuel Ader, *L'analyse stratégique moderne et ses outils*, Futuribles, Décembre 1983, P3-4

¹⁶ شريف طارق يونس محمد، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 20.

¹⁷ ميا علي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، 2007، ص 195.

¹⁸ تبيدي محمد حنفي محمد نور، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال مدرسة العلوم الإدارية، 2010، ص31.

¹⁹ الغوطي محمود أحمد سالم، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 14-16.

²⁰ الدجني إياد علي يحيى، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية (إدارة تربوية)، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2006، ص 27.

²¹ الدجني إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، كلية التربية قسم المناهج وطرائق التدريس، الجمهورية العربية السورية، 2010-2011، ص 52-53.

⁷ يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 01، 2017، ص 298.

²³ مركز الدراسات الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي للدول، مركز الدراسات الإستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 29، 2010، ص 27-28.

²⁴ بوحديد ليلي، التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014، ص 140-142.

²⁵ محمد عيسى أحمد آدم، دور التخطيط الإستراتيجي في حراسة وتأمين المنشأة العامة بالتطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه في الدراسات الإستراتيجية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015، ص. 68.

²⁶ العامري محمد علي بن شيبان، التخطيط الإستراتيجي في الإسلام، مرجع سبق ذكره.

²⁷ المرجع نفسه.

²⁸ الدجني إياد علي يحيى، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

²⁹ مرجع نفسه.

³⁰ العامري محمد علي بن شيبان، التخطيط الإستراتيجي في الإسلام، مرجع سبق ذكره.

³¹ المرجع نفسه.

³² كيلاني صونية، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص، اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر - بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007، (د، ص).

