

## مشكلات التخطيط الاستراتيجي في عالمنا العربي

• حوار: إسراء البدر

يحظى التخطيط الإستراتيجي بأهمية كبرى في العالم؛ نظراً لما يقدمه من رؤى فيما ينبغي تحقيقه خلال الفترات القادمة، سواء من قِبَل الفرد أو الأسرة والمجتمع وصولاً للحكومة.. وتسعى دول العالم المتقدم اليوم إلى أن تكون خطواتها مدروسة بأفق مستقبلي، مع وجود المرونة في الوقت نفسه لاستيعاب ما قد يحدث ويطرأ من متغيرات على مستويات كثيرة، ولكن هذا التخطيط لا يزال لم يأخذ المسار المطلوب له في عالمنا العربي. • بدايةً، هل تذكر لنا نبذة موجزة عن تاريخ التخطيط الإستراتيجي؟ - التخطيط الإستراتيجي مصطلح يكثر استخدامه في المجالات العسكرية، وهو علم قديم؛ حيث تحدثت كتب الإدارة القديمة عن التخطيط الإستراتيجي، لكنه في ذلك الوقت لم يكن يحمل اسم التخطيط الإستراتيجي.

وفي عصر النبي محمد(ص) كان هناك أيضاً خطط ورؤى إستراتيجية تشمل خطط وتموين الجيوش الإسلامية من النواحي الروحية والثقافية والعسكرية، وهذا بالطبع يُعد تخطيطاً؛ لأن من مقومات التخطيط وجود المدة ثم شمول كل الجوانب، فالخطة التي لا تشمل كل الجوانب لا تسمى تخطيطاً إستراتيجياً، بل تسمى تخطيطاً مرحلياً أو تكتيكياً؛ لأن من شروط الخطة الإستراتيجية أن تكون طويلة الأمد تزيد مدتها على عامين، ولا بد أن تكون شاملة.

وأول مرة استُخدمت كلمة إستراتيجي كانت من قِبَل الجنرال الألماني "فون براون" في كتاب "فن الإستراتيجيات" وكان ذلك في القرن الثامن عشر، وبعد الحربين العالميتين الأولى والثانية برزت أهمية هذا العلم، فبدأ علماء الإدارة في الولايات المتحدة يستخدمون المصطلحات الموجودة بشكلها الحالي، وبعضهم أفرط في ذلك إلى درجة وضع نقيض التخطيط الإستراتيجي وهو التخطيط العشوائي.

• إذا أردنا أن نفهم طبيعة التخطيط الإستراتيجي، فما المقصود به؟ - هو خطة لمؤسسة أو وزارة أو للمجتمع بأكمله، فلا بد أن تكون لجهة معينة.. ومن صفاتها أن تكون لمدة زمنية طويلة، فالخطط قصيرة الأجل ليست خططاً إستراتيجية، وإن كنت لا أمانع في وضع خطط إستراتيجية لمدة قصيرة شريطة أن تحقق هدفاً معيناً.

والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد تشمل كل الجوانب التي تتعلق بجهة محددة، سواء مؤسسة أو دولة أو عدة دول تشترك في وضع خطة ما، كما هو الحال في الخطة الإستراتيجية للحفاظ على البيئة بمؤتمر قمة الأرض في "ريو دي جانيرو" بالبرازيل؛ حيث شملت الكرة الأرضية كلها. • وما هي ثوابت التخطيط الإستراتيجي؟

- الشمول أهم عوامل التخطيط الإستراتيجي، فعلى سبيل المثال، عندما نريد أن نضع خطة لدولة ما، لا بد أن تشمل كل جوانب الدولة من استيراد وتصدير وتعليم وموارد.. إلخ، وعندما نضع مثلاً خطة صناعية متطورة وبعد عشرين سنة نفاجأ بحدوث تلوث صناعي وبيئي، وكل شيء بدأ ينهار نتيجة المشكلات الكثيرة، فهذا ليس تخطيطاً إستراتيجياً بل خطة عشوائية، مع أن الأمر كان في قمة التخطيط، فالثابت الأساسي في الإستراتيجية هو الشمول.

أما الثابت الثاني فهو الرؤية، فالخطة بدون رؤية لا تسمى خطة إستراتيجية، فالرؤية توضح لنا مراحل ما بعد نجاح الخطة.. وعلى سبيل المثال، عندما

تقدم الاتحاد السوفييتي (سابقاً) على أمريكا في الدوران حول القمر، أدركت الولايات المتحدة أنها هُزمت إستراتيجياً، ولذلك طلب الرئيس الأمريكي في ذلك الوقت "جون كيندي" من مستشاريه وخبرائه معرفة سبب وصول الاتحاد السوفييتي للفضاء قبلهم، فعرفوا أنه التفوق في السياسة التعليمية، فقاموا بإعادة صياغة مناهج التعليم من البداية وصولاً إلى مراحل الدراسة العليا، وبعد ست سنوات حقق الأمريكان هدفهم بالوصول إلى القمر.

• أهم الضمانات:

• ما هي أهم ضمانات التخطيط الإستراتيجي؟

- الواقعية هي أهم الضمانات، وهي لا تعني القبول بالأشياء القليلة؛ ولكن تعني أن أضع في رؤيتي أهدافاً عظيمة قابلة للتحقيق، ولكي ينجح التخطيط الإستراتيجي لا بد من دراسة العقبات، فمثلاً عندما أريد أن أضع خطة إستراتيجية للتعليم وفق المناهج الغربية، فلا بد أن ندرس: هل هناك ممانعة ثقافية للبلد أم لا، خاصة ونحن أمة نعتز بلغتنا وثقافتنا؟

• لماذا يتوجب على الفرد والدولة أن تضع خططا إستراتيجية؟ وما أهمية ذلك؟

- الخطة الإستراتيجية تحمينا من تضييع الموارد والفرص، وتنبهنا إلى نقاط الضعف والقوة، فلو أن دولة ما تملك موارد سياحية كبيرة أرادت مثلاً أن تقوم ببناء محطة نפט في منطقة سياحية؛ بهدف خدمة المجتمع وتوفير فرص عمل بالطبع، فإنها بهذا المشروع ستلوث البيئة وتخسر السياحة.. أما النظرية الإستراتيجية فتوضح أن المكان المناسب لإنشاء المشروع هو الصحراء وليس المنطقة السياحية.

• كيف يمكن أن نترجم مفهوم الخطة الإستراتيجية في حياة الفرد والدولة في ظل الأزمات المالية العالمية؟

- الأزمات تنسف الخطط الإستراتيجية، فعندما بدأت الأزمة المالية العالمية في العالم الماضي، أوقفت الشركات العالمية خططها الإستراتيجية وبدأت تضع خططاً بديلة مرحلية أو خططاً للطوارئ.. والخبراء الأذكاء يضعون دوماً صمامات أمان، تسمى بالمفهوم الإداري خطة إستراتيجية مرنة يتوقعون فيها مثل هذه الأزمات.

• وكيف يمكن تحقيق الشمولية في الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ومجالات أخرى كثيرة في ضوء المتغيرات السريعة في العالم؟

- يصعب التخطيط الإستراتيجي في جو يتسم بالشك وعدم اليقين، وبسبب هذه الظروف ألف أحد علماء الإدارة كتاباً بعنوان: "وداعاً للإستراتيجيات".. لكن هذا لا يعني أن الإستراتيجيات انتهت؛ ولكن الأفضل في أجواء عدم التأكد أن أضع خططا مرنة لكي تتجاوز المتغيرات التي قد تحدث.

• التجارب السابقة:

• كانت هناك أزمات وحروب سابقة عصفت بالعالم الغربي، كيف يمكن أن نستفيد من تجارب تلك الدول في تجاوز الأزمات، خاصة أن واقعنا العربي لا يزال يعاني من آثار الحروب والأزمات؟

- الألم يمكننا من ذلك؛ ونستطيع ان نلمس هذا في قول الله عزوجل لا يُؤْمِنُونَ بِهِ حَتَّى يَرَوْا الْعَذَابَ الْأَلِيمَ (الشعراء/ 201).. فعندما حدثت الحربان العالميتان الأولى والثانية، تم نقل مركز الحضارة من أوروبا إلى الولايات المتحدة، وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، انتقل ثلثا ذهب العالم إلى أمريكا، وهو الفاتورة التي دفعتها أوروبا إلى الولايات المتحدة مقابل الغذاء والسلاح، وأدركت أوروبا أن نتيجة الحربين العالميتين هو خروج الحضارة منها، وبالفعل لم ترجع لها حتى الآن، فالألم هو الذي أيقظ الأوروبيين، ونحن

العرب كذلك لن يوقظنا إلا الألم؛ لأن الفكر موجود.

• تحليل "سوات":

• كيف يمكن أن يحدث التخطيط الإستراتيجي في أجواء من تباطؤ النمو وعدم الثقة في معظم البلدان العربية؟

- لا بدّ قبل ذلك من وضع خطط للتسريع لتلاشي التباطؤ، ومعرفة أهم العقبات التي ستواجهنا لكي يتم تجاوزها، ولكي نواجه التباطؤ في النمو وعدم الثقة لا بدّ من إجراء مزيد من الدراسات للنهوض بواقع المجتمعات وصولاً للنهوض وفق خطط إستراتيجية.. مع ضرورة وضع "تحليل سوات"، وهو تحليل يُستخدم أثناء وضع الخطط الإستراتيجية، لدراسة مختلف الاحتمالات، وهو يتألف من أربع مراحل لدراسة كل من: نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص المتاحة، والأخطار المتوقعة.

ولا بدّ من وجود مزيد من الخبراء يحددون لنا ما هي نقاط ضعفنا ونقاط قوتنا بدون أي اتباع للهوى أو زرع عاطفي، فأحياناً حبي لبلدي يجعلني أتخيل لها صفات أكثر مما هي عليه في الواقع.. كما أن كرهني لصفات أو توجهات معينة يجعلني أبالغ في وصفها كنقاط ضعف أو سلبيات؛ ولكن بالتحليل العميق - من قِبَل خبراء - لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات نستطيع مواجهة كل مشكلات التخطيط الإستراتيجي.

[www.balagh.com](http://www.balagh.com)