IRAQI Academic Scientific Journals
العراقية المجلات الأكاديمية العلمية
RSJ
Regional Studies Journal
https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jId=75&uiLanguage=ar

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في بناء وتنمية قدرات الدول

أ.م.د.حازم حمد موسى الجنابي
فرع العلاقات الدولية/كلية العلوم السياسية/ جامعة الموصل
hazim@uomosul.edu.iq

معلومات البحث

تاريخ الاستلام
٢٠١٩/٣/١٢

تاريخ القبول
٢٠١٩/٤/١٨

الكلمات المفتاحية
- التخطيط الاستراتيجي
- الدول
- القدرات
- التنمية

مستخلص البحث

يجيب البحث عن التساؤل الأساسي الآتي: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي بناء وتنمية قدرات الدول؟ متطرقاً إلى أن التغيير الدولي المستمر يدفع باستمرار إلى ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي، وهذ يتطلب ابتكار سبل جديدة تستخدم فيها مؤشرات معيارية؛ لإيجاد حالة من التوازن والاستقرار الدولي، لتحكمهم (المخططين الاستراتيجيين) فكرة هي إن هناك علاقة طردية بين بناء القدرات والتخطيط الاستراتيجي وخير نموذج "لبناء القدرات" هو "التنمية" التي حققتها بعض الدول التي مرت بأزمات خانقة وصلت لحد "الانتحار الاقتصادي" ومنها: اليابان وألمانيا واليونان وماليزيا، انطلاقاً من الغاية الاستراتيجية لدعاة التخطيط الاستراتيجي وهي تنمية قدرات الدول، هي التي تتحكم بالاختيار التفاعلي الإيجابي، وإباحة المحظورات عند الضرورات لشغل حيز تحقيق "الرفاه المجتمعي"، عبر نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، والتي لا بد والاستفادة منها واقران التخطيط الاستراتيجي في الدول العربية مع تلك التجارب ومعرفة كيفية الاستفادة منها في بناء القدرات.

IRAQI Academic Scientific Journals
العراقية المجلات الأكاديمية العلمية
RSJ
Regional Studies Journal
https://www.iasj.net/iasj?func=issues&jId=75&uiLanguage=ar

Strategic planning and its effect on building and developing countries' capacities

Dr. Hazim H. Mousa Aljanabi

Prof. Assistant\ Department of International Relationship\Political Science\University of Mosul
hazim@uomosul.edu.iq

Article info.

Article History

Received:
12/3/2019
Accepted:
18/4/2019

Keywords
-Strategic Planning
- Countries
- Capacities
-Development

Absteact

The search will answer the following basic question: Can strategic planning build and develop countries' capacities? touching to that the continuous international change push on to the necessity of adopting the strategic plan, and this needs to create a new ways using a standard indicator, in order to find an international stable case, to control the strategic planners by the idea of that there is a positive relationship between capacity-building and strategic planning, and the best model to build the capacities is the development, that realized by some countries which had experienced suffocating crises that amounted to an "economic suicide" such as Japan, Germany, Greece and Malaysia, starting from the strategic target of the strategic planning advocates which is capacity building, which controls the positive interactive choice and it gave the permission to the prohibitions to realize the social well-being, by publicizing strategic planning culture, that should be beneficial and should take these experiences in compare with the strategic planning in the Arabic countries and how to benefit from it to build the capacities.

المقدمة

إن البحث في بناء وتنمية قدرات الدول لا يدرك إلا عبر تتبع حيثيات التخطيط الاستراتيجي، الذي يُعدّ العنصر المركزي في وصف مجرى ظاهرة مكنّة الدول، إذ إن التخطيط يفك لغز التقدم التنموي المتسارع، فضلاً عن نجاعته في رسم البرامج التنموية المستقبلية، لكن قبل كل هذا وجدنا من الضروري أن نذكر بعض المسلمات المهمة قبل الولوج في تفاصيل البحث لتكون لنا دليلاً في البحث، ولعل أهم تلك المسلمات.

❖ **الأهمية:** نبعت من دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية وبناء قدرات الدول، وتسابقها لتسلق سلم التنمية العالمي.

❖ **الإشكالية:** نبعت من الجدلية الدائرة بين التخطيط والتنمية وهي: هل التنمية أوجدت التخطيط أم التخطيط أوجد التنمية؟ فبزغت منها مشاكل فرعية تبلورت على شكل تساؤلات منها: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي إن يحقق طفرة في البناء والتنمية؟ ما الفرق بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التخطيط؟ وما علاقة بناء القدرات بالتخطيط؟ وما علاقة التخطيط في بناء القدرات والتنمية؟ وما هي اهم التجارب التنموية؟

❖ **الفرضية:** استند البحث على فرضية مفادها: ((كلما اعتمدت الدول على التخطيط الاستراتيجي؛ أزادت القدرات بناءً وتسارعت التنمية تصاعداً)).

❖ **الهدف** :ينشد البحث إلى التعريف بتأثير التخطيط الاستراتيجي في تنمية وبناء قدرات للدول.

❖ **المنهجية:** اعتمدنا المنهج الوصفي لحاجتنا لوصف اهم التجارب الدولية التي اعتمدت التخطيط الاستراتيجي لإحداث طفرات تنموية عالمية.

❖ **الهيكلية: اعتمدنا** في خطة بحثنا الموسوم (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في بناء وتنمية قدرات الدول) مقدمة ومبحثين وخاتمة واستنتاجات، وكالاتي: **المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التخطيط**، وبدوره انقسم إلى مطلبين:

الأول: اختص بالتخطيط الاستراتيجي، والثاني: فتضمن استراتيجية التخطيط، وجاء **المبحث الثاني فعنون بـ: أدوات تقييم التخطيط الاستراتيجي لتجارب تنمية الدول،** لينشطر إلى مطلبين: الأول: أدوات تقييم التخطيط الاستراتيجي، والثاني: التجارب التنموية، لنختم البحث بجملة من الاستنتاجات.

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التخطيط

لا أحد يستطيع أن يتصور، وربما لا يستطيع أن يدرك، هذا العالم الواسع والمكتظ بالتجارب التنموية بعيداً عن التخطيط الاستراتيجي، لهذا عدّ الكثير إن الوصول إلى حالة الرفاه (الانتعاش) النقطة المراد الوصول لها، لما صنعت من استقرار اقتصادي، بعد أن تمكن صناع التنمية وبناء القدرات من حرف مسار الأزمات بالاتجاه المطلوب لامتلاكهم التخطيط العقلاني الذي أخرجهم من "الانتكاس" إلى "الانتعاش".

ولعل أفضل ما يفسر تلك المكنّة، هو البحث في التجارب الدولية التنموية، ومن دون عناء، يستطيع المختص، أن يؤشر ذلك المصدر ليجده ملخصاً في كلمة واحدة كبيره في معناها واسعة في مضمونها، هي" التخطيط "، وهذا ما أبدعت به اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وإذا كانت سجلات الاستراتيجية، أشرت ذلك المفهوم، وما أداه من دور في إعادة رسم الخارطة الجيو-اقتصادية والجيو-استراتيجية للنظام الدولي بين حقبة وأخرى، فالواجب علينا أن نتصفح تلك السجلات ممعنين النظر بها، في محاولة منا انتقاء بعض التجارب التي كان لها الأثر الفاعل في زرع نواة التنمية وبرمجتها عن طريق التخطيط، وكيف كانت سبل رعايته، وأسس أدامته، وما هي ميزات البيئة الاستراتيجية الدولية التي كانت بمثابة التربة المناسبة لإنباته، ولأجل أبانة هذا كله عمدنا إلى تقسيم المبحث على مطلبين وكالآتي:

المطلب الأول

التخطيط الاستراتيجي

دلتنا الأدبيات الاستراتيجية على العديد من المفاهيم النظرية والعملياتية الإبداعية والابتكارية التي تحاكي المستقبل، والتي باتت رهن الاستراتيجية ومنها: التخطيط الاستراتيجي فخاض الكثير فيه لانضاج دلالاته النظرية وآلياته العملياتية، فيُعد اليابانيون افضل من وصفه وطبقه في جانبه العملياتي خير تطبيق، إلى درجة عدّ سر البناء والتقدم، فاطلق عليها استراتيجية المحيط الأزرق بحثاً عن التغيير والتجديد، فهي بمثابة خيار أمام الدول لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية في المحيطات الحمراء؛ عبر خلق مساحة من السوق لا منازع فيها، عن طريق زيادة الطلب والانعتاق من المنافسة.(١)

وان المتابع الفطن لمفهوم التخطيط الاستراتيجي تاريخياً، يجده حاله حال المفاهيم الاستراتيجية الأخرى، إلا انه اختص بالتخطيط دون الأداء، إذ كان المغزى المضمون من تعلم التخطيط الاستعداد لمواجهة التغيرات التي من المرجح أن تحدث في المستقبل،(٢) فاصبح من اهم المواضيع الاستراتيجية بعد أن شهد العالم العديد من الأزمات،(٣) ألا إن هذا التفسير للمفهوم لا يلغي خصوصيته وحساسيته في مواجهة المخاطر عبر تنظيم الموارد وتحقيق الأهداف في اقصر وقت ممكن،(٤) ولم يتفق العلماء على تعريف موحد لكن اقتربوا من وصفه بعملية جمع المعلومات والبيانات وترجمتها إلى خطط استراتيجية لترسم حراك الدولة وتوظيف مكامن القوة في ظل الأزمات إلى مكامن القدرة للتقدم درجة في سلم القوى الدولي،(٥) بمعنى أخر انه وسيلة من الوسائل الاستراتيجية يختص برسم برامج إدارة مشاريع وسياسيات الدولة ليمكنها من الأداء القويم ويركز طاقاتها لتحقيق غاياتها، وتقييم مدى تطابقها مع توجهات الدولة في عالم متغير، ومن عناصره (استباق المستقبل في القرارات، برمجة الأداء، تشخيص الفرص والتهديدات، مقاربة

الإمكانات بالغايات) ومراحله هي :(الإعداد والإجراءات التخطيطية، وضع الفرضيات والتوقعات/التخمينات، المتابعة والمراقبة، التقويم، التقييم).

وهنا نجد إن الدول التي عانت الأزمات في نموها وبناء قدراتها استنجدوا به للوصول إلى حلحلة الأزمات، ولهذا نجده يتباين من تجربة إلى أخرى، مما جعله أكثر تعقيداً واشد صعوبة في التأطير، [٦] لما يفرزه من خيارات ومفاضلات لكسر أطواق المعوقات ورهبة التهديدات لترُسم صورة المستقبل، لهذا عمدّ المخططون للبحث عن الهدف لتفسير الفعل وكشف الفكر وفقاً للمبدأ (معرفة الهدف تقود إلى معرفة الأداء)، وهذا يجعلنا نعتقد إن التنمويين جعلوا من التخطيط معطى من اهم معطيات بناء القدرات لتسلق سلم القمة الدولية. [٧]

والحقيقة، إن الاعتماد عليه جعل من المعنيين قادرين على تبني رؤية استراتيجية استباقية افتراضياً لبناء وتنمية القدرات نظرياً من ثم أسقاطها عملياً على ارض الواقع، بعد مقاربة النوايا مع القدرات، ووضع الأساليب الملائمة لتصويب الأداء، [٨] لهذا كثر الحديث عنه وبدا يحتل مكانة مهمة في أجندة الدول، فلعب دوراً فاعلاً في تحقيق طفرات تنموية. [٩]

ويهتم بفهم كيفية بناء وتنمية القدرات وتجنب المرور بالأزمات، ويكون التخطيط استراتيجياً عندما يرسم صورة افتراضية واضحة لإداء معين، ويبتعد عن موازنة النقائص الموجودة في الأداء، ويركز على توضيح الاختيارات الممكنة واختيار الخيار الأفضل لتفادي الأخطاء التي تهدد البقاء؛ مما يجعله بمنزلة النهج الذي يسير عليه الأداء، [١٠] وترتكز قاعدته على رباعية هي: مقومات القوة – نقاط الضعف –الفرص–التهديدات، [١١] إذ إن ركائزه هي محددات الحراك الأدائي فبها يستقيم الأداء ويتحقق الهدف، [١٢] وهنا يعني عملية رسم برامج لتوظيف القدرات افتراضياً وفقاً للإمكانات والوسائل وسبل ترجمتها إلى أداء واقعي وفقاً للهدف المنشود تحقيقه في المستقبل، أي وضع تصاميم افتراضية –متوقعة للتنمية، وهذا ما أبدع به الماليزيون. [١٣]

وهنا، لا يكتفي المخططون الاستراتيجيون برسم سير عملية التنمية والبناء استباقاً للمستقبل، بل يذهبون بعيداً في تحديد أولويات الخطط، إذ ينطلق من بديهية مردها أن القائم على الإدارة في أداءه يصعب عليه تحديد أولوياته في إنجاز مشاريعه وطرق إدارتها، (١٤) لذلك لابد من تقويم الجاهزية عبر تحديد القضايا والخيارات والأدوار والفرق والرؤية ودقة المعلومات التي تمكن من تحويل القوة إلى قدرة.(١٥)

فدون شك، إن التغيير الدولي من اهم محفزات التخطيط الاستراتيجي ومثيراته، إذ فيه تتضارب الأفكار وتتصارع الاداءات، فتظهر فيه الشعارات وتتحفز فيه المطالب والحاجات وتباح فيه المحظورات، لذا لابد للمخطط أن تكون له القدرة على تفكيك الأزمات وفق منظومة تخطيطية استراتيجية متكاملة، (١٦) تمكن رعاتها من تسلق سلم التنمية العالمية وهذا ما أبدعت به الصين. (١٧)

ومن كل ما سطرناه، يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي وان اهتم كثيراً بتنمية القدرات لكنه لم يهمل البيئة الداخلية (مقومات القوة، ونقاط الضعف) وكذلك البيئة الخارجية (الفرص، التحديات)، والمفهومين الأخيرين هما من يمنحا الاقتصادي المصداقية أو العكس في اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال صانع القرار اليوناني "بروكوبيس بافلوبولوس" أخفق عام ٢٠١٥ فدخل في أزمة مالية حادة بعد أن تجاهل البيئتين الداخلية(استبدال عملة الدراخما باليورو قاد للتضخم، عدم السيطرة على السوق، والاستثمار غير المخطط) والخارجية(توقيع عدد من الاتفاقيات غير المخطط لها مع دول الاتحاد الأوروبي) لتتراجع قدراته التنموية كثيراً لتدخل مرحلة التأزم مرة اخرى. (١٨)

المطلب الثاني

استراتيجية التخطيط

إن الذي يدقق جيداً يجد إن الدول التي لا تعاني أزمات هي الأكثر اهتماماً باستراتيجية التخطيط، نظراً لاستمرار حالات الإنماء والبناء، حفاظاً عن "حالة الانتعاش"؛[١٩] كون استراتيجية التخطيط هي حاضنة متكاملة تحوي على كم من البرامج والمشاريع المستقبلية وفقاً للوسائل والإمكانات المتاحة التي تهدف إلى تقويم الأداء الاستراتيجي بالمفاضلة بين ما هو:(هام وعاجل/ هام وليس عاجل/ ليس هام وعاجل / ليس هاماً وليس عاجلاً)، وهذا يفضي إلى تحويل إجمالي القوة الكامنة إلى قدرة فاعلة، ولهذا القوى الفاعلة في النظام الدولي هي القوى التي تعتمد استراتيجية التخطيط، وتخضع برامجها ومشاريعها لنماذج تجريبية محسوبة مسبقاً، إذ تضع في حساباتها ميكانيكية القرار وديناميةالفعل وتغذية الراجعة لاقتناص الفرصة الاستراتيجية، فالقدرة على رسم آليات التوظيف، من اهم مهامها لبناء منظومة افتراضية ترسم فيها الأفعال المطلوبة وما يقابلها من أفعال مضادة وتحديد نقطة الضعف ونقطة القوة ونقطة التوازن (المسافة المتضادة المقطوعة بين اقرب نقطتي قوة وضعف)التي يقف عندها التضاد ليتراجع منحسراً ،لان تجاوز تلك النقطة تعني "الانتحار" في المفهوم التنموي.[٢٠]

ونستدل هنا إن الإرادة لصناع القرار هي أساس تبنيها التي تضم بداخلها جملة من آليات (معرفة، فهم، تطبيق، تحليل، تركيب، تقييم)؛ لتكون الأساس الذي يتعامل به المخطط في إدارة الأزمة قبل وقوعها فتحدد الحراك الاستراتيجي وتحث على تحقيق الهدف (الترف والرفاه) وهذا ما أبدع به منظروها. [٢١]

وفي خضم ذلك، ساد اعتقاد إن وفرة الإمكانيات تحفز المخطط على رسم استراتيجيته التخطيطية للخوض في الظواهر والوقائع التنموية سريعة الحدث والمتأكسدة مع الزمن، وهذا ما اتضح في عملية إدارة التنمية عبر محاكاة صناع

القرار واخذ الوسيلة منهم دون إدراكهم، وهذا واضح في الأزمات الدولية التي صنعتها الحرب الباردة بين القطبين وانعكاساتها على الحلفاء الضعفاء. (٢٢)

وتبعاً لما حققه التغيير الذكي(المعلوماتي) في الاستراتيجية الدولية حفزها لتكون قاعدة لهرم المكنّة التي ترتكز عليها المقررات الأدائية لدرجة ابدع البعض في استخدامها فكانت أداة لضمان المستقبل، الأمر الذي دعا الكثير من صناع القرار الاهتمام بها وتبنيها وتحفيزها، فقيل انه لا توجد دولة ناجحة دون أن تكون هناك استراتيجية تخطيط لها، فاذا ما قارنا بين ما انتهجه صناع القرار السوفييت وما انتهجه صناع القرار الأمريكان في الحرب الباردة، فالأول: سبق وتقدم في البناء العسكري والتنمية الاقتصادية لكنه اختار البناء العسكري على التنمية الاقتصادية فخرج من العقلانية وفقد المنطقية ليمر بأزمة مالية حادة عجز البناء العسكري علاجها فأنهار عام ١٩٩١، أما الثاني: فاتصف بالدقة والحنكة في إدارة الأزمات لعقلانية استراتيجية التخطيط، وكأن العالم لعبة شطرنج كبرى، إذ كانت صدمة عالمية هي انهيار القطب الموازن للولايات المتحدة الأمريكية.(٢٣)

ودون شك، إن الذي يتولى بناء منظومة استراتيجية تخطيطية يتمكن من رصف مقتربات الفكر والفعل لبناء المقدرات بالاعتماد على توارد الفكر وتكامل الرؤى وتحفيز الفعل وتزاوج الآليات لاختراق ساتر الهدف، فاتضحت أكثر تلك الصورة في حلحلة الأزمات التي يبتغي اخذ الدروس منها، وهذا ما فعله الرؤساء الأمريكان في استراتيجياتهم فعلى سبيل المثال: في عهد بوش الابن مرت الولايات المتحدة الأمريكية بأزمة الرهن العقاري عام٢٠٠٨ وعالجها الرئيس أوباما بالاعتماد على استراتيجية التخطيط التنموي، واكمل علاج أثارها الرئيس الأمريكي ترامب بعد أن وضع حلفائه تحت مفهومين، الأول: تحت مرمى النار، والثاني: تحت مرمى الغضب في محاولة لاستنزاف القدرات للحلفاء لتحقيق وفرة مالية للوقاية من الأزمة المالية العالمية المتوقعة عام ٢٠١٩. (٢٤)

ونرى إن النظام الدولي كثير التغيير مما يولد زخم في إرباك الفكر وتضارب المصالح، وسباق فرض الإرادات والتي تقود بالمخطط الاستراتيجي إلى رصف اختبارات قدرته لمحاكاة صناع القرار والوقوف على أدواتهم ومقترباتهم واستباقهم بإخراج القرار من بين عدة بدائل وخيارات التي يتبعوها في إدارتهم، فمن المعروف، انه لا يمكن لاحد أن يصنع قراراً ناجحاً أو يكتشف أداءً فاعلاً دون تبني استراتيجية التخطيط، فالزمان انتقل سريعاً ليحقق طفرة علمية عالمية أدخلت العالم زمن المعلوماتية. (٢٥)

وبقدر ما عبرت تلك التجارب التطبيقية عن تلك الإشكالية، (اكتساب قدرة البناء)، أفصح بعض المخططين وهم الذين تزودوا بمسوغات النضوج الفكري والقدرة الإدراكية، عن نيتهم بدء رسم منهج جديد يفسر الأداء النفعي، بيد إن المخطط الفطن بدا يؤشر المقتربات والمتناقضات للأداء الاستراتيجي الدولي في الأزمات الدولية في زمن تفاقمت فيه الأهمية للقدرات التنموية. (٢٦)

وما إن جاءت المتغيرات الدولية سريعاً حتى وصف العالم بـ(القرية العالمية) لسهولة الاتصال والانكشاف ولتتزاحم الأحداث وتتشابك الظواهر وكثرت الوقائع فاصبح العالم اكثر تعقيداً وتزاحماً وما زاد التعقيد تعقيداً كثرة توارد المعلومات وانشطارها، ليكون الجميع (اقتصاديين، ساسة، محللين، مخططين، مفكرين، باحثين، مختصين) أمام فرضية عملياتية مؤداها (إن التغيير الدولي المتوالد افرز أحداثاً متوالدة والأخيرة صنعت قوى اقتصادية جديدة)، وهذه الفرضية أفرزت حاجة ملحة لإدراك استراتيجية التخطيط، لوضع تفسير للأداء الاستراتيجي للدول الأكثر نمواً لمواجهة التحديات واقتناص الفرص في عالم فقدت فيه الحدود.(٢٧)

وهكذا، بدت مرحلة الانشغال في تفسير الأحداث والوقائع والأفعال التي تصنعها النزاعات والصراعات الدولية، لتظهر لنا استراتيجية التخطيط والتي خطت القراءة القياسية للعلاقات الدولية، ولم تكن مهمة بناء منهاج استراتيجي للتخطيط سهلة على الإطلاق، لا بل بدت من أصعب مراحل رسم الأسس الاستراتيجية، بيد

أن التاريخ الدولي مليء بصناع القرار الذين أبدعوا في التعامل مع الأزمات، فكانت قدرتهم التخطيطية سبباً في بناء أمجادهم التاريخية. [٢٨]

ومع انشغال المخططين الاستراتيجيين بعالم ما بعد الحرب الباردة، برزت حاجة ملحة لتفسير الحراك العالمي؛ بسبب الانكشاف الاستراتيجي والتقارب الاتصالي، إذ إن الكثير من الاستراتيجيين المخططين حملوا على عاتقهم مستقبل دولهم وهم يحاولون بناء قدراتهم، بعد غربلة الخيارات؛ لاستقراء الخيارات الأفضل والمفاضلة بينها، وبالرغم من ذلك اقترب المخططون على اختلاف مشاربهم الفكرية وأدوارهم الأدائية ليرسموا أدوات استراتيجية التخطيط لتصبح نوعاً ما خارطة فكرية–عملياتية متكاملة معزين إفرازها إلى الحاجة التي أفصحت عن استراتيجية التخطيط كمطلب لرسم خارطة طريق للنمو والفاعلية.[٢٩]

وصفوة القول: إن استراتيجية التخطيط أوسع واشمل من التخطيط الاستراتيجي؛ لان الأولى: معمل أو مختبر متكامل تدخل فيه كافة الإمكانات فتفكك وتركب وتنظم وتقيم وتقوم وتقارن مع التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف والهدف المنشود لتخرج لتكون مدخلاً لمخرج هو الأداء الاستراتيجي، أما الثاني: يعتمد على رسم مكامن القوة الأكثر أهمية استراتيجياً فهو خارطة طريق للمستقبل، وهذا يعتمد على مصادر القوة، والفرص المتاحة، ويحذر من التهديدات التي تصنعها نقاط الضعف، وتقترح الحلول والمعالجات، أي إن الأول: يعتمد على التكامل، والثاني: يعتمد التفاضل.

المبحث الثاني

أدوات التخطيط الاستراتيجي لتقييم تجارب تنمية الدول

تبعاً لضخامة القصد من ماهية التخطيط الاستراتيجي، تداخلت الكثير من العلوم الاختصاصية في تفسير تلك الماهية، فاحتدم الجدل والنقاش حول ما تعنيه تلك المفردة من رؤى وأفعال وصور ناطقة، فالأنموذج المؤطر له وأن كان يقوم أساساً على التقارب التفاعلي بين الوسيلة والقدرة، عبر نوافذ الزمن ومسالك المكان، لم يعد يمثل مرجعية للتطابق والاتساق بين تلك العناصر فحسب، وإنما بدا الإطار العام الذي يتم عبره تحديد صلاحية القرار الاستراتيجي ومدى اتساقه بفلسفة المستقبل، ولأنه كذلك، فلا مراء من وصفه بمثابة المجهر الذي يلجأ له الاستراتيجي، ليخطط لما يصادفه من مشاريع، وليقارب ما يملكه من وسائل مع الإمكانيات مع اخذ بالحسبان البيئتين الداخلية والخارجية لتوظيف مكنّة الواقع لضمان المستقبل.

ولكي ننأى بأنفسنا عن أي شطط، يمكن القول: إن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والطفرة التنموية، فبقدر ما يحتويه هذا الأسلوب من صعوبة قياس ودقة استحضار ونباهة ربط، فانه يمثل الأسلوب الأكثر قدرة على رسم الاستراتيجيات التي تتسم بالعقلانية والمنطقية، وهذا يأتي من القدرة الإدراكية لصانع الاستراتيجية التي تتناغم عنده مكنّة التخطيط مع منطقية الأداء، وعقلانية الهدف. ولتوضيح الصورة أكثر عرجنا لتقسيم المبحث إلى مطلبين، على النحو الاتي:

المطلب الأول

أدوات تقييم التخطيط الاستراتيجي

إن اغلب الدول لا تضع استراتيجية شاملة لها، وان رسمت سياساتها تعبر عن توجهاتها ورسالتها وغاياتها، وترجمتها إلى مشاريع؛ كونها أوكلت التخطيط الاستراتيجي إلى المؤسسات متبنيه اللامركزية، فنشب خلاف بين دعاة الشمولية ودعاة الجزئية والانتقائية في التخطيط؛ كون التخطيط الاستراتيجي يتطلب هرماً تخطيطياً عنقودياً من القمة إلى القاعدة، ونجمت دراسة هذه الإشكالية عن وجود بعض المقاربات بين ما هو شامل وما هو جزئي في المستوى، وبعض المفارقات في الابتكار والصلاحيات والدعم ودرجة التغيير. (٣٠)

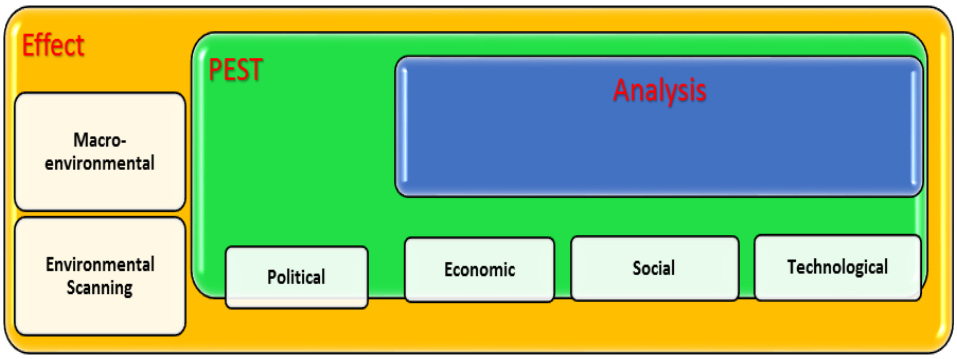
ويرتبط التخطيط بالتشخيص الاستراتيجي، إذ يمكن التكهن بما سيجري في المستقبل بدرجة متناهية في الدقة؛ بمعرفة والوضع وما يتضمن من مفردات ممكنة، (٣١) من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات، والمواقف والتأثيرات والأطراف، (٣٢) فهناك العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي التي يمكن تبنيها أو تطويعها وفق حاجة المجتمع ووفق قدرات وميول المخططين، وعموماً فإن المرونة في التطبيق عامل مهم؛ تختلف من مخطط استراتيجي لآخر؛ كونه يعتمد الإرادة والنوايا في تحديد مدى التغيير. (٣٣)

ولعل أول خطوة لإيجاد رؤية للمستقبل هي وضع فرضيات محددة وواضحة عن البيئة المستقبلية، وهذا يتطلب التمعن في المستقبل؛ إذ أن الرؤية تتكون من نوعين كمية وكيفية، فالأولى: تتطلب فهم المستقبل الذي يتتبعه الفرد أو المنظمة عن طريق التنبؤ، أما الثانية: فتتطلب السيناريوهات والمفاضلة بين البدائل المحتملة وفقاً لمقياس القدرات لتنفيذ الاستراتيجية، (٣٤) ولما كانت الخطة قائمة على فرضية فإنها تتغير إذا ثبت عدم صلاحية الفرضية، ولهذا يلزم مواصلة اختبار صلاحية الفرضيات باستمرار عبر اتباع أسلوب أو سلك طريق معين، وكم كثيرة هي أدوات التخطيط الاستراتيجي ومنها أداة "SWOT " التي تهتم بتحليل مقومات القوى، وعوامل الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات،(٣٥) كما موضح أدناه:

فهذه الأداة تصح للتحليل الرباعي، وهي أداة للتخطيط الاستراتيجي تستخدم في تقييم العوامل المحيطة بالأداء أو مخاطراته وتتضمن تحديد الهدف مع التعرف على العوامل المفضلة أو غير المفضلة لتحقيق الأهداف، وعند الشروع في تفصيلات التخطيط الاستراتيجي، يتطلب من القائمين على التخطيط أن يشكلوا فريقاً من المعنيين من ذوي الدراية بشؤون الدولة وقدراتها وإمكاناتها، لتقييم العوامل الحساسة التي تؤثر على عملية التخطيط ونتائجها، ذلك الفريق يتكون من مجموعات تجمع البيانات وتقرر مواطن القوة والضعف الإجمالي، إلى جانب تقييم الفرص وتشخيص التحديات، ووصف العلاجات، تلك هي عملية "SWOT "، التي تتطلب فلترة البيانات وإجراء تحليلات، وبالطبع هناك ميول لدى الكثير من فرق التخطيط إلى القيام بإجراءات صورية والانتهاء من تلك المهمة في وقت قياسي عبر إدراكاتهم الذهنية؛ إلا أن المهمة تقتضي ما هو أكبر من معالجة عابرة، ولهذا فيجب عند رسم التخطيط عدم الاقتصار على أصحاب الدراية بالشؤون الفنية فحسب، بل يجب إشراك التنمويين في مجال الموارد البشرية كذلك.[٣٦] ولإيضاح ذلك اكثر يجري الباحث مقارنة بين العراق وتركيا في التنمية وبناء القدرات وفقاً للجدول الاتي:

المقارنة التنموية بين العراق وتركيا باستخدام أداة " SWOT"		
القوة Strengths	العراق	البترول / المياه/ الزراعة / المواشي
	تركيا	السياحة / الاستثمار / المياه / الزراعة / التجارة
الضعف Weaknesses	العراق	ضعف الاستثمار/ ضعف التجارة / عجز مالي في الموازنة / التضخم / انخفاض دخل الفرد
	تركيا	عجز مالي / انخفاض حاد في دخل الفرد / الاعتماد على التجارة مع الشرق الأوسط
الفرص Opportunities	العراق	الدعم الدولي / ارتفاع سعر البترول / تحجيم مستثمري النزاعات وتجار الحروب ومستفيدي الفوضى / الفرص الاستثمارية- الاعمارية / الطاقة الكامنة / أجمالي مقومات القوة الاقتصادية الأولية / استثمار المياه (الشبكة الاروائية المائية)
	تركيا	التأثير الإقليمي التنافسي/ استثمار المياه في مجال الطاقة الكهربائية/ بناء مدن ومنتجعات سياحية/ بناء مصانع ضخمة للمواد البناء والأنشاء/ المقاولات/ النهضة العمرانية/ المدن الذكية
التهديدات Threats	العراق	غياب التخطيط الاستراتيجي / التدخل الخارجي / كثرة الأزمات / الاعتماد على المنح والمساعدات / الفساد الإداري
	تركيا	تفاقم الأزمة المالية مقابل الدولار الأمريكي/ أزمة المياه الإقليمية / أزمة البترول / التنافس على الهيمنة الإقليمية مع إيران/ المعارضة المدعومة من جماعة فتح الله غولن وحزب العمال التركي/ الأزمات التركية –الأمريكية–الروسية (أزمة القس الأمريكي/ أزمة الطائرة الروسية/ أزمة مقتل السفير الروسي)

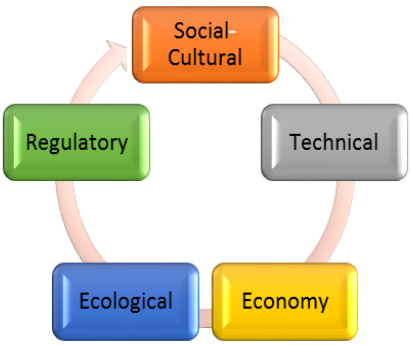
كذلك يمكن استخدام أداة اكثر شمولية تتضمن العناصر الأساس:(السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية) وتحليل عناصر البيئة الخارجية والمحيطة، والتي تسمى أداة (PEST) ، إذ تضع إطاراً لعوامل البيئة الكلية في عملية تقييم التحليل، [٣٧] كما موضح في المخطط أدناه:



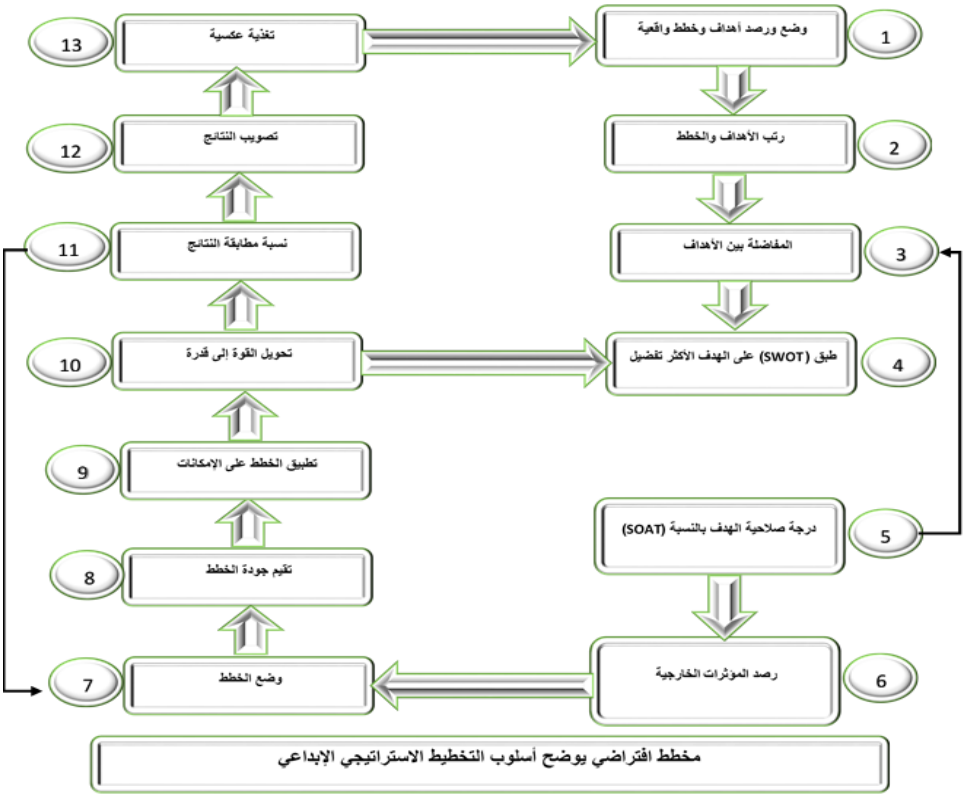
فأنها تختص بتحليل البيئة الخارجية والمحيطة في التخطيط؛ وتركز أكثر على التحليل الخارجي عند وضع الخطط أو القيام ببحوث ميدانية ذات مردودات نفعية؛ لكونها تعطي نظرة عامة عن عوامل البيئة الكلية المختلفة التي على الدولة أخذها في الاعتبار، وهي أداة نافعة في فهم وضع الدولة الجاري واتجاه أحوالها ومدى التوقعات المتصلة بها.

وبالاهتمام المتزايد حديثاً بعوامل البيئة الطبيعية والتغيرات الطارئة عليها من النشاط الصناعي تولد اهتمام كبير بالعمل الأخضر (Green Business) من صناعة خضراء إلى منتجات خضراء إلى بنايات خضراء مما شجع استخدام أداة مستحدثة من الأدوات السابقة، وهي أداة " STEER" التي تأخذ في الاعتبار البيئة والتنظيم إلى جانب العوامل الاجتماعية الثقافية والتقنية والاقتصاد. (٣٨)

ويمكن إبانة ذلك في المخطط أدناه:



وهي أداة تحليل خارجي تستخدم في جمع أولي لفحص البيئة المحيطة ومدى تأثيرها على مؤسسات الدولة؛ كما تستخدم مع التحليل الرباعي" SWOT"، إذ أن من الممكن دمج نتائج تحليل" PEST" في الجزء الثاني: الخارجي من التحليل، وهو الفرص والتهديدات، وفي حالة استخدام"SWOT" يلزم تحديد النهاية المرغوبة أو الهدف أو الغاية من عملية التخطيط، وإلا فإن نتائج التقييم لا يصبح لها قيمة، ومن الممكن دمجها مع أداة "SWOT" في نموذج تخطيطي موحد، وهو نموذج جيد بهدف استخدام أداة مبتكرة هي أداة تقييم التخطيط الاستراتيجي المبدع (Strategic Creative Analysis) وتسمى أداة " SCAN ".[٣٩] ويمكن توضيحها في شكل أدناه:



إن التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات"SWOT " أمر ضروري للغاية لأن الخطوات المتعقبة على ذلك في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف التي يتم اختيارها يمكن أن تستنبط من "SWOT " غير أن على متخذي القرار تقرير ما إذا كان من الممكن تحقيق الأهداف التي اختاروها أم لا؛ فإذا لم يكن من الممكن تحقيقها فعليهم اختيار أهداف بديلة، إذا كان فيما يبدو أن الهدف ممكن التحقيق، فإن من الممكن استخدام"SWOT " في توليد الاستراتيجيات الممكنة العوامل الداخلية (عوامل القوة ومواقع الضعف الداخلية؛ إذ يمكن استخدام نموذج تحليل "بريمو-إفPRIMO-F" [٤٠].

و"بريمو-إف" اختصار لكلمات أفراد(People) ، وموارد (Resources)، وابتكار وأفكار(Innovation)، تسويق(Marketing) ، وعمليات (Operations)، ثم تمويل (Finance) هذا مع ملاحظة أن ما يشكل عامل ضعف بالنسبة لهدف ما، يكون عامل قوة بالنسبة لهدف آخر، لهذا الغرض وتقييم إخفاق التنمية في العراق وتخلفها في مواكبة التطور كما موضح أدناه:

تقييم التنمية في دولة العراق باستخدام أداة "بريمو-إفPRIMO-F						
	ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز
الأفراد والتنظيم People and Organization						
قيادة قادرة على الرؤية	✓					
الموظفين المتفانين		✓				
التوجه المبادرة			✓			
مرونة / استجابة				✓		
المصادر Resources						
السيولة وتوافر التمويل					✓	
مستوى التكنولوجيا والقدرة		✓				
الأصول المادية: العمر والدولة				✓		
مجموعة المنتجات والحياة	✓					
استخدام والوصول إلى وكلاء الخارجية المناسبة		✓				
الابتكار والأفكار Innovation & Ideas						
عدد ومصدر الأفكار والابتكار التي يجري النظر فيها			✓			
كيف يتم تقييمها	✓					
مستوى التنمية أو اختبار السوق لهذه الأفكار		✓				
مستوى تخطيط السوق لهذه الأفكار	✓					
درجة الأبداع والابتكار		✓				
التسويق Marketing						
السمعة والمكانة	✓					
الحصة السوقية	✓					
سمعة الجودة	✓					

سمعة الخدمة	✓					
تكاليف التصنيع		✓				
كلفة التوزيع		✓				
تعزيز فعالية		✓				
فعالية قوة المبيعات			✓			
البحث والتطوير والابتكار		✓				
التغطية الجغرافية			✓			
العمليات Operations						
المقياس اقتصادي		✓				
السمعة الأدائية		✓				
القدرة ، والقوى العاملة المتفانية			✓			
القدرة على التسليم في الوقت المحدد		✓				
مهارة التصنيع الفنية	✓					
التمويل Finance						
الاستقرار المالي		✓				
والوسائل الربحية		✓				
تكلفة / توافر رأس المال		✓				
الربحية			✓			
الإجمالي	٩	١٥	٧	٢	١	٠

وصولاً إلى أداة (PESTE Analysis) وهي من الأدوات المهمة في التخطيط لتظهره بشكل أكثر شمولية، إذ تتضح فيها الكثير من معايير ومؤشرات التخطيط لتقييم الدول وإقرانها بنظيراتها، ويمكن توضيحها بإسقاطها على الدولة العراقية وعلى النحو الآتي:

مقومات القوة والضعف في الدولة العراقية وفقاً لأداة (PESTE)		
العنصر	مقومات القوة	مقومات الضعف
السياسة Political	التفاعل الإقليمي الإيجابي/ تقارب دولي/ سلمية الخطاب السياسي / التعايش السياسي/ التناسق الأدائي	التفاعل الإقليمي السلبي/ الضغط الدولي / التحالفات والتكتلات / التصعيد التضادي / الاختراق الإقليمي–الدولي
الاقتصاد Economical	الإنتاج البترولي / الاستثمار الأجنبي/ التجارة الدولية / الخصخصة/ انتشار القطاع الخاص.	الاستهلاك العالي/ الهدر / العجز / عدم الاكتفاء الذاتي/ الفجوة بين الصادرات مقابل الواردات.
المجتمع Social	التعايش التاريخي / العلاقات العامرة/ تعضيد النسق الاجتماعية / المواطنة/بناء السلم المجتمعي/ الأمن الإنساني.	صناعة الكراهية/ التنافر بين المكونات الطامحة / الإقصاء والتهميش / عقدة الولاء/ غياب الأمن الإنساني.
التقنية Technological	المؤسسات الذكية / التواصل الاجتماعي الإلكتروني الإيجابي/ الخدمة الإلكترونية / الحوكمة /الحكومة الإلكترونية.	عدم مواكبة التطور الإلكتروني/ التواصل الاجتماعي الإلكتروني السلبي / البيروقراطية / قلة كوادر التكنوقراط/ الأداء المؤسساتي التقليدي.
تعليم Educational	اعتماد التقنية الذكية / التواصل المعرفي الدولي/ المنهج عابر الحدود / التعليم الإلكتروني المستقبلي /المؤسسات التربوية والتعليمية الإلكترونية.	البيروقراطية التعليمية/ العزلة المعرفية / المنهج البدائي التقليدي / التعليم التاريخي/ التخصص المنهجي في التعليم.

أما أداة "STEEP " تفضي إلى تحديد العوامل الآتية: الاجتماعية Social والتقنية Technical، والاقتصادية Economic والتربوية Educational والسياسية Political التي على أساسها تقاس نسبة التقدم للدولة مقارنة مع دولة أخرى، ويمكن تطبيق هذا النموذج للمقارنة بين تركيا وإيران حسب المخطط الاتي:

المقارنة بين تركيا وإيران وفقاً لأداة "STEEP"						
العنصر	الدولة	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	امتياز
المجتمع Social	تركيا			✓		
	إيران		✓			
التقنية Technological	تركيا				✓	
	إيران		✓			
الاقتصاد Economical	تركيا				✓	
	إيران	✓				
تعليم Educational	تركيا					✓
	إيران		✓			
السياسية Political	تركيا			✓		
	إيران				✓	
الإجمالي	تركيا	٠	٠	٢	٢	١
	إيران	١	٣	٠	١	٠

فاطلق عليها "PEST" وهي إحدى الأدوات المستخدمة لعمل مسح وتحليل بعض العوامل الخارجية والتي تؤثر على أي عمل جديد أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية: (السياسة Political الاقتصاد Economicalالمجتمع Social التقنية Technological) ، فهي تركز على العناصر الأساسية التي اختصرت بـ(PEST)، [٤١] ويمكن إجمال ذلك في المخطط ادناه:

مقومات القوة والضعف في الدولة العراقية وفقاً لتحليل(PEST)		
	مقومات القوة	مقومات الضعف
السياسة Political	التفاعل الإقليمي الإيجابي/ تقارب دولي/ سلمية الخطاب السياسي / التعايش السياسي/ التناسق الأدائي	التفاعل الإقليمي السلبي/ الضغط الدولي / التحالفات والتكتلات / التصعيد التضادي / الاختراق الإقليمي–الدولي
الاقتصاد Economical	الإنتاج البترولي / الاستثمار الأجنبي/ التجارة الدولية / الخصخصة/ انتشار القطاع الخاص.	الاستهلاك العالي/ الهدر / العجز / عدم الاكتفاء الذاتي/ الفجوة بين الصادرات مقابل الواردات.
المجتمع Social	التعايش التاريخي / العلاقات العامرة/ تعضيد النسق الاجتماعية / المواطنة/بناء السلم المجتمعي/ الأمن الإنساني.	صناعة الكراهية/ التنافر بين المكونات الطامحة / الإقصاء والتهميش / عقدة الولاء/ غياب الأمن الإنساني.
التقنية Technological	المؤسسات الذكية / التواصل الاجتماعي الإلكتروني الإيجابي/ الخدمة الإلكترونية / الحوكمة /الحكومة الإلكترونية.	عدم مواكبة التطور الإلكتروني/ التواصل الاجتماعي الإلكتروني السلبي / البيروقراطية / قلة كوادر التكنوقراط/ الأداء المؤسساتي التقليدي.
التقييم الإجمالي	نسبة التخطيط / جيد (فرص عالية)	نسبة التخطيط/ ضعيف(عالي)

فيما سبق يمكن سرد الإيجابيات والسلبيات وكل ما يؤثر في الأداء الاستراتيجي ومن بعدها يمكنك أن تضع هل هذه النقطة تعد فرصة / تهديد أم نقطة قوة / نقطة ضعف، واقتراح المعالجات.

وجاء مسمى الأخر حمل اسم (PESTEL) بعد اضافة عنصرين إضافيين وهما البيئة" Environmental " والقوانين"Legal " ، ومن أجل إجراء تقييم باستخدام بـ "PESTEL" يتعين على المخططين جمع أكبر قدر من المعلومات حول البيئة الخارجية، ويمكن أن تبين تلك الأداة وفاعليتها في المقارنة في الجدول أدناه:

مقارنة بين العراق وتركيا باستخدام أداة " PESTEL "		
السياسة Political	العراق	الإدارة السياسية بحاجة للاقتصاد
	تركيا	الإدارة السياسية داعم أساس للاقتصاد
الاقتصاد Economical	العراق	ارتفاع الضرائب مقابل خدمات رديئة الجودة الميزانية دعمها للقطاع الصناعي الإنتاجي ضعيف أسعار المحروقات منخفضة
	تركيا	ارتفاع الضرائب مع خدمات جيدة الجودة الميزانية دعمها للقطاع الصناعي الإنتاجي ضعيف أسعار المحروقات عالية
المجتمع Social	العراق	المجتمع في المركز يافع يشكل الشباب فيه نسبة ٧٠% معظم السكان يتركز في بغداد والموصل
	تركيا	المجتمع في الإقليم يافع يشكل الشباب فيه نسبة ٦٥% معظم السكان يتركز في أربيل
التقنية Technological	العراق	ارتفاع أسعار شبكات الاتصالات
	تركيا	ارتفاع أسعار شبكات الاتصالات
البيئة Environmental	العراق	حارة جداً/جافة/ مترب/ المياه قليلة
	تركيا	حار/ رطب/ صافي/ المياه متوفرة
القوانين Legal	العراق	ضامنة للحقوق / نسبة إنتاج الفرد من ٨ ساعات ١٧ دقيقة
		حقوق/ نسبة إنتاج الفرد من ٨ ساعات ٢٤ دقيقة

وتتمثل أهمية أداة " PESTEL" في أنها تعد أداة مهمة فيما يتعلق باتخاذ قرارات الاستثمار الكبرى، إذ عادة ما تهتم الجهات الاستثمارية بالاطلاع على تحليل"PESTEL " للدولة والقطاع الذي ترغب الاستثمار فيه، قبل أن تتخذ قراراً في الاستثمار.

وفضلا عن التحليلين السابقين هناك أداة تُسمى" STEEPLED" ، وهي أداة تُستخدم كل العوامل السابقة ويُضاف عليهم العوامل الأخلاقية والديموغرافية، وفيما يأتي، نسرد تفصيلاً لما يجب أن يندرج تحت كل فئة من تلك العوامل.[٤٢]

وهذا ما طبقناه على تقيم التنمية بين العراق وتركيا كما في الجدول أدناه:

المقارنة بين العراق وتركيا باستخدام أداة تقييم التخطيط الاستراتيجي"STEEPLED "		
العوامل الاجتماعية S-Social factors	العراق	المجتمع يعاني من البطالة / الهجرة /النزوح/ الفقر/ العنف فتأثرت المواطنة سلباً
	تركيا	المجتمع متناسق متعلم حس المواطنة عالي جداً
العوامل التقنية T-Technological factors	العراق	ارتفاع أسعار شبكات الاتصالات / ارتفاع نسبة الاستهلاك التقني / الفجوة المعرفية/ الانكشاف الاستراتيجي
	تركيا	ارتفاع أسعار شبكات الاتصالات /بناء المدن الذكية/ الإنتاج الإلكتروني / الوفرة الإنتاجية
العوامل الاقتصادية E-Economic factors	العراق	البنى التحتية مدمرة والإنتاج متواضع وارتفاع الضرائب مقابل خدمات رديئة الجودة/ الميزانية دعمها للقطاع الصناعي الإنتاجي ضعيف بسبب نسبة التدمير للمنشأة الخدمية التي تصل إلى ٩٠%/ أسعار المحروقات منخفضة.
	تركيا	ارتفاع الضرائب مع خدمات جيدة الجودة/ الميزانية دعمها للقطاع الصناعي الإنتاجي جيد جداً أسعار المحروقات عالية.
العوامل البيئية E-Environmental factors	العراق	حارة جداً/جافة/ مترب/ المياه قليلة/ الهواء ملوث في الكثير من المناطق
	تركيا	معتدل/ رطب/ صافي/ المياه متوفرة/ الهواء نقي
العوامل السياسية P-Political environment factors	العراق	الإدارة السياسية أدائها متواضع في المكانة والدور الإقليمي
	تركيا	الإدارة السياسية أدائها فاعل في المكانة والدور الإقليمي ترتقي لتكون الفاعل رقم واحد
العوامل القانونية L-Legal factors	العراق	ضامنة للحقوق في النص الحرفي لكن التطبيق الفعلي متواضع/ انتقائية/ عقابية /الروتين الإداري القاتل
	تركيا	ضامنة للحقوق في النص الحرفي وفي التطبيق/ شاملة / ترغيبيه/ الإدارة الرشيدة/ استجابة قانونية للحاجة الإنسانية
العوامل الأخلاقية/القيمية E-Ethical factors	العراق	اهتزاز المفاهيم /اختلاف المرجعيات / خلاف مناهج/ قيم سامية عالية/ التعاون عالي/ التعايش عالي/ التواصل عالي
	تركيا	المفاهيم مستقرة / تعدد المرجعيات /تزان منهجي/ القيم جيدة/ التعاون جيد/ التعايش عالي جداً/ التواصل نفعي
العامل السكاني D-Demographic factors	العراق	توزيع غير منظمL تغيير ديمغرافي/ اضطراب في النسق الاجتماعي/كثافة في بغداد والموصل
	تركيا	توزيع مستقر/ ديمغرافية منظمة/ ثبات في النسق الاجتماعي/كثافة في إسطنبول وأنقرة

كما إن "نظرية باريتوPareto Principle" :[٤٣] قاعدة ٨٠/٢٠ والتي تعني أن(٨٠%) من النتائج مرتبطة بـ(٢٠%) من الأسباب، ويعرف هذا البدء بقاعدة(٨٠ – ٢٠) وسمي هذا المبدأ على اسم عالم الاقتصاد الإيطالي فيلفريدو باريتو الذي لاحظ أن ٨٠% من الثروة في إيطاليا، مملوكة لـ (٢٠%) من السكان، ولهذا المبدأ تطبيقات عديدة في كافة المجالات، وفيما يأتي بعض الأمثلة لهذه التطبيقات:

مقومات القوة والضعف في الدولة العراقية وفقاً لقاعدة ٨٠/٢٠		
	٨٠%	٢٠%
السياسة Political	القرارات والسياسيات	الساسة
الاقتصاد Economical	الإيرادات المالية	البترول
المجتمع Social	الثروة	الأشخاص
التقنية Technological	البرامج والمشاريع الذكية	المؤسسات الخاصة
تعليم Educational	حاجة سوق العمل	حملة الشهادات

- **السياسية:** ٨٠% من القرارات والسياسيات، يقوم بها ٢٠% من الساسة، أي إن ٢٠% من السياسيين يقومون بـ ٨٠% من الأداء السياسي العراقي.
- **الاقتصاد:** ٨٠% من الإيرادات المالية تعتمد على ٢٠% من صادرات البترول.
- **المجتمع:** ٨٠% من الثروة يملكها ٢٠% هم المواطنون.
- **التقنية:** ٨٠% البرامج والمشاريع الذكية تقوم بها ٢٠% من المؤسسات الخاصة.
- **التعليم**، أن ٨٠% حاجة سوق العمل، يغطيها ٢٠% من خرجي الجامعات والمعاهد العراقية.

من كل ما عرض أعلاه من أدوات، يمكن القول: إن فن اختيار لاستراتيجيات هو القدرة على تمييز القليل المهم من الكثير غير المهم، وبهذا على فريق التخطيط صياغة كل من الاستراتيجيات القليلة في هدف استراتيجي محدد يمكن قياسه، وكلمة الهدف تشير إلى نقطة محددة في الزمان والمكان يمكن قياسها، وعلى الأهداف الاستراتيجية أن تكون طويلة المدى مقارنة بأفق التخطيط نفسه، كما لا

يجوز أن تتغير الأهداف في حدود ذلك الأفق، إلا إذا ثبت عدم صحة الفروض التي بنيت عليها الأهداف، ومن المهم هنا تطبيق "نظرية باريتو"، إذ أن الخروج بهدف استراتيجي سيخفف من جهود تحقيق القليل من الأهداف الهامة.

إن التخطيط التكتيكي يجاوب على أسئلة كيفية العمل التي تثيرها التساؤلات عن ماهية العمل في الأهداف الاستراتيجية، والتكتيكات أقصر في المدى وأكثر تحديداً كما أنها معرضة للتغيير إذا لم تؤد ما خطط لها، أو إذا قوبلت بصعوبة في التنفيذ، كما أن كل هدف استراتيجي يتطلب عدة فعاليات تكتيكية منسقة، وعادة ما تفوض فرق التخطيط كل تكتيك إلى واحدة أو اثنتين من وحدات المنظمة التي تتولى مسؤوليات محددة في مجال ذلك التكتيك .

وإدارة الجودة الشاملة(TQM) (Total Quality Management) ،[٤٤])تدل المخططين على العديد من الآليات التي تفيد فرق التخطيط؛ فعلى سبيل المثال؛ يلعب المنسقون دوراً مهماً في عمل فرق التخطيط خاصة عبر الجهود الأولى في التخطيط، على الرغم من أن دور منسق التخطيط هو بشكل عام توجيهي ولا يماثل دور منسق الجودة في فرق تحسين الجودة وتبنت كثير من الدول عناوينها، ويمكن توضيح ذلك في المخطط الاتي :

كإطار لوضع نماذج الجودة الوطنية في كثير من دول العالم كمقاييس لجودة

الإدارة والتخطيط الاستراتيجي لما له من علاقة وثيقة بالثقافات الوطنية، والتي يمكن الإفادة منها.

المطلب الثاني

التجارب التنموية

ونحن نتطرق إلى التجارب التنموية اعترضنا تساؤل هو: هل يمكن للتخطيط الاستراتيجي بناء وتنمية قدرات الدول؟ والجواب: نعم يمكن للتخطيط الاستراتيجي بناء وتنمية قدرات الدول، والدليل التجارب التنموية العالمية المذكورة أدناه:

أولاً: التجربة اليابانية:

تعد التنمية اليابانية بعد الأزمة الاقتصادية الحادة التي مرت بها اليابان جراء هزيمتها في الحرب العالمية الثانية من الطفرات العالمية المهمة، إذ أنها تجربة تنموية غير مسبوقة، وتحققت بفضل توظيف السياسة الاقتصادية الأمريكية يابانياً، وزاد إيجابية الوضع التنموي ظهور مجموعة تجارية عملاقة هي "كرستو" التي قدمت دعماً لكافة المؤسسات التنموية، واتبعت أسلوب التراخي الكمي Quantitative، وتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة، التي أسس قاعدتها "ويليام ادواردز ديمنج" W. Edwards Deming،[٤٥] إذ اعتمدت اليابان في تخطيطها الاستراتيجي أسلوب "**كايزن**" وهي كلمة يابانية متكونة من "كاي" و "زن" أي التغيير للأفضل أو التحسين المستمر، فعلى سبيل المثال: أبداع "تيوتا"(TOYOTA) التي كانت مصنع قماش و"تيوتا" شخص ياباني كانت امه تخيط الملابس يدوياً ففكر كيف يحسن ذلك فابتكر الماكنة الكهربائية ثم طورها لتنظم الخيط أتوماتيك بعد انقطاعه ثم تحول إلى معمل قماش والمعمل اصبح رقم واحد في اليابان في القماش ثم باعه بالكامل واتجه نحو صناعة السيارات فكلف ابنه المهندس بصناعة أول سيارة من ماركة (TOYOTA) ثم سيطرت الشركة على الشركات عالمياً لجودتها، كما انهم استخدموا أسلوب "هوشين كانري" (Hoshin Kanri) بمعنى "التقط الكرة"،[٤٦] فكلمة (Hoshin) تعني" منهجية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي" للدلالة على تقاذف الخطة بين فريق المخططين ووحدات النظام للمساهمة في تحقيق هدف استراتيجي، وغاية هذه العملية هو

تنسيق الجهود في إفساح المجال لكل وحدة باستخدام ما لديها من ملكة الابتكار والمعرفة المهنية، ومن مدة إلى أخرى على فريق التخطيط تقييم التقدم في كل تكتيك، وتغيير الخطة لو لم تتقدم الأمور وفق التوقعات، فهي عمية تخطيط شاملة خطوة . خطوة تأخذ نهج الأنظمة للتغيير نحو التحسين المستمر وتركز على الأنشطة اليومية مثل السلامة والمحاسبة والإنتاج الداخلي والموارد البشرية وغيرها من اجل العمل بفاعلية وتركز على حاجة السوق والحرص على إشراك الفرد وتحقيق طموحاته، وتركز على التنوع وهذا ما اعتمدته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية فولد طفرة تنموية، فطور اليابانيون ما هو معروف بالجودة والنوعية إلى الجودة الشاملة التي تتلخص في التركيز على تطوير جودة كل خطوة من خطوات الإنتاج والوقاية من الخطأ قبل حدوثه، ومن ثَمَّ خلو المنتج النهائي من العيوب، ثم إن اليابانيين بعد أن كانوا يستوردون الجودة أصبحوا مصدرين لها وأصبح العالم بأكمله يحاول أن يلحق بالركب الياباني في تقديم المنتجات بجودة تماثل جودة المنتجات اليابانية،(٤٧) بمعنى التخطيط الاستراتيجي في اليابان اعتمد في إحداث الطفرة باعتماد العمل بأسلوب الفرق للتخلص من الشعور بالعار فالهدر في الوقت بلغ ٨ ساعات و٢٤ دقيقة وعام ٢٠٢٠ ستصل إلى ١٢ دقيقة مهدورة فالقدرة الإنتاجية عالية جداً، وإذا قورنت مع العراق سنجد من ٨ ساعات عمل ١٧ دقيقة إنتاجية والوقت الباقي كله مهدور.

ثانياً: التجربة الكورية:

تعد تجربة كوريا الجنوبية في التحول نحو التنمية المعرفية من التجارب الفريدة الناجمة عن التخطيط الاستراتيجي الشامل للدولة، إذ قامت ببناء نفسها كمركز قوة صاعدة للاقتصاد القائم على المعرفة في مدة قصيرة للغاية،(٤٨) وبهذا تم تكوين "فريق مشروع المعرفة " لتغطية قضايا التنمية المبني على المعرفة؛ واقترح الفريق على ممثلي الإعلام الدولي وعلى الشركات المنشغلة بصوره مكثفة بالمعرفة التعاون الكامل بينها بهدف وضع استراتيجيات عملية وذكية يمكن

تقديمها لقادة الفكر والمدراء وصناع القرار، ولاقى الاقتراح صدى فوق المتوقع، إذ تطوع الشركاء للعمل الدؤوب في سبيل تحقيق ذلك الهدف، حتى يمكن للمجتمع الكوري الحصول على المعرفة العالمية، بينما تتمكن الشركات من السيطرة على القنوات المؤثرة، [٤٩] إذ أعلن رئيس كوريا الجنوبية في عام ٢٠٠٠ عزمه على أن يصبح الاقتصاد الكوري متقدماً وقائماً على المعرفة، وفي ظرف ثلاثة أشهر وضعت الدولة خطة تنفيذية لثلاث سنوات لتنفيذ استراتيجية الاقتصاد القائم على المعرفة؛ وتكونت الخطة الاستراتيجية من(٨٣) خطة عمل في المجالات الخمس الرئيسة وهي: (البنية التحتية للمعلومات، تنمية الموارد البشرية، وضع أسس صناعة قائمة على المعرفة، العلوم والتقنية، القضاء على الحاجز الرقمي)، فاصبح مجمل الناتج المحلي في كوريا الجنوبية يتضاعف حتى احتلت المركز العاشر في العالم تصديراً ، وثاني دولة في الادخار، وسابع دولة كشريك عالمي.[٥٠]

ثالثاً: التجربة الألمانية:

نتجت المعجزة التنموية في ألمانيا الغربية جزئياً من المساعدة الاقتصادية نتيجة الإصلاح النقدي وتوظيف الدعم الأمريكي، بعد أن انهارت بعد الحرب العالمية الثانية، فاعتمدت الترميم الفكري بتحويل المسار العسكري إلى مسار اقتصادي،[٥١] فكلفت الاف من أفضل الباحثين الألمان بالعمل في الاتحاد السوفيتي الولايات المتحدة الأمريكية تحت ما سمي "عملية مشبك الورق"،[٥٢] فاعتمدت أسلوب "السوق الحر الاجتماعي " التي ابتكرها " لودفنج ابرهات" وزير الاقتصاد " الذي اطلق مبدأ :(الرجل المناسب والمكان المناسب والاستراتيجية المناسبة والوقت المناسب) فساعد في التغلب على الخسارة الألمانية التي استمرت لمدة طويلة نسبياً بعد انتهاء الحرب، وفي ذلك الوقت كانت لدى ألمانيا حشود كبيرة من العمالة الماهرة الرخيصة، التي تراكمت كنتيجة جزئية لعمليات التهجير والإقصاء التي أثرت على قرابة(١٦,٥) مليون ألماني، وساعد ذلك

ألمانيا في مضاعفة قيمة صادراتها، ووفر القاعدة الحية لصعود الاقتصاد الألماني.[٥٣]

رابعاً: التجربة اليونانية :

استخدم تعبير معجزة اليونان التنموية لوصف المعدل المدهش للتنمية الاجتماعية والاقتصادية في اليونان من بدايات العقد الخامس وحتى منتصف العقد السابع من القرن الماضي؛[٥٤] وشهدت معدل نمو اقتصادي يقارب(٧٪) في المتوسط، وهو في المرتبة الثانية في معدلات النمو الدولي بعد اليابان في الحقبة نفسها، وكانت معدلات النمو في ذروتها في العقد الخامس، وطالما زادت عن(١٠٪) وتضمن التخطيط الاستراتيجي النهوض بالاقتصاد اليوناني المنهار بسبب الحرب العالمية الثانية، وكان برنامجها هو: خفض قيمة سعر الدراخما اليونانية، اجتذاب الاستثمار الأجنبي، التطوير الضخم في الصناعات الكيميائية، تنمية السياحة وقطاع الخدمات عموماً، لكن سرعان ما عانت من ازمه جديد بالرغم من تقدمها التنموي بسبب الاقتصاد الأسود اليوناني.[٥٥]

خامساً: التجربة الإسبانية:

عدت الحقبة(١٩٥٩- ١٩٧٣) هي افضل تجربة تنموية في إسبانيا، إذ انتهت بالأزمة النفطية في العقد السابع من القرن العشرين، ودعمت تلك الطفرة البرامج التنموية التي قام بها "التكنوقراط Technocrats " الذين تقبلهم وتبنى خططهم في تلك الحقبة "فرانسيسكو فرانكو"(Francisco Franco)، الذي وضع حيز التنفيذ سياسات تنمية أملاها عليه صندوق النقد الدولي (International Monetary Fund)، وكان "التكنوقراط " سلالة جديدة من السياسيين حلوا محل "الفالانجية Falangist "وهم الحرس القديم،[٥٦] إذ شهد عصر "فرانكو " الانتقال السريع من الانغلاق الاقتصادي إلى طفرة اقتصادية خطط لها "التكنوقراط " لتصبح معجزة اقتصادية، إذ حرص" الفالانجية " على أن يكون الاقتصاد قائماً على الاكتفاء الذاتي وعدم الدخول في تجارة عالمية مع العالم الخارجي.[٥٧]

سادساً : تجربة النمور الأسيوية:

يشير تعبير النمور الآسيوية إلى الاقتصاديات الصناعية؛ بداية من الأربعة نمور الآسيوية (هونك كونك، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة، وتايوان)، إذ أنها أنجزت وحافظت على معدلات تنمية متميزة وقدرات تصنيعية سريعة في الحقبة ما بين العقد السادس والعقد التاسع من القرن العشرين؛ وفي القرن الحادي والعشرين أصبح للنمور الأربعة قدرات تنموية متقدمة ذات دخل مرتفع، ومازالت تعد من أكثر الاقتصاديات نمواً، وإن كانت الأنظار اتجهت لدول آسيوية أخرى مثل "ماليزيا" التي تشهد تحولاً اقتصادياً سريعاً،(٥٨) إذ تتميز كل النمور الأربعة الآسيوية بقوى عاملة ماهرة وعلى قدر كبير من التعليم، وتخصصت في مجالات تملك فيها خصائص تنافسية؛ فعلى سبيل المثال: أصبحت هونج كونج وسنغافورة من المناطق الرائدة عالمياً كمراكز مالية عالمية، بينما كوريا وتايوان من الدول الرائدة في مجال تقنية المعلومات، وماليزيا ليست بأقل باعاً في مجال تلك التقنية، وقصص نجاح تلك الدول التي تعرف بطفرة "على نهر هان "، وتعد مثالاً تحتذى به العديد من الدول النامية، وأسفر تطبيق التخطيط الاستراتيجي الشامل للدول الناهضة عن ظهور عدة نماذج عملية في التنمية تمثلت في النقلات الاقتصادية الكبرى؛ التي لعبت فيها الحكومات دوراً محورياً؛ مثل حالة نمور آسيا.(٥٩)

سابعاً: التجربة الماليزية:(٦٠) تعد التنمية الماليزية تنمية مميزة، إذ سارت ماليزيا على خطى النمور الآسيوية فشهدت طفرة تنموية هائلة عبر عملية بناء سريعة بعد أن التزمت الحكومة بالتحول الاقتصادي من الاعتماد على أعمال المناجم والزراعة إلى الصناعة؛ وبمساعدة من اليابان، انتعشت الصناعات الثقيلة خلال أعوام، وأصبحت صادرات اليابان مكنّة النمو الأساسية لماليزيا، وكان التخطيط المركزي عاملاً رئيساً في الاقتصاد الماليزي، إذ كانت نفقات الحكومة توظف تكراراً في دعم التنمية، ومنذ ١٩٥٥ ومع بداية وضع الخطط الخمسية لماليزيا، والحكومة تستخدم تلك الخطط للتدخل في الاقتصاد بهدف التوصل إلى

إعادة توزيع الثروات والاستثمار في البنية التحتية، مع حرص الحكومة على الترويج للمؤسسات الخاصة وملكياتها في الاقتصاد، لهذا تأثرت التنمية فيها بدرجة كبيرة عبر الخطط الخمسية وعن طريق الوكالات الحكومية المختلفة مثل وحدة التخطيط الاقتصادي وصناديق الثروة المرتبطة بالحكومة،(٦١) فأعلنت الحكومة عام ١٩٩١ عن خططها التنموية لتصبح ماليزيا بمستهل عام٢٠٢٠ دولة متحدة بمجتمع ماليزي معتد بنفسه وواثق بقدراته، ومشبع بقيم أخلاقية متأصلة وسلوكيات طيبة متينة، فنجاحها في المستقبل يعتمد على جودة رأسمالها البشري، وإصلاح مستوى واستدامة جودة حياة الماليزيين، وتحقق النمو السريع جزئياً عن طريق خصخصة مؤسساتها وإرغامها على استخدام مواردها بصورة حكيمة، وتطبيق نموذج "الاستعاضة عن الاستيراد".(٦٢)

ثامناً: التجربة الإستونية: (إستونيا الإلكترونية):

الدول الأصغر حجماً والأكثر تخلفاً والأفقر في دول البلطيق وعاداتها منبوذة إلى دولة متقدمة، بل رقم متقدم باستخدام الأنترنيت والتكنولوجيا(التنمية الذكية) فاعتمدوا التخطيط الاستراتيجي التنموي الإلكتروني (الحوكمة الإلكترونية) بالاعتماد على كتاب "ميلتون فريدمان " Free to Choose "وهو الكتاب الوحيد الذي قرأه "مارت لار" قبل تسنمه منصب الوزير الأول، إذ ممكن تأسيس شركة في (٥ دقائق) فقط فهي الدولة التي ودعت الورق فوزير الأول لمدة ثلاث سنوات لم تستخدم الحبر إلا مرة واحدة هي إهداء كتاب في معرض الكتاب الدولي، كما وضعت ضريبة ثابتة مقابل جودة الخدمة المقدمة، اعتماد التجارة الحرة وإلغاء الرسوم الجمركية، واعتماد البيروقراطية الرقمية، ودعم القطاع الزراعي والصناعي بقوة، تشجيع الاستثمار عن طريق إعفاءها من الضريبة، خفض نسبة الضريبة إلى(٢١%)، واحتلت تسلسل(١٢) في سيادة القانون وتسلسل (١) في النظام الضريبي، واعتمدت نظام التعليم البرمجة من عمر(٥ سنوات) " " Programming Tiger وتعليمهم إدارة الأعمال، والهوية للمواطن الإستونية

الإلكترونية متعددة الاستعمال، وتقديم الإقامة الافتراضية للأشخاص ومنح جميع الموافقات للشركات الكترونياً.

تاسعاً: التجربة التركية:

حققت تركيا طفرة تنموية نوعية، فتحولت إلى دولة اقتصادية عالية الجودة، بعد أن أتقن مخططوها الاستراتيجيون امتيازاتها الجيوبوليتكية والديموغرافية، فهي دولة ذات طابعين الأول: أسيوي، والثاني: أوروبي، وتوافقاً مع قول الرئيس التركي أردوغان "نجحنا لأننا لا نسرق"، حققت تركيا معايير ومؤشرات عالية الجودة في كافة المجالات، إذ تحولت تركيا إلى دولة متقدمة جداً، لفتت انتباه العالم، وحققت قوة اقتصادية مرموقة سبقت نظيرتها الإقليمية تنافساً (إيران) بكثير، وهذا واضح في الجدول أدناه.

سم الدولة	الناتج المحليّ الإجماليّ عام ٢٠١٦ (مليون دولار أمريكي)	الناتج المحليّ الإجماليّ عام ٢٠١٧ (مليون دولار أمريكي)
تركيا	٧٣٥,٧١٦	٧٦٩,٤٧٤
إيران	٤٢١,٣٠٤	٤٣٨,٣٣٤

وتوقعت شركة "برايس ووتر هاوس كوبرز" (PwC) البريطانية للخدمات المهنية، في تقرير بريطاني بعنوان: إن الاقتصاد التركي سيحتل تسلسل (١٢) عالمياً في ٢٠٣٠، الصادر في ٠٨ أبريل ٢٠١٧، ليتفوّق بذلك على كوريا الجنوبية وإيطاليا.

الخاتمة:

خلاصة لكل ما عرض أنفاً، يمكن القول: إن هناك علاقة تكاملية بين التخطيط والطفرات التنموية بعد النجاح في حرف مسار الأزمات باتجاه بناء القدرات لضمان المستقبل، وهذا الأمر يعتمد كثيراً على التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن بداخله آليات تفكيك وتركيب الوسائل والإمكانات أثناء رسم الاستراتيجيات، وهذا إن دل على شيء فانه يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنمية وبناء القدرات.

وتبعاً لهذا الفهم، اتضح السلوك الدولي التنموي وبات من السهل استقراء التخطيط الاستراتيجي ومعرفة سر الطفرات التنموية في الساحة الدولية بعد أن تم استقراء الخارطة التخطيطية، ليكون صانع القرار في حالة من التخطيط على مدى متواصل وفي كل خطوة يخطوها وهو يرسم استراتيجيته في الساحة الدولية، لنخرج من هذه المقاربة بجملة من النتائج منها:

أولاً: إن التخطيط الاستراتيجي يفسر لنا معاني ومفاهيم الأداء الاستراتيجي الدولي، بينما استراتيجية التخطيط هي منهج شامل يرسم برنامجاً متكاملاً للتعامل مع الاداءات وفقاً للإمكانات والوسائل المتاحة للتحقيق المستقبل المنشود دولياً.

ثانياً: إن حرف مسار الأزمات باتجاه بناء القدرات يعتمد على عقلانية التخطيط الاستراتيجي.

ثالثاً: خير وسيلة لإدارة الموارد، هي صناعة الخطط، وخير وسيلة لصناعة الخطط، هي التحسين التنموي المستمر، وخير وسيلة للتحسين التنموي، إيجاد استراتيجية تخطيطية عقلانية.

رابعاً: ممكن للدول عموماً والعراق خصوصاً تطبيق التخطيط الاستراتيجي الذي اعتمدته احدى تلك الدول المذكورة، أو اخذ العبر والاستفادة من التجارب التي اعتمدتها تلك الدول فحققت طفرة تنموية.

خامساً: على العراق تبني استراتيجية تخطيط شاملة عنقودية تعتمد الإدارة الإلكترونية ذات الجودة العالمية لتحقيق تقارب تنموي يقترب من التجربة التنموية التركية.

سادساً: إن التخطيط الاستراتيجي أساس بناء وتنمية قدرات الدول، فالتكامل التنموي يتطلب رسم البرامج والمشاريع المستقبلية بالمزاوجة بين العلم التناظري والفن المهاراتي.

سابعاً: إن مستقبل العالم عموماً والعراق خصوصاً بات رهن عقلانية التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التنمية رهن التخطيط الاستراتيجي العقلاني.

من كل ما ورد أعلاه من نتائج، نصل ونتوصل إلى صحة ودقة الفرضية التي افترضها الباحث والتي نصت على ((كلما اعتمدت الدول على التخطيط الاستراتيجي؛ أزادت القدرات بناءً وتسارعت التنمية تصاعداً).

التوصيات:

١. اعتماد التخطيط الاستراتيجي في تنمية القدرات وبناء القدرات في جميع مؤسسات الدولة العراقية.

٢. إنشاء مراكز للتخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع العلماء المختصين في الجامعات والمراكز البحثية للنهوض بالتنمية العراقية.

٣. الاستفادة من تجارب الطفرات التنموية الدولية التي تحققت بفعل تبني التخطيط الاستراتيجي الذي حول الدول من دول "متأزمة" إلى دولة منتعشة وجعلها قاعدة للاستناد وانطلاقة للابتكار.

٤. إعداد خلية إدارة أزمة عراقية يقع على عاتقها التوصية باتخاذ التدابير الاحترازية للوقاية من أزمة (قلة/ وفرة) المياه مستقبلاً.

الهوامش:

---

(١) استراتيجية المحيط الأزرق: هي توظيف كافة الإمكانات والوسائل لخلق طلب جديد بدلاً من الطلب الموجود أصلاً يحقق ربح سريع وكبير، أما استراتيجية المحيط الأحمر: توظيف كافة الإمكانات والوسائل لإزاحة المنافسين عن السوق التقليدي، للمزيد ينظر: علاء فرحان طالب، زينب مكي البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، ٢٠١١، ص٣٩ -٤٠.

(٢) يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية، مج٢١، عدد١، فلسطين، يناير ٢٠١٧، ص٢٩٥.

(٣) وائل صبحي إدريس، وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الاستراتيجية :منظور متكامل، دار وائل، عمان، ٢٠١٧، ص ٩٩.

(٤) مصطفى يوسف كافي، التخطيط والتنمية: منظور اقتصادي-بيئي-إعلامي، دار الحاد للنشر والتوزيع، عمان ،٢٠١٧، ص٩٥

(٥) امنية سالم، السياسة الدولية والاستراتيجية: إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة ،٢٠١٥، ص ٧٥.

(٦) خليل حسين وحسين عبيد، التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: استراتيجيات الأمن القومي- الحروب واستراتيجية الاقتراب غير المباشر، منشورات الحلبي الحقوقية، دمشق، ٢٠١٣، ص ص٦٨-٦٩.

(٧) مفتاح محمد اديات، اتجاهات حديثة في دراسة المعلومات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص٢٨٢.

(٨) مجيد الكرخي، التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،٢٠١٧ ، ص٢٤٣.

(٩) محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات السياسية واستراتيجية القضاء على الأزمات السياسية الدولية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص٨٦.

(10) R. Aqdas, et.al, H., Strategic Planning Role in Non-Profit Organizations. Journal for Studies in Management and Planning, Vol.3, No.6, 2017, pp.166-170 .

(11) A. Bieler, & M. McKenzie, Strategic Planning for Sustainability in Canadian Higher Education. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Vol.9, No.2, 2017, pp.161-183.

(12) Hasan Y. Aljuhmani1& Okechukwu L. Emeagwal, The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector, International Review of Management and Marketing, Vol. 7,No.3, 2017,pp. 50-60,

(13) Cassey Lee & Lee Chew-Ging, The Evolution of Development Planning in Malaysia, Journal of Southeast Asian Economies Vol. 34, No. 3 ,2017, pp. 436–61

(14) Pacuto Ngos Solomon & Dan Ayebale, Planning Competence and Staff Performance in Muni University, Ugandam European Journal of Management and Marketing Studies, Vol.2 ,No.2, 2017,pp. 36-55.

(١٥) ريم الضامن وآخرون، دليل بناء خطة تطوير المدرسة، معهد التربية، رئاسة الوكالة، عمان، ٢٠٠٤، ص ٧.

(16) Thomas P. Di Napoli, Strategic Planning: Local Government Management Guide, New York, May 2003, pp.3-4.

(17) H.K.S. Hanasini Athapaththu, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 6, No. 2, February 2016, p.124.

(١٨) دليل التخطيط الاستراتيجي: القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة، مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبعي الخيرية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ٢٠١٣، ص ١٤ وما بعدها

(١٩) أنماط الانتعاش واحتمالات النمو والعمالة، مع إشارة محددة إلى البلدان المعتمدة للنهج المتكامل للميثاق العالمي لفرص العمل، مكتب العمل الدولي الدورة ٣٠٩، نوفمبر/ الثاني تشرين، جنيف، ٢٠١٠، ص١.

(20) Daniel S. Hamermesh & Neal M. Soss, An Economic Theory of Suicide, Journal of Political Economy, Vol. 82, No. 1 ,January - February, 1974, pp. 83-98

(٢١) سليمان زيدان، العمق الاستراتيجي : موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،٢٠١٧، ص ٩٩.

(٢٢) ايناس سعدي عبد الله، الحرب الباردة: دراسة تاريخية للعلاقات الأمريكية–السوفيتية من ١٩٤٥–١٩٦٣، اشوربانيبال للكتاب، بغداد، ٢٠١٥، ص١٩٠–وما بعدها

(٢٣) زيغنيو بريجنسكي، رقعة الشطرنج الكبرى: الأولوية الأمريكية و متطلباتها الاستراتيجية، ترجمة: أمل الشرقي، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ،١٩٩٩، ص ٥٣.

(24) MichaelI Wolff,Fire and Fury :inside the Trump Withe House, Little, Brown, United States, 2018, pp.21

(٢٥) سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، مصدر سبق ذكره، ص٦٧.

(٢٦) حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر، عالم المعرفة، الكويت، ٢٠٠٠، ص ١١٩.

(٢٧) كينيشي أوهمي، الاقتصاد العالمي المرحلة التالية: تحديات وفرص في عالم بلا حدود، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم ناشرون،عمان، ٢٠٠٦، ص٦٤.

(٢٨) غريغوري كلارك، الاقتصاد العالمي: نشئته وتطوره ومستقبله، ترجمة: امين الأيوبي، الدار العربية للعلوم ناشرون،عمان ، ٢٠٠٨، ص٢٥.

(٢٩) كربوش محمد. وآخرون، استراتيجية النمو وفاعلية المؤسسة، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠١٦، ص٢١.

(٣٠) عبد الجبار محمود، وزينة مؤيد محمود، العلاقة السببية بين منهج التخطيط والتنمية: بحث تحليلي للتجربة الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، مج ٢٣، عدد٩٥، ٢٠١٧، ص٣٠٦.

(٣١) عبد القادر خريبش، التحليل الاستراتيجي عند مشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، دمشق، مج٢٧، عدد ١-٢ ،٢٠١١، ص ص ٥٩٩ _٥٧٣.

(٣٢) محمد حسين العيساوي، وآخرون، لإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالث، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص٢٧٥.

(٣٣) إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،٢٠١٢، ص ص٢٢-٢٣.

(٣٤) خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٥٠-١٥١.

(٣٥) احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ١.

(36)M. M.Helms, &J. Nixon, Exploring SWOT analysis - where are we now? Journal of St.rategy and Management, Vol.3, No.3, 2010, p.216.

(٣٧) ماجد عبد المهدي مساعدة ، لادارة الاستراتيجية: مفاهيم- عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،٢٠١٣، ص ص ٢٣١_٢٣٢.

(38) I.M. Blatstein, Strategic Planning: Predicting or Shaping the Future? Organization Development Journal, Vol. 30 No. 2, 2012, pp. 32.

(39) Susan H. Adams "Statement Analysis: What Do Suspects' Words Really Reveal?" Polygraph Vol.25, No.4, October 1996, pp. 266–278.

(40) Mike Morrison, PRIMO-F Model for Business Development, Report, 2018,p.1

(41)P.Johnson, PESTLE analysis, Strategy Skills, Team FME, 2013, pp.6-10.

(42) Abhishek Gupta, Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment, International Journal of Modern Social Sciences, Vol. 2, No.1, 2013, pp. 34-36.

(٤٣) ريتشارد كوخ، قاعدة ٨٠/٢٠: كيف تحقق ٨٠% من أهدافك باستخدام ٢٠% من الوسائل؟ خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، عدد٣، فبراير/شباط ١٩٩٩، ص١ وما بعدها

(44) Arikkök Merih, Total Quality Management : The way to achieve quality excellence, paper ,2016, p.4

(45) Saaty, Thomas L., Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences,Vol. 1,No.1, 2008, pp.83-98.

(46) Hanaa O. Khadri, A Proposed Systematic Framework for Applying Hoshin Kanri Strategic Planning Methodology in Educational Institutions, European Scientific Journal, Vol.12, No.16 ,June 2016, p.159.

(47) Ellington, Lucien, Learning from the Japanese Economy. Japan Digest., 2004, pp.3-5.

(48) Booz Allen & Hamilton, Vision Korea Report, Revitalizing the Korean Economy Towards the 21st Century. Maeil Business Newspaper (MBN), October 2016, p.12.

(49) Herbert H. Werlin, Ghana and South Korea: Lessons from World Bank case studies. Public Administration and Development, Vol. 11, No.3, 2006, pp.245-255.

(50) Anon Amb, Bakishev says: South Korea Role Model for Kazakhstan Korean Wave Influentialin Central Asian Nation, The Seoul Times; March, 2007,p. 27.
(51) Jams C. Vanhook, Rebuilding Germany, Creation of the Social Market Economy, UK, 2004 , p.19.
(٥٢) هنتريد بيتر وآخرون، حقائق عن ألمانيا، ترجمة: أحمد ماهر صندوق، فرانكفورتر سوسيتيس مدين المحدودة المسؤولية، فرانكفورت، ألمانيا، ٢٠١٥، ص٥٨.
(٥٣) إحسان عبد الهادي سلمان، المسألة الألمانية من وحدتها إلى إعادة توحيدها، د:ط، السليمانية،٢٠١٣، ص١٩٥ وما بعدها
(٥٤) هشام بوريش و هناء عفيف، دور المعلومة في أزمة الديون السيادية: دراسة حالة اليونان، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، الجزائر، عدد ١٧، مج١، ٢٠١٦، ص٢٩ وما بعدها.
(55) U. Dadush, Paradigm Lost : The Euro in Crisis, Carnegie Endowment for International Peace, Washington, 2010, pp. 60- 63
(56) Nicholas A. Vardy (Editor). A global investor's discussion of Spain's economic boom. The Global Guru; September 2006, p.21.
(57) Leslie Crawford, Europe: Boomtime Spain waits for the bubble to burst. Madrid, Financial Times, June 2006, p.34.
(٥٨) نبيه فرج امين الحصري، تجربة ماليزيا في الاقتصاد الإسلامي، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩، ص٢٢.
(٥٩) نجيب فرج، خطابات مهاتير محمد، ترجمة: عمر الرفاعي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٤٨.
(٦٠) نوال بيومي، التجربة الماليزية وفق مبادئ التمويل والاقتصاد الإسلامي، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة،٢٠١١ ، ص ص ٤٩-٥٠.
(٦١) إسماعيل محمد صادق، التجربة الماليزية: مهاتير محمد والصحوة الاقتصادية، القاهرة ،٢٠١٤ ، ص٢٢-٢٣.
(٦٢) مهاتير محمد، التجربة الماليزية: نهضة أمة، مؤسسة عبد الحميد شومان، عمان، ٢٠١٦، ص١٠.