

صفحة العنوان

مدخل إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي
من الخيال إلى امتلاك القوة

تأليف

جمال دورة

باحث ومفكر في التخطيط الاستراتيجي للدول، ومحكم دولي

Jamel-doura.tn / planificateur.tn

الإهداء

إلى كل عقلٍ لم يرضَ أن يعيش على هامش الزمن،
وإلى كل إنسانٍ آمن أن المستقبل لا ينتظر، بل يُبنى،
وإلى كل من رأى في الفكر مسؤولية،
وفي العمل رسالة،
وفي التخطيط طريقاً من الفوضى إلى المعنى،
ومن التمني إلى الإنجاز،
ومن الضعف إلى امتلاك القوة.

إلى الإنسان الذي يحمل في داخله قدرة على أن يتخيل،
ثم يفكر،
ثم يحدّد مشروعه،
ثم يبني أثره في الأرض.

إلى كل من لا يزال يؤمن أن عمارة الأرض ليست شعاراً،
بل تكليف،
وأن العدل لا يعيش إلا إذا حملته العمل،
وأن المستقبل لا يكون صالحاً إلا إذا صنعه وعيٌ رشيد.

الشكر

الحمد لله الذي منح الإنسان العقل ليفهم،
والبصيرة ليميز،
والإرادة ليبني،
وجعل عمارة الأرض مسؤولية لا ترفاً،
واستخلاقاً لا عبثاً.

وأقدم بالشكر إلى كل من أسهم، مباشرة أو غير مباشرة، في تكوين هذا المسار الفكري،
من معلمين، ومفكرين، وممارسين، وأصحاب تجارب،
ومن كل من أثار سؤالاً، أو فتح باباً للتأمل، أو دفع إلى مراجعة فكرة أو تدقيق مفهوم.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من آمن أن الفكر الجاد لا يولد من الرغبة وحدها،
بل من الصبر على البناء،
والصدق في البحث،
والشجاعة في إعادة النظر،
والإصرار على أن يكون للعمل أساس من الوعي والمنهج.

وإذا كان هذا الكتاب يحمل اجتهاداً خاصاً في فهم التخطيط الاستراتيجي،
فإنه يظل ثمرة حوار طويل بين التجربة والتأمل،
بين الواقع والسؤال،
بين الحاجة إلى البناء، والرغبة في أن يكون هذا البناء أعمق من مجرد رد فعل على الحاضر.

الدباجة

لم يعد الحديث عن التخطيط الاستراتيجي في عالمنا المعاصر حديثاً عن أداة إدارية محدودة، ولا عن تقنية تنظيمية تُستدعى عند الحاجة إلى ترتيب بعض الأعمال أو تحسين بعض المؤشرات، بل أصبح حديثاً عن منهج في النظر، وبنية في الفهم، وطريقة في توجيه الفعل الإنساني داخل عالم متغير، تتسارع فيه التحولات، وتشتد فيه المنافسة، وتزايد فيه الحاجة إلى من يملك القدرة على قراءة الحاضر وصناعة المستقبل.

لقد أفرزت التحولات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والمعرفية واقعاً لم يعد يسمح بالعفوية بوصفها قاعدة، ولا برد الفعل بوصفه أسلوباً دائماً في التعامل مع الأحداث. فالأمر التي لا تخطط تتآكل تحت ضغط المفاجآت، والمؤسسات التي لا تملك رؤية تستهلك نفسها في التسيير اليومي، والأفراد الذين لا يعرفون وجهتهم يبددون أعمارهم في الاستجابة لما يفرضه غيرهم. ومن هنا أصبحت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي تعبيراً عن حاجة أعمق: الحاجة إلى الانتقال من الارتجال إلى القصد، ومن الحركة إلى الاتجاه، ومن التشتت إلى المشروع.

غير أن شيوع مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يكن دائماً علامة على وضوحه، بل إن كثرة استعماله أدت أحياناً إلى مزيد من الالتباس. فقد اختلط بالتسيير، وبالبرمجة، وبالتخطيط التنفيذي، وبالتوقع، وبإدارة الأعمال اليومية، حتى بات من الضروري إعادة بنائه على أسس أكثر صرامة ووضوحاً. وهذا الكتاب ينطلق من هذه الحاجة، لا ليضيف تعريفاً إلى تعريفات كثيرة، بل ليسهم في إعادة تركيب المفهوم داخل رؤية أوسع تربطه بالإنسان، والعمران، والدولة، والقوة، والمستقبل.

إن التخطيط الاستراتيجي، في التصور الذي يقوم عليه هذا العمل، ليس مجرد تنظيم للوسائل، بل هو بناء للقدرة. وهو لا يبدأ من التنفيذ وحده، ولا من ترتيب الموارد بمعناها الإجرائي المباشر، بل يبدأ من الخيال؛ لأن كل مشروع كبير كان في أصله صورة ذهنية سبقت وجوده المادي. ثم ينتقل إلى التفكير الذي يختبر الممكن، ويميز بين الرغبة والإمكان، ثم إلى تحديد المشروع الذي يخرج الفكرة من فضاء الاحتمال إلى مجال القصد، ثم إلى التخطيط الذي يرتب الوسائل والمراحل والأولويات، ثم إلى التنفيذ الذي يختبر المشروع في الواقع، ثم إلى التقييم والمراجعة اللذين يصححان المسار، إلى أن يبلغ هذا البناء غايته الطبيعية، وهي امتلاك القوة.

غير أن القوة هنا لا تُفهم في معناها العدوانى الضيق، بل في معناها الحضاري الشامل: قوة الفهم، وقوة التنظيم، وقوة القرار، وقوة الحماية، وقوة التأثير، وقوة الاستمرار. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة ليس دعوة إلى الهيمنة، بل دعوة إلى التحرر من الضعف، ومن التبعية، ومن الهشاشة، ومن أن يتحول الفاعل إلى موضوع في خطط غيره بدل أن يكون صاحب مشروع ومآل.

ويستند هذا التصور إلى فهم مخصوص للإنسان. فالإنسان ليس كائناً ساكناً في العالم، بل هو الكائن الذي يتأقلم، ويتأثر، ويؤثر، ويغير ما على الأرض أكثر من باقي المخلوقات. وهو كذلك فاعل مدني بالطبع والطابع، لأنه يتجه إلى تأسيس المجموعات البشرية، وتنظيم الاجتماع الإنساني، وبناء المؤسسات، وإقامة صور العمران المختلفة. ومن هنا فإن التخطيط ليس أمراً خارجاً عن طبيعته، بل هو من مقتضياتها. لأنه خلق ليحمر الأرض، وعمارتها لا تكون بالعفوية وحدها، بل بالوعي، والمنهج، والعمل المنظم.

كما يستأنس هذا الكتاب، في بنائه التأصيلي، بجملة من المبادئ القرآنية التي تتصل بالإعداد، والنظر في الغد، والتثبت العلمي، وحسن التدبير، والتنظيم، والحذر، واختيار القوي الأمين، دون ادعاء أن القرآن استعمل المصطلح الحديث نفسه. فالمقصود هنا ليس تحميل النص ما لا يحتمل، بل إبراز أن الوحي تضمن أصولاً علياً يمكن أن تُعين على بناء فهم حضاري أعمق للتخطيط الاستراتيجي.

ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الكتاب إلى بناء مدخل متكامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، يحرره من الالتباس، ويعيد ربطه بجذوره الفكرية، ويؤسسه على رؤية للإنسان والعمران، ويبين علاقته ببناء القوة، ويكشف أقسامه الكبرى، ومجالاته، ومستوياته، وشروط فعاليته، ومعوقاته، ثم ينتهي إلى نموذج تأصيلي يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو مسار الانتقال من الخيال إلى امتلاك القوة، ومن الإمكان إلى المآل.

المقدمة العامة

يعيش الإنسان في عالم لا تكفي فيه النيات الصالحة وحدها لصناعة المصير، ولا تُبنى فيه القوة بالرغبة المجردة، ولا يتحقق فيه الاستقرار بالعفوية، بل يتحدد فيه موقع الأفراد، والمؤسسات، والدول، بقدر ما يملكون من وعي بالغاية، وفهم للواقع، وقدرة على تقدير المآلات، وحسن توظيف للموارد، وانضباط في الفعل. ومن هنا برز التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد أهم المفاهيم التي لم تعد تخص المجال العسكري وحده، ولا الإدارة التنظيمية الضيقة، بل أصبحت تمس جوهر العمران الإنساني، لأنها تتصل بالسؤال الذي يسبق كل بناء جاد: كيف ننتقل من الإمكان إلى القدرة، ومن القدرة إلى الفعل، ومن الفعل إلى المستقبل الذي نريد؟

غير أن شيوع مصطلح التخطيط الاستراتيجي في الأدبيات المعاصرة لم يصاحبه دائماً وضوح مماثل في الدلالة. فكثيراً ما استُعمل المصطلح استعمالاً فضفاضاً، حتى اختلط بالتخطيط التنفيذي، أو بالبرمجة، أو بالتوقع، أو بالتسيير، أو بمجرد ترتيب الأنشطة والمهام. ونتيجة لذلك، صار من الضروري إعادة بناء المفهوم على أسس أكثر دقة، لا تكتفي بوصفه أداة إدارية، بل تنظر إليه بوصفه منهجاً في الفهم، وأسلوباً في توجيه القرار، وطريقة في ربط الحاضر بالمستقبل، والموارد بالمشروع، والإمكان بالمآل.

إن التصور الذي يقوم عليه هذا الكتاب ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه مساراً لامتلاك القوة. وليس المقصود هنا بالقوة معناها العدوانى الضيق، بل معناها الحضاري الأوسع: القدرة على الحماية، والقدرة على التنظيم، والقدرة على التأثير، والقدرة على الاستمرار، والقدرة على عدم ترك المصير رهيناً بالكامل للغير أو للصدفة أو للفوضى. وامتلاك القوة، وفق هذا التصور، لا يقع دفعة واحدة، بل يتشكل عبر مسار متدرج يبدأ من الخيال، ثم يمر إلى التفكير، ثم إلى تحديد المشروع، ثم إلى التخطيط، ثم إلى التنفيذ، ثم إلى التقييم والمراجعة، إلى أن يبلغ الفاعل درجة من القدرة الفعلية تجعله أكثر تحكماً في مساره ومآلاته.

ويرتبط هذا الفهم بأصل أعمق في النظر إلى الإنسان ووظيفته في الوجود. فالإنسان، في هذا المنظور، ليس مخلوقاً للحضور السلبي في العالم، بل مخلوق لعمارة الأرض في إطار الاستخلاف. وهو الكائن الذي يتأقلم، ويتأثر، ويؤثر، ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات، كما أنه فاعل مدني بالطبع والطابع، لأنه يتجه إلى تأسيس المجموعات البشرية، وتنظيم الاجتماع الإنساني، وبناء المؤسسات والدول. ومن هنا فإن التخطيط لا يظهر بوصفه إضافة خارجية على حياة الإنسان، بل بوصفه أحد مقتضيات طبيعته العمرانية والمدنية، لأنه الأداة التي ينتقل بها من التشتت إلى المشروع، ومن المشروع إلى البناء.

وقد سعى هذا الكتاب، من خلال فصوله، إلى معالجة التخطيط الاستراتيجي ضمن مسار متدرج. فبدأ بتحرير المفهوم وبيان حدوده العلمية، ثم عاد إلى جذوره التاريخية ومدارسه الكبرى، ثم ربطه بفهم الإنسان ووظيفته في الأرض، ثم عالج مسألة التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة، ثم بين أبعاده التأصيلية، وأقسامه الكبرى، ومجالاته، ومستوياته، وشروط فعاليته، ومعوقاته، قبل أن ينتهي إلى نموذج تركيبي يرى أن التخطيط الاستراتيجي ليس تقنية جزئية، بل منهجاً عاماً في بناء الفعل الحضاري.

وإذا كان هذا العمل يتوخى الصرامة الأكاديمية في الصياغة والتحليل، فإنه لا ينطلق من رغبة في التنظير المجرد المنفصل عن الواقع، بل من قناعة مفادها أن الخلل في حياة كثير من الأفراد والمؤسسات والدول ليس دائماً في نقص الموارد وحده، بل كثيراً ما يكون في غياب الرؤية، واضطراب الأولويات، وضعف التقدير، وانفصال القرار عن المآل. ومن هنا فإن الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي ليست حاجة تقنية فحسب، بل حاجة حضارية، لأن من لا يخطط يظل أقرب إلى أن يُدار من غيره، أو أن تستهلكه الأحداث بدل أن يشارك في توجيهها.

وعليه، فإن هذا الكتاب ليس فقط مدخلاً إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، بل دعوة إلى إعادة الاعتبار للعقل الذي يسبق الفعل، وللرؤية التي تسبق الحركة، وللتقييم الذي يحفظ البناء من العمى الذاتي، وللقوة التي تُبنى بالخيال، والتفكير، والمشروع، والتنظيم، والعمل، والمراجعة، لا بالاندفاع العابر ولا بالاستهلاك غير الواعي للموارد.

الفهرس

الإهداء

الشكر

الديباجة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر الأساسية

القرآن الكريم.

ابن منظور محمد بن مكرم: لسان العرب. بيروت: دار صادر، د.ت.

الرازي محمد بن أبي بكر: مختار الصحاح. بيروت: المكتبة العصرية، د.ت.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب: القاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة، د.ت.

ثانياً: مؤلفات جمال دورة

دورة جمال من آدم إلى المصير: القرآن الكريم منهاج التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الإنسان. مخطوط/عمل مودع، سوسة، 2026.

دورة جمال علم التخيّل (هندسة الخيال). مخطوط/عمل مودع، سوسة، 2025.

دورة جمال الذكاء: علم المنهج والقرار. مخطوط/عمل مودع، سوسة، 2025.

ثالثاً: المراجع العربية في الفكر والاستراتيجية والإدارة

العمرى غازي عبد الرحمن: التخطيط الاستراتيجي الحديث. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، د.ت.

السلمي علي: الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب، د.ت.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت.

العلاق بشير: الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري، د.ت.

حسن راوية محمد: الإدارة الاستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، د.ت.

رابعاً: المراجع الكلاسيكية في الفكر الاستراتيجي

Clausewitz, Carl von. On War. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

Jomini, Antoine-Henri. The Art of War. Philadelphia: J. B. Lippincott, 1862.

Sun Tzu. The Art of War. Translated by Samuel B. Griffith. Oxford: Oxford University Press, 1963.

Kautilya. The Arthashastra. Translated by L. N. Rangarajan. New Delhi: Penguin Books, 1992.

Machiavelli, Niccolò. The Prince. Chicago: University of Chicago Press, 1998.

Mahan, Alfred Thayer. The Influence of Sea Power upon History, 1660–1783. Boston: Little, Brown, 1890.

خامساً: المراجع الحديثة والمعاصرة في التخطيط والاستراتيجية

Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

Porter, Michael E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.

Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.

Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

Bryson, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2018.

Rumelt, Richard P. Good Strategy, Bad Strategy. New York: Crown Business, 2011.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Freedman, Lawrence. Strategy: A History. Oxford: Oxford University Press, 2013.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 1990.

Dixit, Avinash K., and Barry J. Nalebuff. Thinking Strategically. New York: W. W. Norton, 1991.

سادساً: مراجع في الدولة والعمران والمجتمع

ابن خلدون عبد الرحمن بن محمد: المقدمة. بيروت: دار الفكر، د.ت.

مالك بن نبي: شروط النهضة، دمشق: دار الفكر، د.ت.

مالك بن نبي: مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، دمشق: دار الفكر، د.ت.

الجابري محمد عابد: العقل السياسي العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1990.

هربرت سايمون: السلوك الإداري، ترجمة عربية، د.م: د.ن، د.ت.

المقدمة العامة

الباب الأول: التأصيل المفهومي والتاريخي للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول: في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وحدوده العلمية

- المبحث الأول: في المفهوم اللغوي والاصطلاحي
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم المجاورة
- المبحث الثالث: خصائص التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: الجذور التاريخية والمدارس الاستراتيجية الكبرى

- المبحث الأول: المدارس الاستراتيجية القديمة
- المبحث الثاني: الرؤية الإسلامية في بناء الوعي الاستراتيجي
- المبحث الثالث: المدارس الحديثة والمعاصرة

الباب الثاني: الأساس الإنساني والحضاري للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الثالث: الإنسان والاستخلاف وعمارة الأرض

- المبحث الأول: الإنسان في الوجود ووظيفته العمرانية
- المبحث الثاني: الإنسان بين التأثير والتأثير
- المبحث الثالث: الإنسان فاعل مدني بالطبع والطابع

الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة

- المبحث الأول: منطلقات بناء القوة
- المبحث الثاني: المسار المنهجي لامتلاك القوة
- المبحث الثالث: العلاقة بين التخطيط والقوة والسلم

الفصل الخامس: الأبعاد التأصيلية للتخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: الأبعاد الغائية والمعرفية
- المبحث الثاني: الأبعاد التدبيرية والتنظيمية
- المبحث الثالث: البعد البشري القيادي

الباب الثالث: أقسام التخطيط الاستراتيجي ومجالاته ومستوياته

الفصل السادس: الأقسام الكبرى للتخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي العسكري
- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي المؤسسي
- المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي الشخصي

الفصل السابع: مجالات التخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: المجالات السيادية والتنموية
- المبحث الثاني: المجالات الاجتماعية والعلمية والثقافية
- المبحث الثالث: المجالات البيئية والرقمية والمجتمعية والإدارية

الفصل الثامن: مستويات التخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: المستوى السياسي السيادي
- المبحث الثاني: المستوى المؤسسي الإداري
- المبحث الثالث: المستوى الحضاري المجتمعي

الباب الرابع: الفعالية والمعوقات والنموذج التركيبي

الفصل التاسع: شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: الشروط المعرفية والمنهجية
- المبحث الثاني: الشروط العملية والتنظيمية

- المبحث الثالث: الشروط البشرية والمؤسسية

الفصل العاشر: معوقات التخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: المعوقات المفاهيمية والمنهجية
- المبحث الثاني: المعوقات العملية والتنفيذية
- المبحث الثالث: المعوقات البشرية والحضارية

الفصل الحادي عشر: نحو نموذج تأصيلي للتخطيط الاستراتيجي

- المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً
- المبحث الثاني: نموذج من الخيال إلى امتلاك القوة
- المبحث الثالث: التكامل بين الإنسان والعمران والدولة

الفصل الثاني عشر: الخاتمة العامة

- المبحث الأول: النتائج العامة للبحث
- المبحث الثاني: الخلاصات التركيبية
- المبحث الثالث: آفاق البحث

الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

الفهرس العام

بداية المتن

الباب الأول

التأصيل المفهومي والتاريخي للتخطيط الاستراتيجي

الفصل الأول

في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وحدوده العلمية

تمهيد

يُعَدُّ ضبط المفاهيم من أولى الضرورات المنهجية في كل بناء علمي جاد، لأن الاضطراب المفاهيمي لا يظل حبيس اللغة، بل يمتد أثره إلى الرؤية، والتحليل، والتصنيف، ثم إلى القرار والممارسة. ومن بين المفاهيم التي نالها قدر واسع من التداول في العقود الأخيرة مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حتى كاد شيوعه يخفي ما يحيط به من التباس. فقد استُعمل في الخطاب الإداري، والسياسي، والعسكري، والتنموي، والمؤسساتي، والاجتماعي، بل وفي المجال الفردي، دون أن يصاحب ذلك دائماً تحرير نظري كافٍ يحدد معناه وحدوده ووظيفته.

وقد ترتب عن هذا الاستعمال الواسع خلط متكرر بين التخطيط الاستراتيجي وغيره من المفاهيم القريبة، مثل التسيير، والتخطيط التنفيذي، والبرمجة، والتوقع، والتدبير اليومي. وصار المصطلح، في بعض الأحيان، يُستعمل لكل فعل منظم، أو لكل حديث عن المستقبل، أو لكل وثيقة تتضمن أهدافاً عامة. وهذا الوضع يُضعف المفهوم، ويفقده صرامته، ويجعل الحاجة ملحة إلى إعادة بنائه ضمن إطار علمي يميزه عن غيره، ويكشف عن عناصره الأساسية، ويبين لماذا يُعَدُّ، في حقيقته، أكثر من مجرد أداة تقنية.

ومن هنا يأتي هذا الفصل ليضع الأساس المفاهيمي للكتاب كله، من خلال معالجة ثلاث قضايا مترابطة: أولها المفهوم اللغوي والاصطلاحي للتخطيط والاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وثانيها الفروق بين هذا المفهوم وبين المفاهيم المجاورة، وثالثها الخصائص التي تمنحه هويته النوعية بوصفه منهجاً في توجيه الفعل نحو غايات بعيدة المدى.

المبحث الأول

في المفهوم اللغوي والاصطلاحي

الجزء الأول: مفهوم التخطيط في اللغة

يرتبط لفظ التخطيط في أصله اللغوي بمعاني الرسم، والتحديد، ووضع الخطوط، وإبراز المعالم قبل الانتقال إلى الفعل أو البناء. ومن هذا الأصل تتضح دلالة مهمة، هي أن التخطيط يسبق التنفيذ، وأنه فعل يقوم على التصور المسبق، لا على الارتجال. فالخط، من حيث هو أثر يرسم الطريق أو يحدد الشكل، يرمز إلى أن الفعل لا ينبغي أن يكون اندفاعاً مجرداً، بل حركة تستند إلى صورة سابقة في الذهن.

ومن هنا فإن التخطيط، في معناه اللغوي الواسع، يدل على فعل يقصد إلى إخراج العمل من العشوائية إلى النسق، ومن التفرق إلى الترتيب، ومن الجهد غير الموجه إلى الجهد المرتبط بغاية. وهو بهذا المعنى ليس مجرد خطوة فنية، بل صورة من صور تدخل العقل في تنظيم الفعل قبل وقوعه.

الجزء الثاني: مفهوم الاستراتيجية في الاصطلاح

أما الاستراتيجية، فقد ارتبطت تاريخياً بمجال القيادة وتوجيه القوة، ثم تطورت دلالتها حتى صارت تشير إلى الرؤية الكلية التي تحدد الاتجاه العام للفعل، وتربط الوسائل بالغايات، وتشغل على العلاقة بين الإمكان والمال. ومن هنا فإن الاستراتيجية لا تعني مجرد هدف، ولا مجرد خطة جزئية، بل تعني المنطق الذي يُبنى عليه الفعل داخل أفق أوسع من اللحظة المباشرة.

وعندما تُفهم الاستراتيجية على هذا النحو، فإنها تصبح مرتبطة بكل مجال يحتاج إلى تحديد اتجاه، وتقدير للواقع، وبناء قدرة، وإدارة للمخاطر، سواء كان ذلك في الحرب، أو الدولة، أو المؤسسة، أو الاقتصاد، أو المجتمع.

المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوصفه تركيباً مفاهيمياً

عندما يجتمع مفهوما التخطيط والاستراتيجية، يتولد عنهما مفهوم مركب هو التخطيط الاستراتيجي، أي الفعل المنهجي الذي يربط بين الرؤية بعيدة المدى وبين ترتيب الوسائل والموارد والمراحل والبدائل من أجل بلوغ غاية كبرى داخل بيئة متغيرة. وهو بهذا المعنى لا يقتصر على تصميم الخطة، بل يشمل فهم الواقع، وتحديد المشروع، وبناء مسارات العمل، ومراجعة التنفيذ في ضوء المآلات.

ومن هنا يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه طريقة في تحويل الرؤية إلى قدرة، والقدرة إلى فعل، والفعل إلى أثر مستمر. وهو بذلك يتجاوز معنى التنظيم الإداري الضيق، ليصبح منهجاً في بناء المال.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم المجاورة

الجزء الأول: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير

يُعدّ التسيير من أكثر المفاهيم اقتراباً من التخطيط الاستراتيجي في الاستعمال الشائع، ولذلك يكثر الخلط بينهما. غير أن التسيير يتعلق أساساً بإدارة الحاضر، وضمان سير الأنشطة اليومية أو الدورية، والمحافظة على انتظام العمل داخل الإطار القائم. فهو معنيّ، في جوهره، باستمرار التشغيل، وضبط الإجراءات، ومتابعة الأداء، ومعالجة الإشكالات التي تفرضها حركة الواقع المباشرة.

أما التخطيط الاستراتيجي، فإنه لا يكتفي بهذا المستوى، بل يتجاوزه إلى مستوى أعمق وأبعد. فهو يسأل عن الاتجاه قبل أن يسأل عن السير، وعن الغاية قبل أن يسأل عن الإجراءات، وعن المال قبل أن يسأل عن انتظام الأداء اليومي. وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينشغل فقط بكيفية استمرار الفعل، بل أيضاً بما إذا كان هذا الفعل يسير نحو الغاية الصحيحة، وبما إذا كانت الموارد والجهود المستعملة فيه تُبنى ضمن مشروع متماسك أم تُستهلك في تكرار لا يصنع تراكمًا.

ومن هنا فإن التسيير، على ضرورته، يظل أقرب إلى منطق التشغيل، بينما ينتمي التخطيط الاستراتيجي إلى منطق التوجيه. فالأول يحافظ على الحركة، والثاني يحدد معناها. والأول يعالج الوقائع ضمن الإطار المعطى، والثاني يعمل على بناء الإطار نفسه أو إعادة توجيهه. ومن ثم فإن الخلط بينهما يؤدي غالباً إلى اختزال التخطيط في مجرد إدارة، أو إلى تحميل الإدارة وظيفة لا يمكن أن تقوم بها وحدها إذا غابت الرؤية الاستراتيجية.

الجزء الثاني: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التنفيذي

يرتبط التخطيط التنفيذي بتحويل الغايات أو التوجهات العامة إلى برامج وإجراءات وخطوات عمل قابلة للتنفيذ، في أفق زمني أقرب، وضمن مسؤوليات أكثر تحديدًا. ولهذا فإن التخطيط التنفيذي يُعد ضروريًا في ترجمة الرؤية إلى فعل، لكنه لا يساوي التخطيط الاستراتيجي نفسه، بل يعمل داخل الإطار الذي يحدده.

فالتخطيط الاستراتيجي يجيب عن الأسئلة الكبرى: ما الغاية؟ ما الاتجاه؟ ما المشروع؟ ما الأولويات المركزية؟ أما التخطيط التنفيذي فيجيب عن أسئلة من نوع آخر: من سينفذ؟ متى؟ كيف؟ بأي وسيلة؟ وفي أي مرحلة؟ ومن هنا فإن الفرق بينهما ليس في وجود التخطيط أو غيابه، بل في المستوى والوظيفة والأفق الزمني.

ويتربط على هذا التمييز أن نجاح التخطيط التنفيذي مشروط غالبًا بسلامة التخطيط الاستراتيجي الذي يسبقه، لأن التنفيذ، مهما بلغ من الدقة، لا يستطيع أن يصحح غموض الغاية أو اضطراب الاتجاه. كما أن التخطيط الاستراتيجي يظل معلقًا في مستوى التصور إذا لم يجد تخطيطًا تنفيذيًا يترجمه إلى خطوات ومهام ومسؤوليات واضحة. ومن هنا فإن العلاقة بينهما علاقة تكامل، لا ترادف ولا انفصال.

الجزء الثالث: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والبرمجة

البرمجة، في معناها الإداري والعملي، ترتبط بتنظيم الأنشطة، وتوزيع الوسائل، وضبط المراحل الزمنية، وترتيب المهام بصورة دقيقة. وهي لذلك أداة مهمة في تنظيم الفعل، لكنها لا ترقى بذاتها إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي، لأن وظيفتها الأساسية تتعلق بتنسيق التنفيذ أكثر من تعلقها ببناء الرؤية.

فالبرمجة تشتغل في الغالب على سؤال: كيف نرتب العمل؟ في حين يشتغل التخطيط الاستراتيجي على سؤال أوسع: لماذا نرتب هذا العمل أصلًا؟ وفي خدمة أي مشروع؟ وبأي أولويات؟ وفي ضوء أي مآلات؟ ومن هنا فإن البرمجة قد تكون جزءًا من البناء الاستراتيجي، لكنها ليست بديلًا عنه. إذ يمكن لجهة ما أن تحسن برمجة أنشطتها من غير أن تملك تصورًا استراتيجيًا صحيحًا، فتبدو منظمة في ظاهرها، لكنها تستهلك جهدها في اتجاه غير واضح أو غير منتج.

وعليه، فإن البرمجة تُعنى بالضبط الإجرائي، أما التخطيط الاستراتيجي فيعنى بالبناء الكلي الذي يعطي لهذا الضبط معناه وموقعه من الغاية العامة.

الجزء الرابع: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتوقع

يحيل التوقع إلى محاولة تقدير ما يمكن أن يحدث في المستقبل استنادًا إلى مؤشرات الحاضر، أو إلى اتجاهات ماضية، أو إلى احتمالات مرجحة. وهو بهذا فعل معرفي مهم، لأن الفاعل الذي لا يحاول استشراف ما قد يواجهه، أو ما قد يتاح له، يظل أكثر عرضة للمفاجأة. غير أن التوقع، رغم أهميته، لا يساوي التخطيط الاستراتيجي.

فالتوقع يشتغل أساسًا على سؤال: ماذا يمكن أن يحدث؟ أما التخطيط الاستراتيجي فيضيف إلى ذلك سؤالًا آخر أكثر فاعلية: ما الذي ينبغي أن نفعله في ضوء ما يمكن أن يحدث؟ ومن هنا فإن التوقع يظل، في أفضل أحواله، أداة من أدوات المعرفة المستقبلية، بينما يتجاوز التخطيط الاستراتيجي هذا المستوى إلى بناء الفعل، واختيار البدائل، وتوجيه الموارد، وتنظيم القرار.

كما أن التوقع قد يظل نظريًا، أو استشرافيًا، أو تحذيريًا، دون أن ينتج بذاته أثرًا عمليًا إذا لم يُدمج في منطق التخطيط. ومن هنا فإن العلاقة بينهما علاقة تضمين: فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى التوقع، لكنه لا يختزل فيه.

الجزء الخامس: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتدبير اليومي

أما التدبير اليومي، فهو أقرب المفاهيم إلى التعامل المباشر مع الحاجات الآنية، والمشكلات الطارئة، والضغط المتلاحقة التي تفرضها حركة الواقع. وهو ضروري لأن الحياة الفردية والمؤسسية والدولية لا تتوقف عن إنتاج التحديات الصغيرة أو المستعجلة التي تتطلب تدخلاً مباشراً. غير أن التدبير اليومي يظل، بطبيعته، محكوماً بإيقاع الحاضر.

ومن هنا يختلف عن التخطيط الاستراتيجي الذي لا يكتفي بإدارة الوقائع كما تأتي، بل يعيد ترتيبها في ضوء مشروع أوسع ومآل أبعد. فالتدبير اليومي قد يكون حسناً من حيث القدرة على المعالجة السريعة، لكنه لا يبني بالضرورة قدرة تراكمية إذا لم يكن مندرجاً ضمن رؤية استراتيجية. كما أن هيمنته على الفعل قد تؤدي إلى استهلاك الجهد كله في إدارة الطارئ، بما يحرم الفاعل من بناء ما يمنع تكرار الأزمات نفسها في المستقبل. وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يلغي التدبير اليومي، لكنه يضعه في موضعه الصحيح، ويمنع أن يتحول إلى بديل عن التفكير البعيد أو عن بناء المآلات.

المبحث الثالث

خصائص التخطيط الاستراتيجي

الجزء الأول: البعد الغائي

أولى خصائص التخطيط الاستراتيجي أنه فعل غائي؛ أي إنه لا يتحرك من أجل الحركة ذاتها، ولا يكتفي بتنظيم الوسائل من غير مقصد، بل ينطلق من غاية عليا تمنحه المعنى والاتجاه. فكل تخطيط استراتيجي حقيقي يتأسس على سؤال جوهري: ما الذي نريد الوصول إليه؟ وما الصورة التي ينبغي أن يبلغها الفعل في المدى الأبعد؟

وهذه الغائية ليست تفصيلاً نظرياً يُضاف بعد بناء الخطة، بل هي شرط في تكوينها من الأصل. لأن الوسائل لا تُفهم إلا في ضوء الغايات، والأولويات لا تُرتب إلا بحسب ما يخدم المقصد المركزي، والموارد لا تُوزع توزيعاً راشداً إلا إذا كان المطلوب واضحاً. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي، بخلاف كثير من صور العمل المنظم الأخرى، لا يكتفي بترتيب النشاط، بل يعمل على توجيهه.

كما أن البعد الغائي يحمي الفعل من التشتت ومن الانزلاق إلى استهلاك الجهد في ما لا يبني أثراً متناسباً. لأن من لا يملك غاية واضحة قد يعمل كثيراً، لكنه لا يتقدم حقاً. أما حين تكون الغاية محددة، فإنها تتحول إلى بوصلة تحفظ وحدة الاتجاه، وتردّ الجزئي إلى الكلي، والمؤقت إلى المشروع.

الجزء الثاني: البعد المستقبلي

التخطيط الاستراتيجي، بحكم اسمه ومضمونه، ذو طبيعة مستقبلية. وهو لا يعني بالمستقبل مجرد الاهتمام بما سيأتي بوصفه زمناً لاحقاً، بل يعني إدخال المآل في بنية القرار الحاضر. فالفاعل الاستراتيجي لا يكتفي بأن يسأل عما يجب فعله الآن، بل يسأل أيضاً عما سيتربط على هذا الفعل لاحقاً، وما الذي ينبغي الإعداد له من الآن حتى لا يتحول المستقبل إلى قوة ضاغطة مفروضة بالكامل عليه.

ومن هنا فإن هذا التخطيط يشتغل في أفق ممتد، ويجعل الزمن جزءاً من البناء لا مجرد ظرف خارجي. كما أنه يقتضي النظر إلى الحاضر لا بوصفه نهاية قائمة بذاتها، بل بوصفه مرحلة داخل مسار أوسع، حيث ترتبط القرارات الحالية بآثار بعيدة المدى. ولذلك فإن البعد المستقبلي هو ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن كثير من صور الإدارة أو التدبير التي تكتفي بمعالجة ما هو قائم دون بناء ما ينبغي أن يكون.

كما أن هذا البعد لا يعني ادعاء اليقين الكامل بالمستقبل، بل يعني الوعي بإمكاناته، واحتمالاته، وتحدياته، وبناء الفعل في ضوء ذلك. ومن هنا فإن المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي ليست ضرباً من التنبؤ المغلق، بل هي وعي بالمآلات مع استعداد دائم للتكيف والتصحيح.

الجزء الثالث: البعد المنهجي

من خصائص التخطيط الاستراتيجي أيضاً أنه منهجي. أي إنه لا يقوم على الانفعال العابر أو الاجتهاد غير المنظم أو الرغبة العامة في التحسن، بل على ترتيب فكري واضح يربط بين التشخيص، وتحديد الغاية، واختيار البدائل، وتوزيع الموارد، والتنفيذ، والمراجعة. والمنهج هنا ليس مجرد شكل للعرض، بل هو الضمان الذي يمنع التخطيط من السقوط في العفوية أو التناقض الداخلي.

ويقتضي هذا البعد المنهجي الاعتماد على المعرفة، والتحليل، والتمييز بين المستويات، وعدم الخلط بين ما هو استراتيجي وما هو تنفيذي أو تشغيلي. كما يقتضي فهم العلاقة بين الغاية والوسيلة، وبين الموارد والحدود، وبين الحاضر والمستقبل. ومن هنا فإن المنهجية ليست ترفاً فكرياً في التخطيط، بل هي عنصر من عناصر فعاليته الأساسية.

كما أن المنهج لا يعني الجمود، بل على العكس، يعني وجود منطق منظم يسمح بالمراجعة والتعلم. فالخطة التي لا تملك بنية منهجية لا تعرف كيف تصحح نفسها، ولا كيف تميز بين ما يجب تغييره وما يجب الحفاظ عليه. ومن هنا فإن البعد المنهجي يجعل التخطيط أكثر قدرة على الاستمرار داخل واقع متحرك.

الجزء الرابع: البعد القراري

لا يكتمل التخطيط الاستراتيجي ما لم يكن قراريّاً؛ أي قادراً على أن يفضي إلى الاختيار والحسم. فالرؤية وحدها لا تكفي، والمعرفة وحدها لا تبني، والتوقع وحده لا يصنع أثراً. بل لا بد أن تتحول هذه العناصر إلى قرار يختار مساراً دون آخر، ويحدد ما ينبغي تقديمه، وما الذي يجب تأجيله أو استبعاده، وما الموارد التي ستوجه، وكيف.

ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وصف للواقع أو عرض للاحتتمالات، بل أداة لتمكين الفاعل من الانتقال من الفهم إلى الاختيار. وهذا الاختيار ليس فعلاً عرضياً، بل هو لحظة حاسمة في البناء كله، لأنه هو الذي يخرج الخطة من الإمكان النظري إلى الإلزام العملي.

كما أن البعد القراري يكشف أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب شجاعة في الحسم، لأن بناء المآل لا يتحقق بكثرة البدائل وحدها، بل بقدرة على ترجيح أحدها وتحمل مسؤوليته. ومن هنا فإن التخطيط الذي لا يفضي إلى قرار يظل معرفة مغلقة، أو تصوراً جميلاً بلا أثر حقيقي.

الجزء الخامس: البعد التقييمي

الخاصية الخامسة للتخطيط الاستراتيجي هي أنه تقييمي؛ أي إنه لا يكتفي بوضع الخطة أو إطلاق التنفيذ، بل يظل مفتوحاً على قياس النتائج، واختبار التقدم، واكتشاف مواطن الخلل، وتصحيح المسار. فالتخطيط الذي لا يراجع نفسه يفقد صلته بالواقع تدريجياً، ويتحول إلى نص مغلق أكثر منه أداة حيّة.

والبعد التقييمي يعبر عن وعي بأن التنفيذ لا يطابق الخطة دائماً، وأن الواقع يكشف ما لا يظهر كاملاً في لحظة التصور. ولذلك فإن منطق التخطيط الاستراتيجي لا يكتفي بالتقرير، بل يتضمن دائماً العودة إلى الفعل بعد حدوثه، لقياس أثره، والحكم على مدى اقترابه من الغاية، وإدخال ما يلزم من تعديل أو تصحيح.

كما أن التقييم، في هذا السياق، ليس مجرد عملية محاسبية أو تقنية، بل جزء من المنهج نفسه، لأنه يحفظ التخطيط من العمى الذاتي، ويمنحه القدرة على التعلم، ويجعل القوة التي يبنها قابلة للاستدامة لا للاستنفاد السريع. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي، في حقيقته، هو تخطيط يتعلم من فعله، لا تخطيط يكرر نفسه على الرغم من الواقع.

خاتمة الفصل

يتبين من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يفهم فهماً صحيحاً إذا ترك في دائرة الاستعمال العام غير المحرر، أو إذا اختلط بالمفاهيم المجاورة التي تشاركه بعض العناصر وتفترق عنه في الجوهر. فقد ظهر أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التسيير، والتخطيط التنفيذي، والبرمجة، والتوقع، والتدبير اليومي، لأنه يشغل في مستوى آخر: مستوى الاتجاه، والمآل، وبناء القدرة على المدى البعيد.

كما ظهر أن هذا المفهوم يتميز بجملة من الخصائص النوعية التي تمنحه هويته الخاصة: فهو غائي من حيث المقصد، ومستقبلي من حيث الأفق، ومنهجي من حيث البناء، وقراري من حيث الوظيفة، وتقييمي من حيث الحركة والمراجعة. وهذه الخصائص مجتمعة تجعل منه أكثر من مجرد أداة تنظيمية، إذ تحوله إلى منهج في توجيه الفعل نحو غايات عليا داخل واقع متغير.

ومن هنا فإن تحرير مفهوم التخطيط الاستراتيجي لا يمثل فقط مدخلاً لهذا الكتاب، بل يمثل أيضاً الأساس الذي سنبني عليه بقية الفصول. لأن الفهم الدقيق للمفهوم يظل شرطاً في فهم جذوره، وأساسه الإنسانية، وعلاقته بالقوة، وأبعاده، ومجالاته، ومستوياته، وشروط فعاليته، ومعوقاته، ونموذجه التأصيلي في النهاية.

إذا أردت، أو اصل الآن في نفس المخطوط الموحد بـ بداية الفصل الثاني: الجذور التاريخية والمدارس الاستراتيجية الكبرى.

الفصل الثاني

الجذور التاريخية والمدارس الاستراتيجية الكبرى

تمهيد

لا يمكن بناء فهم رصين للتخطيط الاستراتيجي من غير استحضار الجذور التاريخية التي تشكّل منها العقل الاستراتيجي عبر الحضارات والتجارب الإنسانية المختلفة. فالمفاهيم الكبرى لا تولد مكتملة، ولا تنشأ عادة في فراغ معرفي، بل تتكون عبر التراكم، والتجربة، والصراع، وإعادة النظر في شروط الفعل والنجاح والفشل. ومن

هذا المنطلق، فإن التخطيط الاستراتيجي، وإن اتخذ في العصر الحديث صورة أكثر انتظامًا ومؤسسية، فإنه يستند في عمقه إلى تاريخ طويل من التأمل في القوة، والقيادة، والتدبير، والحرب، والسياسة، والموارد، والمآلات.

ويكتسي الرجوع إلى المدارس الاستراتيجية الكبرى أهمية منهجية مزدوجة. فمن جهة أولى، يتيح هذا الرجوع فهمًا أعمق للكيفية التي تطورت بها فكرة الاستراتيجية من كونها مرتبطة بمجال الحرب والقيادة العسكرية إلى أن أصبحت مفهومًا أوسع يشمل الدولة، والمؤسسة، والاقتصاد، والمجتمع، والثقافة، والتكنولوجيا. ومن جهة ثانية، يسمح بإدراك أن الفكر الاستراتيجي لم يكن حكرًا على حضارة واحدة، بل ساهمت فيه تجارب متعددة، لكل منها منطلقاتها الخاصة، وأدواتها، وصورها في فهم الصراع وتوجيه القوة وصناعة المآلات.

ولا ينبغي أن يفهم استعراض هذه المدارس بوصفه سردًا تاريخيًا للأسماء والنظريات فقط، بل بوصفه محاولة للكشف عن البنى الفكرية التي قامت عليها الاستراتيجية في لحظاتها الكبرى: كيف فهمت العلاقة بين الحرب والسياسة؟ كيف نُظر إلى القيادة، والتنظيم، والحذر، والخداع، والمصلحة، والحيز، والموارد؟ وكيف انتقل العقل الإنساني من إدارة المعركة إلى إدارة الدولة والمجتمع والقدرة في معناها الأوسع؟ ولهذا فإن هذا الفصل يسعى إلى عرض تحليلي للمدارس الاستراتيجية الكبرى، من المدرسة الصينية القديمة إلى التحولات الحديثة والمعاصرة، بما يهيئ الأرضية النظرية اللازمة لفهم موقع التخطيط الاستراتيجي داخل هذا الامتداد التاريخي الطويل.

المبحث الأول

المدارس الاستراتيجية القديمة

الجزء الأول: المدرسة الصينية: سون تزو وفن إدارة الصراع

تعد المدرسة الصينية من أقدم المدارس الاستراتيجية وأكثرها تأثيرًا في التاريخ الإنساني، ويبرز في قلبها اسم سون تزو، صاحب الكتاب الشهير فن الحرب، الذي ظل قرونًا مرجعًا في فهم الصراع وإدارة القوة. وتكمن خصوصية هذه المدرسة في أنها لم تنظر إلى الحرب بوصفها مجرد اندفاع مباشر للعنف أو اختبار خام للقدرة المادية، بل اعتبرتها مجالًا للعقل، والتقدير، والخداع، وحسن اختيار التوقيت، وفهم الخصم، وتقليل الكلفة.

وقد أسست المدرسة الصينية لمنطق استراتيجي بالغ الأهمية، مفاده أن الانتصار لا يتحقق بالضرورة عبر أشد المواجهات دمارًا، بل قد يكون الانتصار الأكمل هو الذي يُنجز بأقل خسارة، أو من غير صدام مدمر إذا أمكن ذلك. فالغاية ليست تمجيد الحرب، بل توجيهها حين تقع أو منع الانجرار إلى أكثر صورها استنزافًا. وهذا المعنى ينقل الاستراتيجية من مستوى القوة العمياء إلى مستوى إدارة الصراع بالعقل.

ومن أبرز ملامح هذه المدرسة مركزية المعرفة؛ إذ لا يكفي امتلاك الجند أو العتاد إذا غابت معرفة النفس، ومعرفة الخصم، وفهم البيئة، وإدراك طبيعة اللحظة. كما تؤكد هذه المدرسة قيمة المرونة، لأن الجمود يجعل الفاعل أسير قوالب ثابتة، في حين أن الواقع متغير، والخصم متحرك، والفرص لا تتكرر في الصورة ذاتها. ومن هنا فإن حسن التقدير يقتضي القدرة على التكيف دون ضياع الاتجاه.

كما أعطت المدرسة الصينية للخداع والمباغطة وتفكيك توازن الخصم مكانة مركزية، لا من باب الاحتفاء الأخلاقي بها، بل من باب النظر إلى الصراع باعتباره مجالًا تتداخل فيه التصورات، والمعنويات، والقرارات، والسرعة، والتمويه، وليس مجرد تلاقي ميكانيكي للقوى. فإضعاف الخصم قد يتحقق بإرباكه، أو بدفعه إلى قرارات خاطئة، أو بتشتيت قدرته على قراءة الموقف، لا فقط بإلحاق الخسائر المباشرة به.

وعليه، فإن المدرسة الصينية تمثل لحظة تأسيسية في تاريخ الفكر الاستراتيجي، لأنها أبرزت أن القوة ليست فقط فيما يملك من وسائل، بل أيضاً في كيفية توجيه الموقف، وفي القدرة على الاقتصاد في الجهد، وإدارة الزمن، وقراءة مآلات الصراع بذكاء.

الجزء الثاني: المدرسة الهندية : كاوتيليا والدولة والمصلحة

إذا كانت المدرسة الصينية قد أبرزت بوضوح جانب إدارة الصراع، فإن المدرسة الهندية القديمة وسعت الأفق ليشمل الدولة، والحكم، والمصلحة، والاستخبار، والإدارة، والموارد. ويبرز هنا اسم كاوتيليا، المعروف كذلك باسم تشاناكيا، في كتابه الأرتاشاسترا، الذي يعد من أهم النصوص القديمة في الفكر السياسي والاستراتيجي.

والذي يميز هذه المدرسة أنها لم تحصر الاستراتيجية في ساحة المعركة، بل تناولتها في سياق أشمل يتصل بحفظ الدولة، وتقوية السلطة، وضبط الإدارة، وتأمين الموارد، وبناء شبكات المعلومات، وإدارة العلاقات الخارجية. فالاستراتيجية هنا لا تظهر كفن قتالي فقط، بل بوصفها علماً للحكم الواقعي، أو فناً في إدارة القوة السياسية والاقتصادية والتنظيمية.

ويظهر في فكر كاوتيليا ميل واضح إلى الواقعية الصارمة؛ إذ تفهم الدولة بوصفها كياناً يحتاج إلى الحماية والتدعيم واليقظة المستمرة، ولا يكفي في ذلك حسن النية أو الشرعية المجردة، بل لا بد من فهم موازين القوة، ومراقبة الداخل والخارج، وتأمين الموارد، واختيار الوسائل المناسبة بحسب مقتضى الحال. ومن هنا تبرز المصلحة بوصفها عنصراً مركزياً في القرار، لا باعتبارها نفعاً آنياً محدوداً، بل باعتبارها مصلحة الدولة واستمرارها.

كما تكشف هذه المدرسة عن إدراك مبكر للعلاقة بين السياسة، والاقتصاد، والاستخبار، والإدارة. فهي ترى أن بقاء الدولة لا يُحمى بالسلاح وحده، بل يحتاج إلى مال، ومعلومة، وانضباط، وشرعية، وتقدير للعلاقات الخارجية. ومن هنا فإنها تسهم في توسيع معنى الاستراتيجية من تدبير المعركة إلى إدارة الدولة بوصفها بنية قوة شاملة.

وعليه، فإن المدرسة الهندية القديمة تقدم إسهاماً مهماً في تاريخ الفكر الاستراتيجي، لأنها تربط القوة بالمصلحة، والمصلحة بالتنظيم، والتنظيم بالدولة بوصفها كياناً يحتاج إلى بناء دائم، لا إلى ردود أفعال متقطعة.

الجزء الثالث: الإرث اليوناني والروماني في القيادة والتنظيم

يرتبط أصل لفظ الاستراتيجية، في جذوره البعيدة، بالعالم الإغريقي، حيث كان يشير إلى القائد العسكري ووظيفته في توجيه الجيش. غير أن أهمية الإرث اليوناني لا تقف عند الاشتقاق اللغوي، بل تمتد إلى ما حمله من إبراز لقيمة القيادة، وربط الحرب بالقرار السياسي، وإدراك أن القوة لا تعمل وحدها، بل تحتاج إلى عقل يوجهها.

وقد عرفت المدن اليونانية صراعات وتحالفات ومنافسات جعلت مسألة القيادة والتنظيم حاضرة في الممارسة السياسية والعسكرية. إلا أن الرومان هم الذين نقلوا هذا الإرث إلى مستوى أكثر مؤسسية واتساعاً. فلم تكن قوة روما راجعة إلى الشجاعة أو العدد فقط، بل إلى قدرتها الاستثنائية على التنظيم، والانضباط، واللوجستيات، والهندسة، وربط المجال العسكري بالمشروع السياسي الإمبراطوري.

ومن هنا تكشف المدرسة اليونانية-الرومانية عن بعد بالغ الأهمية في الفكر الاستراتيجي، هو أن النجاح لا يتحقق فقط بحسن التقدير الذهني أو بقوة الإرادة، بل يحتاج إلى بنية منظمة، وإلى جهاز قادر على تحويل الرؤية إلى انتظام عملي. فالجيوش المنظمة، والطرق، وأنظمة الإمداد، وسلسلة القيادة، والقدرة على الاستمرار، كلها عناصر جعلت القوة الرومانية أكثر من مجرد تفوق ميداني مؤقت.

كما أبرز هذا الإرث أن الاستراتيجية ليست فقط فن كسب المعركة، بل أيضاً فن تحويل النصر إلى وضع مستدام. فالمواجهة قد تُربح، لكن عدم وجود تنظيم يربطها بالبناء السياسي والإداري قد يجعلها فائدة للأثر بعيد المدى.

ومن هنا فإن هذا الإرث يضيف إلى التفكير الاستراتيجي عنصر الاستدامة المؤسسية، وهو عنصر سيكون لاحقاً مركزياً في التخطيط الاستراتيجي الحديث.

المبحث الثاني

الرؤية الإسلامية في بناء الوعي الاستراتيجي

الجزء الأول: الإعداد والمقصد

تمثل الرؤية الإسلامية إضافة نوعية إلى الفكر الاستراتيجي، لأنها تربط بين الإعداد والمقصد، فلا تجعل القوة قيمةً منفصلة عن الغاية، ولا تنظر إلى الإعداد بوصفه حركة عشوائية أو غاية مكتفية بذاتها. فالقوة هنا ليست موضوعاً للتمجيد في ذاتها، بل وسيلة لحماية الجماعة، وصيانة الحق، ومنع العدوان، وحفظ العمران من الفوضى والتغلب.

ويظهر هذا المعنى بوضوح في مركزية الإعداد في الوعي الإسلامي. فالجماعة التي لا تعدّ ما تستطيع من قوة تظل مكشوفة لإرادة غيرها، معرضة لفرض المآلات عليها، غير قادرة على صيانة قرارها أو حماية وجودها. غير أن هذا الإعداد لا يُفهم بوصفه رغبة في العدوان، بل بوصفه بناءً للقدرة في ضوء مقصد أعلى هو الحماية، والردع، وصيانة المجال الإنساني من الانكشاف.

ومن هنا فإن الرؤية الإسلامية تقدم بعداً مهماً في فهم الاستراتيجية، وهو أن الوسيلة لا تنفصل عن غايتها، وأن القوة من غير مقصد راشد قد تنحرف إلى الفساد أو العبث. وبذلك لا تعود الاستراتيجية مجرد إدارة فعالة للوسائل، بل تصبح أيضاً بناءً مسؤولاً للقدرة في ضوء معيار يضبطها ويوجهها.

الجزء الثاني: القوة والعدل

من الخصائص الجوهرية في التجربة الإسلامية أنها تربط بين القوة والعدل. فلا ترى في الضعف فضيلةً في ذاته، كما لا تعتبر القوة مبرراً للهيمنة المجردة. فالقوة مطلوبة لأنها تحمي، وتصون، وتمنع، وتثبت، لكنها لا تُترك بلا معيار، بل تُربط بالعدل، وعدم الفساد، وصيانة الجماعة، واحترام المعنى الأخلاقي للفعل.

ومن هنا فإن النجاح الاستراتيجي، في هذا الأفق، لا يُقاس فقط بمقدار الغلبة أو السيطرة، بل أيضاً بكيفية استعمال القدرة، وبالأثر الذي تتركه في الإنسان والعمران. وهذه إضافة بالغة الأهمية، لأن بعض المدارس الواقعية في الفكر الاستراتيجي الحديث تميل إلى الفصل بين الفعالية والمعيار، في حين تحاول الرؤية الإسلامية الجمع بينهما.

كما أن هذا الربط لا يُضعف الفعالية، بل يعمقها؛ لأن القوة المنفصلة عن العدل قد تؤدي إلى نتائج قصيرة المدى لكنها تحمل داخلها عوامل التفكك أو الرفض أو الفساد. أما حين تُضبط القوة بالعدل، فإنها تصبح أقدر على بناء الاستقرار، وصيانة الشرعية، وتحويل الردع إلى حماية، لا إلى طغيان.

وعليه، فإن الرؤية الإسلامية تقدم تصوراً استراتيجياً يرفض ضعفاً عاجزاً كما يرفض قوةً منفلتة، ويبحث عن قدرة مسؤولة منضبطة بالمقصد والعدل.

الجزء الثالث: الحذر والتنظيم وحسن التدبير

لا تقف الرؤية الإسلامية عند مبدأ الإعداد العام، بل تمتد إلى عناصر دقيقة تشكل في مجموعها وعيًا استراتيجيًا متقدمًا، من أبرزها: الحذر، والتنظيم، وحسن التدبير. فالحذر يدل على الوعي بالمخاطر وعدم السذاجة في التعامل مع الواقع، والتنظيم يدل على أن القوة لا تتحول إلى أثر إلا إذا انتظمت، وحسن التدبير يدل على أن الموارد والفرص والظروف ينبغي أن تُدار بعقل رشيد.

ويظهر الحذر بوصفه مبدأ استباقيًا يرفض انتظار الخطر حتى يقع، ويؤسس لمنطق الوقاية والاستعداد. كما يظهر التنظيم في قيمة الصف، والانضباط، وتوحيد الاتجاه، ومنع التنازع الذي يبطل القوة مهما كان حجمها. أما حسن التدبير فيتجلى في إدارة الموارد، واختيار التوقيت، وترتيب الأولويات، وقراءة الموقف بما يراعي التوازن بين الإمكانيات والغايات.

وتبرز في السيرة النبوية وفي التجربة الإسلامية الأولى صور متعددة لهذا الوعي: من مراعاة التوقيت، إلى بناء التحالف، إلى الصلح حين تقتضيه المصلحة، إلى توزيع الأدوار، إلى إدارة العلاقة بين الحرب والسلام، إلى تقدير أثر القرار على الجماعة في المدى الأبعد. وهذه الصور لا تُقرأ فقط بوصفها وقائع تاريخية، بل بوصفها تعبيرًا عن عقل يربط بين المقصد والتنظيم والحذر والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وعليه، فإن الرؤية الإسلامية تمثل إحدى المدارس الكبرى في بناء الوعي الاستراتيجي، لأنها تجمع بين الإعداد، والمعيار، والتنظيم، والحذر، وحسن التدبير داخل أفق واحد.

المبحث الثالث

المدارس الحديثة والمعاصرة

الجزء الأول: المدرسة الأوروبية الحديثة : كلاوزفيتز وجوميني

مع العصر الحديث، دخل الفكر الاستراتيجي مرحلة أكثر تنظيرًا، وبرز في هذا السياق مفكرون كان لهم أثر بالغ في بناء الاستراتيجية الحديثة، وعلى رأسهم كارل فون كلاوزفيتز وأنطوان جوميني. وتمثل أعمالهما لحظة مهمة في انتقال الفكر الاستراتيجي من الخبرة المتراكمة والحكمة العملية إلى محاولة بناء إطار تحليلي أكثر انتظامًا.

يمثل كلاوزفيتز لحظة محورية لأنه ربط الحرب ربطًا حاسمًا بالسياسة، وعدّها استمرارًا لها بوسائل أخرى. وتكمن أهمية هذا التصور في أنه أخرج الحرب من كونها ظاهرة مستقلة عن المشروع السياسي، وجعلها جزءًا من الفعل العام للدولة. وبهذا أعاد ترتيب العلاقة بين الوسائل والغايات، وربط الاستراتيجية بمركز القرار السياسي.

كما أبرز كلاوزفيتز عناصر أخرى بالغة الأهمية، مثل الاحتكاك الذي يشير إلى الفارق بين الخطة على الورق والواقع أثناء التنفيذ، والضبابية التي تعني أن الفاعل يعمل في شروط لا تتوافر فيها معرفة كاملة، ومركز الثقل الذي يحيل إلى العنصر الحاسم في قوة الخصم أو في بنية الموقف. ومن هنا أدخل هذا المفكر التعقيد واللايقين إلى قلب التفكير الاستراتيجي، ومنع اختزاله في معادلات صلبة.

أما جوميني فقد اتجه أكثر نحو التعقيد العملي والتنظيمي، فركز على الخطوط، والمواقع، والنقاط الحاسمة، وتنظيم الحملات. وإذا كان كلاوزفيتز قد مثل البعد الفلسفي والسياسي، فإن جوميني مثل البعد العملي والتنظيمي. وقد استفاد الفكر الاستراتيجي من كليهما: من الأول في فهم العلاقة بين الحرب والسياسة، ومن الثاني في فهم التنظيم، والحركة، والعقلنة العملية.

وعليه، فإن المدرسة الأوروبية الحديثة تمثل منعطفًا مهمًا، لأنها جعلت من الاستراتيجية مجالًا للتخطيط المنهجي، لا مجرد خبرة عملية متفرقة.

الجزء الثاني: الاستراتيجية البحرية والجيوستراتيجية

مع اتساع العالم الحديث وتعقد العلاقات التجارية والسياسية والعسكرية، لم يعد التفكير الاستراتيجي مقصوراً على الجيوش البرية أو المواجهات المباشرة، بل برزت أهمية البحر، والمجال الجغرافي، والممرات، والمواقع الحيوية. وفي هذا السياق ظهرت المدرسة البحرية مع ألفرد ماهان، الذي رأى أن السيطرة البحرية عنصر حاسم في بناء القوة الدولية، لأن التجارة، والأساطيل، والموانئ، والانتشار البعيد ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

ثم تطور الوعي نحو المجال الجيوستراتيجي والجيوستراتيجي، حيث صار للموقع الجغرافي، والعمق، والأطراف، والممرات، والأحزمة، والمجالات الحيوية، دوراً مركزي في توزيع القوة. ولم تعد الأرض مجرد خلفية محايدة، بل أصبحت عنصراً من عناصر تشكيل الاستراتيجية نفسها. فالدولة لا تختار دائماً موقعها، لكنها تحتاج إلى فهمه واستثماره، أو تعويض نقاط ضعفه، أو توسيع هامش حركتها عبر التحالفات والانتشار والسيطرة على العقد الحيوية.

ومن هنا فإن هذه المدرسة وسعت معنى الاستراتيجية من إدارة القوة في الزمن إلى إدارة القوة في الحيز. وبذلك أصبحت الجغرافيا، والبحر، والمجال، جزءاً من صميم التفكير الاستراتيجي، لا عناصر خارجية عنه.

الجزء الثالث: التحولات المعاصرة في مفهوم الاستراتيجية

دخل الفكر الاستراتيجي في العصر المعاصر مرحلة جديدة اتسمت باتساع مجاله وتعقد أدواته وتشابك عناصره. فلم تعد الاستراتيجية حكراً على الحرب والدولة بمعناها التقليديين، بل امتدت إلى الاقتصاد، والمؤسسة، والإعلام، والثقافة، والتنمية، والتكنولوجيا، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي، وإدارة الأزمات، وسلاسل الإمداد، والطاقة، والهوية، والمعرفة.

ويرتبط هذا التحول بجملة من المتغيرات: تعقد الدولة الحديثة، وتشابك الاقتصاد العالمي، وصعود الفاعلين من غير الدول، وتساعد أهمية البيانات والمعلومات، وتسارع التكنولوجيا، وتحول التهديدات من صورتها العسكرية التقليدية إلى صور أكثر تركيباً. ومن هنا أصبحت الاستراتيجية تُفهم بوصفها فناً لتوجيه الموارد والقرارات في بيئة معقدة ومتغيرة.

كما ظهرت اتجاهات جديدة مثل التفكير بالنظم، والاستشراف، والتخطيط بالسيناريوهات، وإدارة المخاطر، والمرونة الاستراتيجية، والتعلم المؤسسي. وهذه كلها تعكس أن الاستراتيجية لم تعد فقط فناً للغلبة، بل أيضاً فناً للصمود، والتكيف، والاستباق، وإعادة التوضع.

وعليه، فإن الاستراتيجية الحديثة والمعاصرة وسعت المفهوم إلى حد جعله أقرب إلى بنية عقلية ومؤسسية لإدارة المآلات، لا مجرد توجيه للقوة العسكرية.

الجزء الرابع: من الاستراتيجية العسكرية إلى التخطيط الاستراتيجي الشامل

إن الخلاصة الكبرى التي يكشف عنها هذا المسار التاريخي هي أن الاستراتيجية انتقلت تدريجياً من كونها مرتبطة أساساً بالمجال العسكري إلى أن أصبحت أساساً لمنهج أشمل هو التخطيط الاستراتيجي. وهذا الانتقال لا يعني إلغاء الأصل العسكري، بل يعني توسيعه وإعادة بنائه في ضوء تعقد الفعل الإنساني والمؤسسي والحضاري.

فإذا كانت الاستراتيجية الكلاسيكية قد اهتمت بتوجيه القوة في الصراع، فإن التخطيط الاستراتيجي الحديث أصبح يهتم أيضاً بتوجيه الدولة، والمؤسسة، والمجتمع، والإنسان، في أفق بناء القدرة على المدى البعيد. وهكذا دخلت

مفاهيم الرؤية، والرسالة، والأهداف الكبرى، وتحليل البيئة، وتقدير المخاطر، وتعبئة الموارد، والتقييم، والمراجعة، ضمن البنية العملية للاستراتيجية في صورتها الموسعة.

ومن هنا فإن الفكر الاستراتيجي، في تطوره التاريخي، لم يكن مجرد تراكم عسكري ضيق، بل مسارًا إنسانيًا واسعًا في البحث عن الكيفية التي تُبنى بها القوة، وتُدار بها الموارد، وتُصنع بها المآلات. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي المعاصر هو ثمرة هذا التراكم، لكنه في الوقت نفسه لحظة جديدة تتجاوز الأصل إلى أفق أشمل وأكثر تركيبًا.

خاتمة الفصل

يكشف استعراض الجذور التاريخية والمدارس الاستراتيجية الكبرى أن الفكر الاستراتيجي لم يتطور في خط واحد بسيط، بل عبر مسارات متعددة أسهمت فيها حضارات وتجارب مختلفة. فقد أبرزت المدرسة الصينية قيمة العقل في إدارة الصراع، وأظهرت المدرسة الهندية مركزية الدولة والمصلحة والتنظيم، وقدم الإرث اليوناني والروماني دروسًا في القيادة والانضباط والاستدامة، في حين منحت الرؤية الإسلامية هذا الفكر بعدًا مقاصديًا وأخلاقيًا يربط القوة بالعدل والإعداد بالمسؤولية. ثم جاءت المدرسة الأوروبية الحديثة لتبني مستوى أكثر تنظيرًا في فهم العلاقة بين الحرب والسياسة والتنفيذ، قبل أن تتوسع الاستراتيجية لاحقًا في المجالين البحري والجيوسياسي، ثم في المجالات المعاصرة الأكثر شمولًا وتعقيدًا.

ويدل هذا كله على أن الاستراتيجية ليست نتاج سياق واحد أو حضارة واحدة، بل هي تعبير عن حاجة إنسانية متكررة إلى فهم القوة، وتوجيه القرار، وتقدير المآلات، وبناء القدرة على البقاء والتأثير. كما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي المعاصر، في صورته الشاملة، لم يأت من فراغ، بل هو ثمرة مسار طويل انتقل فيه العقل الإنساني من إدارة المعركة إلى إدارة الدولة، والمؤسسة، والمجتمع، والمستقبل.

ومن هنا نتهياً أرضية الانتقال إلى الفصل التالي، الذي يخص الأساس الإنساني والحضاري للتخطيط الاستراتيجي، أي النظر إلى الإنسان نفسه لا باعتباره منفذاً لخطة فقط، بل باعتباره أصل الفعل، وحامل العمران، والكانن الذي يتأثر ويؤثر ويعيد تشكيل الواقع. لأن أي نظرية في التخطيط الاستراتيجي تظل ناقصة إذا لم تُبنى على فهم لطبيعة الإنسان ووظيفته في الأرض ونزعه إلى الاجتماع والبناء والتنظيم.

الفصل الثالث

الإنسان والاستخلاف وعمارة الأرض

تمهيد

إذا كان ضبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي يقتضي تحريره من الخلط الاصطلاحي، وإذا كان فهم جذوره التاريخية يقتضي العودة إلى المدارس الكبرى التي أسهمت في بناء العقل الاستراتيجي، فإن الانتقال إلى الأساس الإنساني والحضاري لهذا المفهوم يظل خطوة لازمة لا يكتمل بدونها البناء النظري. ذلك أن التخطيط، في نهاية المطاف، ليس فعلاً مستقلاً عن طبيعة الإنسان، ولا تقنية هابطة من خارج وجوده، بل هو تعبير عن خصائصه الأساسية بوصفه كائنًا يعقل، ويتخيل، ويختار، وينظم، ويتحرك داخل العالم لا على نحو عابر فحسب، بل على نحو بنائي يُنتج الأثر ويعيد تشكيل المجال.

ومن هنا فإن هذا الفصل ينطلق من فرضية مركزية مفادها أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن فهمه فهماً عميقاً ما لم يُربط بطبيعة الإنسان ووظيفته في الأرض. فالإنسان ليس مجرد منفذ لإجراءات أو حامل لمهام جزئية، بل هو الكائن الذي أوكلت إليه مهمة العمارة في إطار الاستخلاف. وهو الكائن الذي يتأقلم مع الواقع، ويتأثر به، ويؤثر فيه، ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات، وهو أيضاً فاعل مدني بالطبع والطابع، يتجه إلى تأسيس المجموعات البشرية، وتنظيم الاجتماع الإنساني، وبناء الأطر التي تُدار داخلها المصالح، والقيم، والصراعات، والموارد، والمآلات.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي لا يظهر هنا بوصفه مجرد أداة تنظيمية في يد الإنسان، بل بوصفه امتداداً لطبيعته العمرانية والمدنية ومسؤوليته الوجودية. فهو الطريق الذي ينتقل به من الإمكان إلى الفعل، ومن الفعل إلى البناء، ومن البناء إلى القدرة، ومن القدرة إلى صيانة العمران وتوجيهه.

المبحث الأول

الإنسان في الوجود ووظيفته العمرانية

الجزء الأول: الإنسان مخلوق لعمارة الأرض

إن منطلق النظر في الإنسان، في سياق هذا الكتاب، ليس منحصرًا في وصفه البيولوجي أو الاجتماعي المجرد، بل في فهمه بوصفه كائنًا ذا وظيفة في العالم. فوجوده في الأرض ليس مجرد حضور عابر، ولا مجرد تكرار لحاجات الغريزة والبقاء، بل وجود يرتبط بمهمة أوسع، هي عمارة الأرض. وعمارة الأرض لا تعني فقط التشييد المادي، ولا اختزال الإنسان في كونه منتجًا للمنفعة الاقتصادية أو مستهلكًا لها، بل تعني بناء الحياة على نحو منظم، وتحويل الإمكانيات الكامنة إلى صور من العمران، والمعرفة، والتنظيم، والعدالة، والتعاون، والتدبير.

وتكشف هذه الفكرة عن تحول جوهري في فهم الإنسان؛ فهو ليس كائنًا يعيش داخل الواقع كما يجده فقط، بل كائن يتدخل في تشكيله. فالأرض، في علاقتها بالإنسان، ليست مجرد فضاء طبيعي محايد، بل مجال للفعل، والعمل، والبناء، والإصلاح، والاستثمار، والتنظيم. ومن هنا فإن العمارة ليست عملاً إضافيًا يقوم به الإنسان عند توفر الفراغ أو المصلحة، بل هي جزء من معنى وجوده في الأرض.

كما أن العمارة، من حيث هي وظيفة، تفترض وجود قدرة على التصور، ووعيًا بالغاية، وإدراكًا للعلاقات بين الوسائل والمآلات. فالذي يعمر لا يكتفي بالحركة، بل يحتاج إلى فهم ما ينبغي بناؤه، ولماذا، وكيف، وبأي ترتيب. وهذا يربط بين عمارة الأرض وبين التخطيط ربطاً بنوياً؛ إذ لا عمارة حقيقية من غير تقدير، ولا إصلاح من غير رؤية، ولا انتقال من الإمكان إلى الإنجاز من غير تنظيم واعٍ للفعل.

ومن ثم فإن النظر إلى الإنسان بوصفه مخلوقاً لعمارة الأرض يجعل من التخطيط الاستراتيجي أمراً منسجماً مع طبيعته ووظيفته، لا مجرد أداة طارئة استوردتها من تطورات الإدارة الحديثة. فكل بناء مستمر، وكل مشروع جاد، وكل فعل يراد له أن يتجاوز الارتجال، هو في جوهره صورة من صور العمارة التي لا تقوم إلا على تخطيط، ولو بدرجات متفاوتة من الوعي والمنهجية.

الجزء الثاني: الاستخلاف باعتباره أساس المسؤولية

يرتبط مفهوم عمارة الأرض في هذا التصور بفكرة الاستخلاف، وهي فكرة تمنح الوجود الإنساني بعداً أعمق من مجرد الاستعمال أو الهيمنة أو الحضور البيولوجي. فالاستخلاف لا يعني منح الإنسان وضعاً تشريفياً مجرداً، بل

تكليفاً ومسؤولية، أي إنه يجعل الإنسان مطالباً بأن يحول ما أعطيه من عقل، وإرادة، وقدرة على التعلم والفعل، إلى بناء يحفظ الحياة، ويقيم المعنى، ويمنع الفساد.

ومن هنا فإن الاستخلاف يخرج الإنسان من حالة الوجود المنفعل إلى حالة الوجود المسؤول. فهو لا يعيش في العالم على نحو مستهلك لما هو قائم فقط، بل بوصفه مأموراً بأن يحسن التعامل مع ما في الأرض، وأن يدير الإمكانات والموارد والعلاقات على نحو يليق بالمهمة التي أوكلت إليه. وهذا المعنى يحمل في طياته مضموناً استراتيجياً بالغ الأهمية، لأن المسؤولية عن العمارة تقتضي التفكير في المآلات، وتقدير الشروط، وبناء القدرة، وإدراك أن الفعل غير المحسوب قد يفسد بدل أن يصلح.

والاستخلاف، بهذا المعنى، لا ينفصل عن الحرية ولا عن القدرة، لكنه كذلك لا ينفصل عن المعيار. فالإنسان مستخلف لأنه قادر على الفعل، لكنه أيضاً مسؤول عن توجيه هذه القدرة. وهذه العلاقة بين القدرة والمسؤولية هي ما يجعل التخطيط، في الأفق الاستخلافي، ليس مجرد تقنية ناجعة، بل أداة أخلاقية وحضارية في آن واحد؛ إذ به ينتقل الإنسان من الفعل الغريزي أو العشوائي إلى الفعل الواعي المنظم، ومن رد الفعل إلى صناعة المآل.

الجزء الثالث: العمران بوصفه ثمرة للفعل المنظم

إذا كانت عمارة الأرض هي الوظيفة، وكان الاستخلاف هو أساس المسؤولية، فإن العمران هو الثمرة التي يظهر فيها أثر الفعل الإنساني حين ينتقل من الإمكان إلى التحقق. والعمران هنا لا يختزل في المباني أو المدن أو البنية التحتية، بل يشمل أيضاً المؤسسات، والقيم، والتنظيمات، وأنماط العيش، وأنظمة المعرفة، ووسائل الحماية، وصيغ الاجتماع، وكل ما يخرج الإنسان من حال التششت الطبيعي إلى حال البناء التاريخي.

ومن المهم التأكيد على أن العمران لا ينتج عن الحركة المجردة، بل عن الفعل المنظم. فكم من جهد يُبذل ولا يثمر عمراناً، وكم من طاقات تُستهلك دون أن تترك أثراً مستداماً، وكم من جماعات تتحرك لكنها لا تبني. والفرق بين الحركة والعمران هو أن الثاني يقوم على رؤية، واتجاه، وقدرة على الربط بين الأجزاء، وحسن استعمال الموارد، وتقدير للمآلات. وهذا كله يجعل العمران نتيجة ملازمة للتخطيط بمعناه الواسع.

كما أن العمران يحمل طابعاً تراكمياً؛ فهو لا يبني في لحظة، ولا يكتمل بقرار مفرد، بل يتكون عبر الزمن من خلال التفاعل بين الرؤية، والعمل، والتنظيم، والمراجعة. وهذا الطابع التراكمي يفسر لماذا يكون التخطيط الاستراتيجي ضرورياً؛ لأنه هو الذي يمنح الفعل القدرة على الاستمرار والتصحيح والتكيف والتوسع. ومن دونه يبقى الإنجاز معرضاً للتفكك أو الذوبان أو الانقطاع.

وعليه، فإن فهم العمران بوصفه ثمرة للفعل المنظم يقود إلى نتيجة مركزية، هي أن التخطيط الاستراتيجي ليس شأنًا إدارياً ثانوياً، بل أحد الشروط التي ينتقل بها الإنسان من مجرد العيش في الأرض إلى عمارتها، ومن مجرد استهلاك الواقع إلى المشاركة في بنائه.

المبحث الثاني

الإنسان بين التأثر والتأثير

الجزء الأول: الإنسان كائن يتأقلم مع الواقع

من الخصائص الجوهرية للإنسان أنه كائن يتأقلم. ومعنى التأقلم هنا لا يقتصر على التكيف البيولوجي أو التعود النفسي، بل يشمل القدرة على استيعاب الظروف، وفهمها، وتعديل السلوك تبعاً لها، والبحث عن صيغ جديدة للعيش والعمل والبقاء. وهذا التأقلم عنصر حاسم في تمييز الإنسان، لأنه يتيح له الاستمرار في أوضاع مختلفة، ويمنحه مرونة لا تتوافر بالصورة نفسها في كثير من الكائنات الأخرى.

غير أن هذا التأقلم لا ينبغي أن يُفهم بوصفه خضوعاً سلبياً للواقع، بل بوصفه قدرة أولية على قراءة الشروط والتفاعل معها. فالإنسان الذي لا يقدر على التأقلم مع المعطيات المحيطة به يعجز عن البقاء، فضلاً عن البناء. ومن هنا فإن التأقلم يمثل المستوى الأول في العلاقة بين الإنسان والعالم: مستوى استيعاب الشروط، وفهم الحدود، وضبط السلوك بما يتيح الاستمرار.

وتظهر الصلة بين هذا المعنى والتخطيط الاستراتيجي في أن الأخير لا يبدأ من الإنكار أو التمني، بل من قراءة الواقع كما هو. فالفعل الاستراتيجي الرشيد لا يُبنى على التصورات المجردة المعزولة عن شروط الإمكان، بل على فهم دقيق للبيئة، والموارد، والمخاطر، والفرص. وهذا لا يعني الاستسلام للمعطيات، بل يعني اتخاذها نقطة انطلاق. ومن ثم فإن قابلية الإنسان للتأقلم تمثل أحد الأسس الطبيعية التي تجعل التخطيط ممكناً وضرورياً في آن واحد.

الجزء الثاني: الإنسان كائن يتأثر بما حوله

إلى جانب التأقلم، يتصف الإنسان بأنه يتأثر بما يحيط به من بيئة مادية، وأنظمة اجتماعية، وخطابات ثقافية، ومؤسسات، وأوضاع سياسية، وتجارب تاريخية. وهو لا يتحرك في فراغ، بل يتشكل وعيه وسلوكه وقراراته داخل شبكة من التأثيرات المتبادلة. ومن هنا فإن الإنسان لا يفهم فهمًا صحيحًا إذا عُزل عن شروطه ووسطه وسياقه.

وتكمن أهمية هذا المعطى في أن الوعي بالتأثير يمنع التصور الساذج للإنسان بوصفه ذاتًا مستقلة استقلالاً مطلقاً عن العالم. فالإنسان يتعلم من بيئته، ويكتسب منها العادات والمفاهيم وأشكال التنظيم والانفعال والاستجابة. كما أن المؤسسات والأنظمة والخطابات قادرة على إعادة تشكيل سلوكه بدرجات متفاوتة. ولهذا فإن أي مشروع يروم بناء الإنسان أو توجيه فعله لا بد أن يراعي طبيعة البيئة التي تؤثر فيه.

وفي هذا المستوى تتأكد مركزية الفكرة التي ترى أن تحسين بيئة الإنسان مدخل أساسي لتغيير نوعية أفعاله دون اللجوء إلى منطق القسر أو الافتراضات المثالية. فبما أن الإنسان يتأثر بما حوله، فإن إصلاح شروط العمل، وأنظمة التعليم، والبنية القيمية، ومسارات التكوين، وترتيب الحوافز، يصبح جزءاً من الفعل الاستراتيجي نفسه. ومن ثم فإن التخطيط لا يتعلق فقط بما يجب على الإنسان أن يفعله، بل أيضاً بما يجب أن يُبنى حوله حتى يصير الفعل الأفضل ممكناً وميسوراً.

الجزء الثالث: الإنسان كائن يؤثر ويغير ما على الأرض

إذا كان الإنسان يتأقلم ويتأثر، فإنه في الوقت نفسه يؤثر ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات. وهذه الخاصية هي التي تمنحه موقعه المركزي في العمران، لأنها تعني أنه لا يكتفي باستقبال الواقع، بل يعيد تشكيله، ويطبّع البيئة بطابع فعله، ويحول المجال الطبيعي والاجتماعي إلى مجال تاريخي يحمل بصمته.

ويتجلى هذا التأثير في أوجه لا تكاد تُحصى: في البناء، والزراعة، والتنظيم، والصناعة، والتقنية، والمعرفة، والمؤسسة، والدولة، والثقافة، والحرب، والسلم، والتواصل، والتعليم، وسائر الصور التي يعيد بها الإنسان ترتيب العالم من حوله. بل يمكن القول إن الأرض، في مقدار كبير من صورتها الحضارية، هي نتاج فعل الإنسان عبر الزمن. وهذا الفعل قد يكون إصلاحاً وقد يكون إفساداً، لكنه في الحالتين يدل على قدرة الإنسان على التغيير.

ومن هذه الزاوية يتأسس البعد الاستراتيجي في الوجود الإنساني على نحو أوضح؛ لأن من يملك القدرة على التغيير لا يصح أن يترك هذا التغيير للصدفة أو العفوية أو الانفعال اللحظي. فكل قوة تغيير تقتضي عقلاً يوجهها، وإلا تحولت إلى مصدر اضطراب أو هدم. ومن هنا يصبح التخطيط الاستراتيجي تعبيراً عن ضرورة ملازمة لطبيعة الإنسان المؤثرة، لأنه الأداة التي تجعل التأثير موجهاً نحو غايات، لا متروكاً لفوضى الرغبات والضغط.

وعليه، فإن انتقال الإنسان من التأثير إلى التأثير ليس مسألة عرضية، بل حركة بنيوية في وجوده، يعبر عنها التخطيط الاستراتيجي في أعلى صورته حين يحول القدرة الكامنة إلى أثر منظم ومستدام.

المبحث الثالث

الإنسان فاعل مدني بالطبع والطابع

الجزء الأول: نزوع الإنسان إلى الاجتماع

لا يعيش الإنسان، في أفقه الحضاري، فرداً مكتفياً بذاته، بل يتجه بطبيعته إلى الاجتماع. وهذا النزوع ليس مجرد حاجة مادية إلى التعاون من أجل البقاء، وإن كان ذلك أحد عناصره، بل هو أيضاً حاجة إلى المعنى، والانتماء، والتنظيم، والتكامل الوظيفي، وتبادل الخبرات، وتوزيع الأدوار. ومن هنا فإن الإنسان لا يُنتج حياته التاريخية إلا في إطار جماعي بدرجات مختلفة.

ويظهر هذا النزوع في الأسرة أولاً، ثم في الجماعة، ثم في القرية والمدينة، ثم في المؤسسة، ثم في الدولة، ثم في صور أخرى من الاجتماع البشري. وكلما اتسع هذا الاجتماع وتعمق، ازدادت الحاجة إلى قواعد تنظمه، وأدوار توزع داخله، ووسائل تضبط تفاعلاته، ورؤية تحميه من التفكك. وهذا يبين أن الاجتماع ليس حالة عرضية في حياة الإنسان، بل جزء من طبيعته العمرانية.

ومن جهة التخطيط، فإن هذا النزوع إلى الاجتماع يجعل الفعل الإنساني بطبيعته محتاجاً إلى تنسيق. فالفرد قد يستطيع تدبير بعض شؤونه الخاصة، لكنه لا يستطيع بناء عمران واسع أو صيانة نظام جماعي من غير اجتماع منظم. ومن هنا كان التخطيط الاستراتيجي، في أحد وجوهه، استجابة لحاجة الإنسان إلى جعل الاجتماع البشري قابلاً للاستمرار والفعالية، لا مجرد تجاور بشري غير منظم.

الجزء الثاني: تأسيس المجموعات البشرية

لا يكفي الإنسان بالاجتماع العفوي، بل يميل إلى تأسيس المجموعات البشرية؛ أي إلى بناء كيانات لها حد أدنى من الاستمرار، والهوية، والوظيفة، والقواعد، والرموز، والمصالح المشتركة. وهذا التأسيس هو الذي ينقل الاجتماع من شكله البدائي أو المؤقت إلى شكل أكثر رسوخاً وتركيباً، فتظهر الجماعة، والمؤسسة، والتنظيم، والدولة، وغيرها من البنى التي تشكل النسيج الحضاري للحياة الإنسانية.

ويكشف هذا الميل إلى التأسيس عن بعد مدني أصيل في الإنسان؛ إذ لا تكفيه الروابط الطبيعية وحدها، بل يسعى إلى إنشاء روابط وظيفية وتنظيمية وقيمية تحكم التعاون والتبادل والسلطة والحماية. وتأسيس المجموعات البشرية ليس مجرد استجابة للحاجة العملية، بل أيضاً تعبير عن قدرة الإنسان على بناء المعنى المشترك، وعلى تحويل الأفراد المتفرقين إلى كيان ذي اتجاه.

وهذا المعنى وثيق الصلة بالتخطيط الاستراتيجي، لأن كل مجموعة بشرية تريد البقاء والتأثير لا بد أن تواجه أسئلة الغاية، والهوية، والموارد، والتنظيم، والقيادة، والعلاقات الداخلية والخارجية. وكل هذه الأسئلة أسئلة استراتيجية في جوهرها. ومن ثم فإن الميل الإنساني إلى تأسيس المجموعات يجعل التخطيط ليس شأنًا لاحقاً على الاجتماع فقط، بل مكوناً من مكونات استقراره وتطوره.

المطلب الثالث: تنظيم الاجتماع الإنساني بوصفه مقدمة للتخطيط

إذا كان الإنسان يجتمع ويؤسس المجموعات، فإن المرحلة الحاسمة هي تنظيم الاجتماع الإنساني. فليس كل اجتماع منتجاً لل عمران، وليس كل جماعة قادرة على الاستمرار أو تحقيق غاياتها. والفرق بين الاجتماع العابر والاجتماع البناء هو وجود نظام يوزع الأدوار، ويحدد السلطات، ويرتب الأولويات، ويضبط العلاقات، ويحل النزاعات، ويوجه الجهد المشترك نحو مقصد معلوم.

ومن هنا فإن التنظيم ليس تفصيلاً إجرائياً لاحقاً، بل مقدمة جوهرية لكل تخطيط. ذلك أن التخطيط لا يعمل في الفراغ، بل يحتاج إلى فاعلين، ووظائف، ومؤسسات، وآليات تنفيذ، ومسارات مراجعة. وكل هذا يفترض حداً من التنظيم يسبق أو يصاحب الفعل التخطيطي. ومن دون هذا الإطار التنظيمي تتحول الرؤية إلى خطاب، وتتحوّل الأهداف إلى رغبات، وتتحوّل الموارد إلى طاقات مهدورة.

ويكتسب هذا المعنى أهمية خاصة إذا نُظر إلى الإنسان بوصفه فاعلاً مدنياً بالطبع والطابع؛ إذ يعني ذلك أن ميله إلى الاجتماع لا يكتمل إلا حين ينتقل إلى تنظيم هذا الاجتماع. وهنا يظهر أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تقنية عليا تلحق بالمؤسسات الكبيرة أو الدول المتقدمة، بل تعبير راقٍ عن حاجة أعمق في الطبيعة المدنية للإنسان: حاجة الجماعة إلى أن تعرف نفسها، وأن تحدد غايتها، وأن تضبط أدواتها، وأن تدير اختلافاتها ومواردها ومخاطرها.

وعليه، فإن تنظيم الاجتماع الإنساني ليس فقط موضوعاً من موضوعات التخطيط، بل هو أيضاً شرط من شروط إمكانه. فما لم توجد بنية تسمح بتجميع الجهد، وتوجيه الموارد، وبناء القرار، ومتابعة التنفيذ، فإن التخطيط يبقى معلقاً في مستوى التصور. أما حين ينتظم الاجتماع، فإن التخطيط يصبح ممكناً، ويصير الإنسان قادراً على تحويل ميله الطبيعي إلى الاجتماع إلى مشروع حضاري منظم.

خاتمة الفصل

يتبين من خلال هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن اختزاله في كونه أداة إدارية أو تقنية تنظيمية معزولة عن طبيعة الإنسان ووظيفته في العالم. فالإنسان، في هذا التصور، مخلوق لعمارة الأرض، ومستخلف فيها على نحو يحمله المسؤولية عن توجيه قدرته وفعله نحو البناء لا العبث، والإصلاح لا الإفساد. ومن هنا فإن التخطيط يرتبط به من حيث هو وسيلة لتحويل الإمكان إلى عمران، وتحويل المسؤولية إلى ممارسة واعية ومنظمة.

كما ظهر أن الإنسان ليس كائنًا ساكنًا داخل شروط الواقع، بل هو كائن يتأقلم، ويتأثر، ويؤثر، ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات. وهذا ما يجعل التخطيط ضرورة نابعة من طبيعته المؤثرة نفسها؛ لأن القدرة على التغيير إذا لم تُوجَّه بالعقل والرؤية والتنظيم، تحولت إلى فوضى أو هدر أو فساد. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي هو الإطار الذي تنتقل فيه هذه القدرة من التشتت إلى الفعل المقصود.

واتضح أيضاً أن الإنسان فاعل مدني بالطبع والطابع؛ لأنه ينزع إلى الاجتماع، ويؤسس المجموعات البشرية، ويسعى إلى تنظيم الاجتماع الإنساني. وهذا النزوع المدني يجعل التخطيط حاجة جماعية لا فردية فقط، لأنه يتصل ببناء الأطر التي تنتظم داخلها الحياة المشتركة، وتدار فيها المصالح والموارد والقيم والمخاطر. وبذلك يغدو التخطيط الاستراتيجي تعبيراً عن البعد المدني والحضاري في الوجود الإنساني، لا مجرد أداة لتحسين الأداء الجزئي.

ومن ثم يتهى البناء النظري للانتقال إلى الفصل التالي، وهو التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة؛ أي الكيفية التي يتحوّل بها هذا الأساس الإنساني والحضاري إلى مسار منهجي يبدأ من الخيال، ثم التفكير، ثم تحديد المشروع، ثم التخطيط والتنفيذ والتقييم والمراجعة، وصولاً إلى امتلاك القوة بوصفها شرطاً من شروط الحماية والبناء وصناعة المال.

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة

تمهيد

إذا كان الإنسان مخلوقاً لعمارة الأرض، وكان مستخلفاً فيها على نحو يجعله مسؤولاً عن توجيه فعله وبناء أثره، وإذا كان يتميز بقدرته على التأقلم والتأثير والتأثير وتغيير ما على الأرض، فضلاً عن كونه فاعلاً مدنياً يتجه بطبعه إلى تأسيس الاجتماع الإنساني وتنظيمه، فإن السؤال الذي يفرض نفسه بعد ذلك هو: كيف يتحول هذا الكائن من مجرد حامل للإمكان إلى فاعل يمتلك القدرة؟ أو بصيغة أدق: كيف تنتقل الإرادة الإنسانية من مستوى الرغبة والتصور العام إلى مستوى القوة الفعلية القادرة على الحماية والبناء والاستمرار؟

هذا السؤال هو في صميم التفكير الاستراتيجي، لأن التخطيط، في جوهره، لا يتعلق بمجرد ترتيب الأعمال أو تحسين الإجراءات، بل يتعلق ببناء القدرة. والقدرة هنا لا تُفهم في معناها الضيق أو العدواني، بل في معناها الأوسع الذي يشمل قوة الفهم، وقوة التنظيم، وقوة القرار، وقوة التنفيذ، وقوة الصمود، وقوة التأثير في الواقع. فليست القوة مجرد امتلاك وسائل الردع أو عناصر السيطرة، بل هي أيضاً امتلاك المنهج الذي يجعل الفاعل قادراً على تحويل موارده وإمكاناته إلى أثر مستقر.

ومن هذا المنطلق، يقوم هذا الفصل على فكرة مركزية مفادها أن امتلاك القوة لا يقع دفعة واحدة، بل يتشكل عبر مسار متدرج يبدأ من الخيال، ثم يمر بالتفكير، ثم بتحديد المشروع، ثم بالتخطيط، ثم بالتنفيذ، ثم بالتقييم والمراجعة، إلى أن يبلغ غايته في امتلاك القوة. ولا ينبغي النظر إلى هذه المراحل بوصفها حلقات شكلية أو تسلسلاً اصطناعياً، بل بوصفها بنية داخلية تحكم كل فعل يراد له أن ينتقل من التمني إلى الإنجاز، ومن الإنجاز إلى التمكين.

وعليه، فإن هذا الفصل لا يعالج القوة من زاوية تمجيدها، بل من زاوية بنيتها المنهجية؛ أي كيف تُبنى؟ ومن أي مسار تنشأ؟ وما علاقتها بالخيال والمشروع والتنظيم والمراجعة؟ كما يعالج صلتها بالسلم والاستقرار، لبيان أن القوة ليست نقيضاً للسلم، بل قد تكون من شروطه متى فُهمت في إطار الحماية، ومنع الانكشاف، وصيانة القرار من التبعية.

المبحث الأول

منطلقات بناء القوة

الجزء الأول: معنى القوة في التصور الاستراتيجي

تعدّ القوة من أكثر المفاهيم عرضةً للالتباس؛ ذلك أنها كثيراً ما تُختزل في القدرة العسكرية الصلبة، أو في الغلبة المباشرة، أو في مجرد امتلاك وسائل الردع والإكراه. غير أن هذا الاختزال، وإن التقط جانباً من معناها، يظل قاصراً عن إدراك حقيقتها في المنظور الاستراتيجي. فالقوة، في هذا الأفق، ليست مجرد أداة قسرية، بل قدرة مركبة تتيح للفاعل أن يحمي وجوده، ويصون مصالحه، ويفرض حداً من احترام إرادته، ويمنع غيره من التحكم الكامل في مآلاته.

ومن هنا فإن القوة تشمل أبعادًا متعددة: فهي قوة معرفية حين يمتلك الإنسان أو المؤسسة أو الدولة فهماً أعمق للواقع من غيره، وهي قوة تنظيمية حين تتحول الموارد المتفرقة إلى جهاز منسجم، وهي قوة قرارية حين يكون الفاعل قادرًا على الحسم في الوقت المناسب، وهي قوة تنفيذية حين يخرج المشروع من الذهن إلى الواقع، وهي قوة معنوية حين تملك الجماعة روح الثبات والانضباط، وهي قوة ردعية حين تمنع العدوان قبل وقوعه، وهي قوة حضارية حين تصنع نموذجًا قادرًا على البقاء والتأثير.

وعلى هذا الأساس، لا نفهم القوة بوصفها مجرد فائض في الإمكانيات، بل بوصفها حسن تحويل الإمكانيات إلى قدرة فعالة. فقد تتوافر الموارد ولا توجد القوة، إذا غاب التنظيم، أو تشتتت الرؤية، أو فسد القرار، أو ضعفت الإرادة، أو عجز الفاعل عن إدراك موقعه في الزمن والتحويلات. كما قد تكون الإمكانيات محدودة، لكن حسن البناء المنهجي يحولها إلى قوة نسبية مؤثرة. ومن هنا فإن القوة ليست شيئًا يمتلك بالادعاء، بل ثمرة لمسار منضبط في الفهم، والتنظيم، والتوجيه، والمراجعة.

الجزء الثاني: القوة بين الحماية والتأثير

من الأخطاء الشائعة النظر إلى القوة بوصفها وظيفة هجومية خالصة، أو باعتبارها مجرد رغبة في التوسع والسيطرة. غير أن القوة، في تصور هذا الكتاب، تحمل وظيفتين أساسيتين متكاملتين: الحماية والتأثير. فهي تحمي الكيان من الانكشاف، وتمنع السقوط في الهشاشة أو التبعية أو الارتهان، وهي في الوقت نفسه تمنح الفاعل قدرة على التأثير في محيطه، وتوجيه بعض الشروط، وعدم الاكتفاء بالخضوع لما يفرضه الآخرون.

وتتجلى وظيفة الحماية في أن القوة تقي من التهديد، وتحفظ من التفكك، وتمنح حدًا من المناعة أمام الصدمات. فالفرد الذي لا يملك قوة وعي وتنظيم يصبح عرضةً للتشتت، والمؤسسة التي لا تملك قوة رؤية وأداء تصبح فريسةً للمنافسة أو العجز، والدولة التي لا تملك عناصر القوة الشاملة تصبح عرضةً للضغط والتدخل وفرض المآلات عليها. ولذلك فإن امتلاك القوة ليس رفاهاً، بل شرط من شروط البقاء الحر.

أما التأثير، فإنه الوظيفة التي تجعل القوة أكثر من مجرد دفاع سلبي. فالقوة الحقيقية لا تكتفي بامتصاص التهديد، بل تفتح إمكان الفعل، وتصنع المجال، وتنتج أثرًا في الداخل والخارج. غير أن هذا التأثير لا ينبغي أن يفهم في صورته العدوانية فقط، بل يشمل أيضًا التأثير المعرفي، والثقافي، والاقتصادي، والتنظيمي، والرمزي، والحضاري. ومن هنا فإن قوة الفاعل تُفاس ليس فقط بما يمنع عنه الخطر، بل أيضًا بما يجعله قادرًا على تشكيل بعض جوانب الواقع بدل الاكتفاء بالتكيف معه.

وعليه، فإن القوة في بعدها الاستراتيجي ليست انفصاليًا عن الأخلاق أو العمران، بل أداة لحفظهما إذا وُجِها توجيهاً رشيداً. فالفعل الذي يحمي ولا يبني يظل ناقصاً، والفعل الذي يزعم البناء من غير قدرة على الحماية يظل هشاً. ومن هنا تبرز ضرورة التفكير في القوة ضمن منطق مزدوج: منطق الصيانة ومنطق الفعل.

الجزء الثالث: القوة بوصفها نتيجة لا صدف

يترتب على ما سبق أن القوة ليست هبة عابرة، ولا صدف تاريخية محضة، ولا وليدة لحظة انفعال أو رد فعل ظرفي، بل هي نتيجة لمسار. وهذا المعنى هو الذي يمنح التخطيط الاستراتيجي أهميته القصوى؛ لأنه يكشف أن بناء القوة لا يتحقق بالشعارات، ولا بالاندفاع غير المحسوب، ولا بمجرد تكديس الوسائل، بل عبر سلسلة مترابطة من المراحل تبدأ في الذهن قبل أن تظهر في الواقع.

فالقوة التي لا تُبنى على رؤية قد تتحول إلى عبء أو تتبدد في الاتجاهات المتعارضة، والقوة التي لا تُبنى على مشروع قد تظل طاقة غير متبلورة، والقوة التي لا تخضع للمراجعة قد تستهلك نفسها أو تستمر في أخطائها حتى تنهار. ولذلك فإن الذي يبدو في ظاهره قوة ناجزة هو في الحقيقة ثمرة لتراكم سابق من التصور، والتفكير، والاختيار، والتنظيم، والعمل، والتصحيح.

ومن هنا فإن أحد أهداف هذا الفصل هو تفكيك هذا المسار، لبيان أن امتلاك القوة لا يبدأ من مرحلة التنفيذ وحدها، ولا من امتلاك الأداة في معناها المباشر، بل يبدأ من أفق أبعد: من القدرة على تخيل ما ينبغي أن يكون، ثم التفكير فيه، ثم تحديد صورته في مشروع، ثم ترتيبه في خطة، ثم اختباره في التنفيذ، ثم مراجعة نتائجه. وهذا هو المعنى الذي يجعل القوة نتيجة للفعل المنهجي، لا حدثًا اعتباطيًا.

المبحث الثاني

المسار المنهجي لامتلاك القوة

الجزء الأول: الخيال بوصفه نقطة البداية

قد يبدو الخيال، لأول وهلة، بعيدًا عن المجال الاستراتيجي إذا فهم بوصفه انطلاقًا حرًا للذهن خارج شروط الواقع. غير أن هذا الفهم سطحي؛ لأن الخيال، في معناه البنائي، هو القدرة على تصور ما ليس قائمًا بعد، وعلى رؤية إمكانيات لم تتحول بعد إلى واقع. ومن دون هذه القدرة لا يمكن للإنسان أن يبدأ أي مشروع كبير، لأن كل بناء عظيم كان في أصله صورة ذهنية سبقت تحققه الفعلي.

فالخيال هو أول انتقال من الوجود كما هو إلى الوجود كما يمكن أن يكون. وهو الذي يكسر استبداد الحاضر، ويفتح للإنسان إمكان تصور بدائل وصور جديدة للحياة والعمل والقوة والتنظيم. ومن هنا فإن الخيال ليس نقيض الواقعية، بل هو شرطها الأعلى؛ لأن من لا يستطيع أن يتخيل وضعًا أفضل أو شكلًا أرقى أو قدرة أعظم، يبقى سجينًا لما هو قائم، عاجزًا عن تجاوزه أو إعادة صياغته.

غير أن الخيال الاستراتيجي ليس فوضى ذهنية ولا هروبًا من الواقع، بل هو خيال موجه بالغاية، ومشدود إلى الإمكان، وقادر على إنتاج صورة أولية للمستقبل المنشود. فهو لا يكتفي بالتمني، بل يهيئ الأرضية التي سينتقل منها التفكير إلى الفحص والتقدير. ومن هنا كان الخيال نقطة البداية في مسار امتلاك القوة، لأنه يمكن الفاعل من أن يرى نفسه أو جماعته أو دولته في موقع آخر غير موقع العجز أو التشتت.

وعليه، فإن إقصاء الخيال من التخطيط يعني قتل البذرة الأولى للمشروع. فالمؤسسة التي لا تتخيل موقعًا أفضل، والدولة التي لا تتخيل قوة أوسع، والإنسان الذي لا يتخيل صورة أرقى لحياته، يظل في دائرة التكرار. أما حين يعمل الخيال بوصفه قدرة على فتح الأفق، فإنه يصبح أول لبنة في بناء القوة.

الجزء الثاني: التفكير بوصفه اختبارًا للإمكان

إذا كان الخيال يفتح الأفق، فإن التفكير هو الذي يختبره. فالانتقال من الصورة الذهنية إلى المشروع لا يتم بالقفز، بل عبر عملية عقلية تميز بين الممكن والمتعذر، وبين ما هو صالح وما هو مضلل، وبين ما يصلح أن يكون غاية وما ينبغي تركه. ومن هنا فإن التفكير يمثل المرحلة التي يفحص فيها الخيال، ويُختبر على ضوء الواقع، والمعطيات، والموارد، والقيود، والمآلات.

والتفكير هنا ليس مجرد تأمل نظري، بل هو نشاط تحليلي يشغل على العلاقات: علاقة الغاية بالوسيلة، وعلاقة الإمكان بالشرط، وعلاقة الحاضر بالمستقبل، وعلاقة الكلفة بالعائد، وعلاقة المخاطر بالفرص. وهو بهذا المعنى يحول الخيال من أفق مفتوح إلى مادة قابلة للوزن والتقدير. فليس كل ما يُتخيل صالحًا للبناء، وليس كل ما يلوح مرغوبًا ممكنًا في شروط معينة.

ومن أهمية هذه المرحلة أنها تحمي المشروع من الوقوع في أوهام الرغبة غير المنضبطة. فالخيال من غير تفكير قد يتحول إلى تمنٍ، والتفكير من غير خيال قد يتحول إلى تكرار لما هو قائم. أما حين يجتمعان، فإن الإنسان يبدأ في بناء مشروعه على قاعدة مزدوجة: سعة الأفق ودقة الفحص. وهذه القاعدة هي التي تمنح الفعل الاستراتيجي عمقه واتزانه.

ولهذا فإن التفكير يمثل لحظة حاسمة في مسار امتلاك القوة؛ لأنه يقرر ما الذي ينبغي أن ينتقل إلى المرحلة التالية وما الذي ينبغي أن يُستبعد أو يُعدّل أو يُؤجّل. وبهذا يتحول الفعل من مجرد رغبة في القوة إلى تمييز عقلائي لمجال بنائها.

الجزء الثالث: تحديد المشروع وتحويل الفكرة إلى مقصد

بعد الخيال والتفكير تأتي مرحلة تحديد المشروع، وهي المرحلة التي تخرج فيها الفكرة من حالة السيولة إلى حالة التعيّن. فالمشروع هو الصيغة التي تتجسد فيها الرؤية في صورة مقصد محدد، قابل للتوجيه والعمل والقياس النسبي. ومن دون هذه المرحلة يبقى الفعل موزعاً بين تصورات عامة لا تجد طريقها إلى الإنجاز.

وتحديد المشروع يعني الإجابة عن أسئلة حاسمة: ما الذي نريد بناءه تحديداً؟ وما الغاية المركزية التي ينبغي أن تنتظم حولها الجهود؟ وما المجال الذي سنشتغل فيه؟ وما الحدود التي تضبط هذا الاشتغال؟ وما الصورة التي ينبغي أن يكون عليها النجاح؟ وبهذه الأسئلة تنتقل الفكرة من كونها أفقاً مفتوحاً إلى كونها مقصداً منظماً.

كما أن المشروع هو الذي يمنح الخيال والتفكير وحدتهما العملية. فالخيال يفتح إمكانات متعددة، والتفكير يفرزها، لكن المشروع هو الذي يختار منها خطاً معيناً، ويجعله مركزاً للعمل. ومن هنا فإن قوة هذه المرحلة تكمن في أنها تمنع التشتت، وتردّ الفعل إلى محور واضح. فالأمة أو المؤسسة أو الفرد الذي لا يحدد مشروعه يظل معرضاً لأن يستهلك موارده في اتجاهات متباعدة، أو أن يتحول إلى تابع لمشاريع غيره.

وعليه، فإن المشروع هو أول تجسد فعلي للقوة في صورتها المعنوية؛ لأنه يخلق وحدة في الرؤية، ويوجه الإرادة، ويجعل الفعل ممكناً. وبهذا يكون تحديد المشروع انتقالاً من مستوى الإمكان المفكّر فيه إلى مستوى المقصد الذي يفرض على نفسه نظاماً واتجاهاً.

الجزء الرابع: التخطيط وترتيب الوسائل والأولويات

إذا كان المشروع يحدد المقصد، فإن التخطيط هو المرحلة التي تُرتّب فيها الوسائل والمراحل والأولويات والبدائل من أجل تحويل ذلك المقصد إلى مسار عمل منظم. فالتخطيط، في هذا السياق، لا يبدأ قبل وجود مشروع، لأنه سيكون بلا وجهة، ولا يغني عنه المشروع وحده، لأنه سيظل بلا آلية انتقال إلى الواقع.

ويتمثل جوهر التخطيط في بناء العلاقة بين ما نريد أن نبلغه وبين ما نملكه من إمكانيات، وما نواجهه من قيود، وما ينبغي ترتيبه من مراحل. وهو بهذا يجيب عن أسئلة: بأي الوسائل سنتحرك؟ ما الأولويات التي يجب تقديمها؟ ما الموارد التي سنعتمدها؟ ما التهديدات التي ينبغي الاستعداد لها؟ ما البدائل إذا تعثّر المسار الأول؟ وما الإيقاع الزمني الأنسب للتقدم؟

ومن هنا تتضح أهمية التخطيط بوصفه لحظة عقلنة للمشروع. فهو لا يكتفي بتأكيد الإرادة، بل ينظمها. ولا يكتفي بجمع الموارد، بل يرتبها. ولا يكتفي ببيان الغاية، بل يبني الطريق إليها. ومن ثم فإن التخطيط هو الجسر الفاصل بين حسن النية وبين القدرة الفعلية على الإنجاز. فكم من مشروع صحيح في غايته تعثر بسبب ضعف التخطيط، وكم من موارد معتبرة أهدرت لأن ترتيبها لم يكن رشيداً.

ويكتسب التخطيط في مسار امتلاك القوة أهمية أكبر، لأن القوة لا تُبنى دفعة واحدة، بل عبر تراكم منظم. ولهذا فإن التخطيط هو الذي يضمن أن تتحول الجهود المتفرقة إلى بناء متدرج، وأن تتحول الوسائل المحدودة إلى أثر متزايد، وأن يُدار الزمن لا أن يبدد الفاعل داخله نفسه.

الجزء الخامس: التنفيذ واختبار الفكرة في الواقع

لا تكتمل قيمة الخيال، ولا التفكير، ولا المشروع، ولا التخطيط، إلا بمرحلة التنفيذ؛ لأنها اللحظة التي يخرج فيها البناء النظري من الذهن إلى الواقع. والتنفيذ ليس مجرد تطبيق آلي لما سبق رسمه، بل هو أيضاً اختبار. ففيه تُختبر صلاحية التصور، وقدرة الوسائل، وكفاءة الفاعلين، ومثانة التنظيم، ومدى مطابقة التقدير للشروط الحقيقية.

ومن هنا فإن التنفيذ ليس مرتبة أدنى من التخطيط، بل هو المجال الذي تُظهر فيه الرؤية صدقها أو قصورها. فالخطط التي لا تنفذ لا تدخل التاريخ الفعلي، والمشروعات التي تبقى في مستوى التصور لا تنتج قوة، مهما بلغت أناقة بنائها النظري. ولذلك فإن التنفيذ يمثل انتقالاً حاسماً من القوة الكامنة إلى القوة المتحققة جزئياً.

غير أن التنفيذ، بما هو اختبار، يكشف أيضاً حدود ما سبق. فقد تظهر أثناءه صعوبات لم تكن ملحوظة، أو مقاومات غير محسوبة، أو قصور في الأدوات، أو ضعف في العنصر البشري، أو تغيرات في البيئة المحيطة. ومن هنا يجب ألا يفهم التنفيذ بوصفه لحظة نهاية، بل بوصفه لحظة إنتاج وتعلم في الآن ذاته. فهو لا يحقق المشروع فقط، بل يكشف حقيقة المشروع في احتكاكه بالواقع.

ولهذا فإن امتلاك القوة يظل مستحيلًا ما لم يتجسد المشروع في الفعل. لأن القوة، في معناها العملي، لا تُقاس بما يُقال أو يُرسم فقط، بل بما يُنفَّذ، وبما يصير أثراً في الواقع. والتنفيذ هو الحقل الذي تبدأ فيه القوة بالظهور، لا بوصفها وعداً، بل بوصفها قدرة متجسدة في العمل.

الجزء السادس: التقييم والمراجعة وتصحيح المسار

من الأخطاء الكبرى في البناء الاستراتيجي النظر إلى التنفيذ بوصفه خاتمة نهائية للمسار، لأن الفعل الذي لا يخضع للتقييم يظل مهدداً بإعادة إنتاج أخطائه أو بالاستمرار في مسار لم يعد صالحاً. ولهذا فإن التقييم والمراجعة يشكلان مرحلة جوهرية لا غنى عنها في مسار امتلاك القوة.

ويعني التقييم قياس ما تحقق، ومقارنة النتائج بالغايات، والكشف عن الفجوات، وتحليل أسباب النجاح أو التعثر. أما المراجعة فتعني اتخاذ القرارات التي تترتب على هذا التقييم: تعديل الخطة، أو إعادة ترتيب الأولويات، أو تطوير الوسائل، أو تصحيح التصور نفسه عند الحاجة. ومن هنا فالتقييم ليس عملاً محاسبياً ضيقاً، بل هو جزء من العقل الاستراتيجي ذاته.

وتظهر أهمية هذه المرحلة في أنها تمنع الفاعل من الوقوع في وهم الاكتمال، أو في التصلب الذي يجعل الخطة مقدسة رغم تغير الواقع. فالقوة لا تُبنى فقط بالثبات، بل أيضاً بالقدرة على التعلم. بل يمكن القول إن المراجعة المستمرة أحد أهم وجوه القوة، لأنها تعني أن الفاعل لا يكرر نفسه بصورة عمياء، بل يصحح ذاته وهو يتحرك.

ومن ثم فإن التقييم والمراجعة يمثلان لحظة عودة الوعي على الفعل، أي لحظة استئناف التفكير بعد التنفيذ، من أجل حفظ المسار من التآكل أو الانحراف. وبذلك لا يكون امتلاك القوة مجرد تراكم للإنجازات، بل أيضاً تراكم للقدرة على تصحيح الذات.

الجزء السابع: امتلاك القوة باعتباره مآلاً منهجياً

ينتهي هذا المسار إلى امتلاك القوة، ولكن هذه النهاية ليست انقطاعاً عن المراحل السابقة، بل هي حصيلتها المتراكمة. فالقوة هنا ليست شيئاً منفصلاً عن الخيال والتفكير والمشروع والتخطيط والتنفيذ والمراجعة، بل هي الصيغة التي تتبلور فيها هذه العناصر حين تنتظم على نحو صحيح.

وامتلاك القوة، وفق هذا التصور، يعني أن يصبح الفاعل قادراً على حماية وجوده، وتوجيه موارده، وصيانة قراره، والتأثير في مجاله، والاستمرار في الزمن، والتكيف مع التحولات دون فقدان الاتجاه. وهو بهذا المعنى امتلاك للقدرة على إدارة المال، لا مجرد امتلاك لأداة من أدواته. فالقوة التي لا تحمي القرار ليست مكتملة، والقوة التي لا تبني الاستمرار هشة، والقوة التي لا تتعلم من تجربتها معرضة للانهايار.

ومن هنا فإن امتلاك القوة ليس لحظة غرور أو استعلاء، بل لحظة نضج في البناء. وهي لحظة لا تعني نهاية الحاجة إلى التخطيط، بل تؤكد؛ لأن القوة نفسها تحتاج إلى صيانة، وتطوير، ومراجعة، وإعادة توجيه. وبذلك يصبح المسار الاستراتيجي حلقة دائمة من البناء لا تنتهي إلا بانتهاء الفاعلية ذاتها.

المبحث الثالث

العلاقة بين التخطيط والقوة والسلم

الجزء الأول: لماذا لا يُصان السلم بالضعف

كثيراً ما يُقابل الحديث عن القوة بشكٍّ أخلاقي أو حضاري، كما لو أن مجرد الرغبة في امتلاكها تعني الميل إلى الصراع أو العدوان. غير أن هذا الفهم يغفل حقيقة أساسية، هي أن السلم لا يُصان بالضعف. فالضعيف لا يختار دائماً شروط سلامه، بل قد يُفرض عليه ما يسمى سلاماً وهو في حقيقته استسلام أو خضوع أو تبعية. ومن هنا فإن القدرة على الحماية والردع تشكل شرطاً من شروط السلم الحقيقي، لا نقيضاً له.

والمراد هنا أن السلم ليس مجرد غياب مؤقت للمواجهة، بل هو وضع تُحترم فيه الإرادة ويُصان فيه الكيان من الإكراه الخارجي أو الانهيار الداخلي. وهذا لا يتحقق بالنوايا وحدها، بل يحتاج إلى قوة تمنع من التفكير في العدوان، أو على الأقل ترفع كلفته إلى حد يردع عنه. فحين يغيب هذا البعد، تصبح الجماعة أو الدولة أو المؤسسة عرضة لأن يعبث بمصيرها من يملك القدرة ولا يملك الرادع.

ومن هنا تتضح الصلة العميقة بين التخطيط الاستراتيجي والسلم؛ لأن التخطيط هو الذي يبني القوة على نحو منظم، والقوة هي التي تحمي السلم من أن يتحول إلى هشاشة. وليس المقصود بذلك تمجيد منطق القوة المجرد، بل بيان أن السلام الذي لا تحرسه قدرة يتحول غالباً إلى وضع مؤقت رهناً بإرادة الغير.

الجزء الثاني: الجاهزية بوصفها شرطاً للاستقرار

إذا كانت القوة ضرورية لصيانة السلم، فإن الجاهزية تمثل الشكل العملي لهذه الضرورة. فالجاهزية تعني أن يكون الفاعل مهياً لمواجهة ما قد يطرأ من تحديات أو تهديدات أو تحولات، وأن لا يُفاجأ بما كان يمكن الاستعداد له. وهي بهذا ليست حالة توتر دائم بقدر ما هي حالة وعي مستمر، واستعداد منظم، ومناعة مبنية على المعرفة والتنظيم والقدرة.

وتتجاوز الجاهزية هنا معناها العسكري المباشر، لتشمل الجاهزية المعرفية، والتنظيمية، والاقتصادية، والمؤسسية، والتكنولوجية، والنفسية. فالدولة قد تكون مسلحة لكنها غير جاهزة إذا كانت مؤسساتها هشة، والمؤسسة قد تكون ثرية لكنها غير جاهزة إذا غابت عنها الرؤية والمرونة، والإنسان قد يكون صاحب طموح لكنه غير جاهز إذا لم يبين في نفسه الانضباط والقدرة على التعلم والتكيف.

ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي هو المدرسة التي تُبنى فيها الجاهزية، لأنه يربط بين المخاطر المحتملة وبين ما ينبغي إعداده لمواجهةها. وبهذا يكون الاستقرار ليس ثمرة السكون، بل ثمرة الاستعداد المنظم. فالذي يستعد يحمي نفسه من الارتباك، والذي يهمل الاستعداد يُجبر غالباً على ردود أفعال متأخرة ومكلفة.

الجزء الثالث: التخطيط أداة للحماية لا للفوضى

ينبغي، في ختام هذا الفصل، تأكيد أن الحديث عن التخطيط لا يتعلق بالقوة لا يُراد به بناء عقل عدواني أو منطق فوضوي يقوم على التوسع والانفلات، بل المقصود هو بيان أن التخطيط أداة للحماية والبناء. فهو يحول القوة من طاقة غامضة أو رغبة منفلة إلى قدرة منضبطة بالغاية، منظمة بالوسائل، قابلة للمراجعة، مرتبطة بالحماية والاستمرار.

والفوضى تنشأ غالباً من غياب التخطيط أو من سوء فهم القوة. فإما أن توجد رغبة في الفعل دون منهج، فتقع الفوضى، وإما أن توجد أدوات بلا مقصد رشيد، فتتحول القوة إلى هدم. أما حين يجتمع المقصد، والتنظيم، والتقييم، فإن القوة تدخل في أفق مختلف، هو أفق الحماية، ومنع الانكشاف، وصيانة المجال، وفتح إمكان البناء. وبذلك يغدو التخطيط الاستراتيجي وسيلة لصناعة الاستقرار لا الاضطراب، ومقدمة لحفظ العمران لا لتدميره. وهو، في هذا المعنى، لا يناقض السلم ولا الأخلاق ولا الاستخلاف، بل يمكن أن يكون من شروط تحقيقها جميعاً، ما دام موجّهاً نحو الحماية، ومنضبطاً بالمقصد، ومصحوباً بالمراجعة.

خاتمة الفصل

يتبين من خلال هذا الفصل أن امتلاك القوة، في التصور الذي يقوم عليه هذا الكتاب، ليس فعلاً طارئاً ولا حدثاً منفصلاً عن طبيعة الإنسان ووظيفته العمرانية، بل هو مألّ لمسار منهجي متدرج. فالقوة لا تبدأ من التنفيذ وحده، ولا من امتلاك الأداة في صورتها المباشرة، بل تبدأ من الخيال الذي يفتح الأفق، ثم التفكير الذي يختبر الإمكان، ثم تحديد المشروع الذي يبلور المقصد، ثم التخطيط الذي يرتب الوسائل والأولويات، ثم التنفيذ الذي يختبر الرؤية في الواقع، ثم التقييم والمراجعة اللذان يصححان المسار ويحفظان الفعل من التصلب والعمى.

كما ظهر أن القوة في معناها الاستراتيجي ليست مرادفة للعدوان أو الهيمنة المجردة، بل هي قدرة مركبة تقوم بوظائف الحماية والتأثير، وتصون الوجود من الانكشاف، وتمكّن الفاعل من قدر من الحرية في صناعة مآلاته. ومن ثم فإن التخطيط لا يتعلق بالقوة ليس خروجاً عن منطق العمران والاستخلاف، بل يمكن أن يكون من شروطه، ما دام موجّهاً نحو البناء، ومنضبطاً بالمقصد، ومفتوحاً على المراجعة.

واتضح أيضاً أن السلم الحقيقي لا يُصان بالضعف، وأن الجاهزية شرط من شروط الاستقرار، وأن التخطيط يحول القوة من رغبة غامضة أو طاقة منفلة إلى قدرة منضبطة بالحماية والاستمرار. وبهذا يتهيأ البناء النظري للانتقال إلى المستوى التالي، وهو الأبعاد التأصيلية للتخطيط الاستراتيجي؛ أي تفصيل البنية الداخلية لهذا المنهج من حيث بعده المقاصدي، والمستقبلي، والمعرفي، والتدبيري، والتنظيمي، والوقائي، والبشري القيادي.

الفصل الخامس

الأبعاد التأسيسية للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

بعد بيان الإطار المفهومي للتخطيط الاستراتيجي، واستعراض جذوره التاريخية ومدارسه الكبرى، ثم تأسيسه على فهم مخصوص للإنسان بوصفه مخلوقاً لعمارة الأرض، وفاعلاً مؤثراً ومدنياً بالطبع والطابع، وبعد توضيح أن امتلاك القوة لا يتحقق إلا عبر مسار منهجي يبدأ من الخيال وينتهي إلى القدرة الفعلية على الحماية والتأثير وصناعة المآل، يصبح من اللازم الانتقال إلى مستوى آخر من التحليل، هو مستوى الأبعاد التأسيسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي في بنيته الداخلية.

والمقصود بالأبعاد التأسيسية هنا ليس مجرد تعداد لبعض الخصائص العامة، بل الكشف عن المحاور التكوينية العميقة التي تجعل من التخطيط الاستراتيجي منهجاً متميزاً في النظر والفعل. ذلك أن كل مفهوم كبير لا يستقيم بمجرد تعريفه أو وصف مراحله، بل يحتاج إلى إبراز الأبعاد التي تشكل منطقته، وتحدد مجال اشتغاله، وتفسر لماذا يكون منتجاً حين يتحقق، وعقياً حين يختل بعض عناصره. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا يقوم على بُعد واحد، بل على بنية مركبة تتكامل فيها الغاية، والمستقبل، والمعرفة، والتدبير، والتنظيم، والحذر، والقيادة.

وفي هذا السياق، يمكن إعادة بناء التخطيط الاستراتيجي على أساس سبعة أبعاد متكاملة: بعد مقاصدي يحدد الغاية، وبعد مستقبلي ينظر في المآلات، وبعد معرفي يربط القرار بالعلم، وبعد تدبيري يحسن إدارة الموارد، وبعد تنظيمي وتنفيذي يحول الرؤية إلى نظام عمل، وبعد وقائي وأمني يبني الاستعداد قبل الصدمة، وبعد بشري قيادي يجعل من الكفاءة والأمانة والقدرة على التوجيه شرطاً في نجاح المشروع. وهذه الأبعاد لا تُفهم بوصفها عناصر مفصولة بعضها عن بعض، بل بوصفها وجوهاً متكاملة لمنهج واحد، بحيث إن اختلال أحدها ينعكس على البقية.

كما أن هذا الفصل يستأنس، من الناحية التأسيسية، بجملة من المبادئ القرآنية التي لا يجوز أن تُحمل اصطلاحياً أكثر مما تحتمل، فلا يُقال إن القرآن استعمل المصطلح الحديث للتخطيط الاستراتيجي، وإنما الأدق أن يقال: إن النص القرآني يتضمن أصولاً ومبادئ يمكن أن يستأنس بها في بناء فهم منهجي لهذا المفهوم، مثل الإعداد، والنظر في الغد، والتثبت العلمي، وحسن التدبير، والتنظيم، والحذر، واختيار الكفاءات. وهذا الاستئناس لا يراد به إلغاء التطورات المعرفية الحديثة، بل إدراجها ضمن أفق حضاري أوسع يربط بين الفعل، والمقصد، والمسؤولية.

وعليه، يسعى هذا الفصل إلى تحليل هذه الأبعاد السبعة في ثلاثة مباحث: الأول يضم الأبعاد الغائية والمعرفية، والثاني يعالج الأبعاد التدبيرية والتنظيمية والوقائية، والثالث يركز على البعد البشري القيادي، بما يوضح أن التخطيط الاستراتيجي ليس إجراءً فنياً منعزلاً، بل بنية وعي وفعل تقوم على تكامل هذه العناصر جميعاً.

المبحث الأول

الأبعاد الغائية والمعرفية

الجزء الأول: البعد المقاصدي: التخطيط توجيه واعٍ نحو غاية

أول الأبعاد التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي هو البعد المقاصدي؛ لأن الفعل المنظم لا يبدأ من الحركة في ذاتها، بل من الغاية التي توجه تلك الحركة وتمنحها معناها. فليس كل ترتيب للأعمال تخطيطاً استراتيجياً، إذ قد يوجد تنظيم أو نشاط أو توزيع للوسائل دون أن يكون هناك مقصد جامع يحكمها. والتخطيط الاستراتيجي، في جوهره، فعل يتحدد من الداخل بقدرته على الإجابة عن سؤال الغاية: ما الذي نريد بلوغه؟ ولماذا هذا الاتجاه دون غيره؟ وما القيمة التي تجعل هذا المشروع أحق بالتقديم من سواه؟

وتكمن أهمية هذا البعد في أنه يمنع الفعل من الانزلاق إلى التشتت أو الدوران داخل الوسائل دون وعي بالمآل. فالجهد البشري قد يكون كبيراً، والموارد قد تكون معتبرة، لكن غياب المقصد يحول الفعل إلى استهلاك للزمن والطاقة دون تراكم حقيقي. ومن هنا فإن المقصد ليس زينة نظرية تُضاف بعد إعداد الخطة، بل هو المحور الذي تنتظم حوله الرؤية، والموارد، والأولويات، والمخاطر، وعمليات القياس والمراجعة.

وفي هذا المعنى يمكن الاستئناس بقوله تعالى: ﴿وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ﴾، حيث يظهر أن الإعداد ليس حركة مجردة، بل فعلاً موجّهاً نحو غاية الحماية والردع ومنع الانكشاف. فجوهر الآية، من هذه الزاوية، ليس فقط في الأمر بالإعداد، بل في أن الإعداد نفسه مقصود بغاية تتجاوزه وتمنحه معناه. وهذا هو لب البعد المقاصدي: أن الوسيلة لا تستقل عن مقصدها، وأن الفعل لا يفهم بحق إلا في ضوء ما يراد أن يحققه ويحميه.

كما أن البعد المقاصدي يكشف أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد تقنية كفاءة، بل هو أيضاً فعل اختيار. فالغاية التي تُختار تُقضي في المقابل غايات أخرى، وتعيد ترتيب سلم الأولويات، وتفرض نوعاً من الانضباط على الفعل. ومن هنا فإن المقصد لا يحدد فقط ما نريد الوصول إليه، بل يحدد أيضاً ما ينبغي تجنبه، وما الذي لا يستحق أن تُستهلك فيه الموارد. وهذا ما يجعل البعد المقاصدي حجر الأساس في كل ممارسة استراتيجية راشدة.

الجزء الثاني: البعد المستقبلي : النظر في المآلات

إذا كان البعد المقاصدي يجيب عن سؤال الغاية، فإن البعد المستقبلي يجيب عن سؤال المآل. فالتخطيط الاستراتيجي لا يُقاس بحسن التعامل مع الحاضر فقط، بل بقدرته على النظر في الغد، وربط القرار الراهن بما يمكن أن يترتب عليه لاحقاً. ومن هنا فإن الاستراتيجية، بخلاف أنماط التدبير الآني، تقوم على إدخال المستقبل في بنية الفعل الحاضر، لا باعتباره زمناً موجلاً منفصلاً، بل باعتباره حاضراً في الاختيارات التي تُتخذ الآن.

ويعني هذا البعد أن الفاعل الاستراتيجي لا يتحرك فقط استجابةً لما هو قائم، بل يتساءل: ماذا يمكن أن يحدث؟ وما الذي يجب أن نعدّه من الآن؟ وكيف نمنع أن تتحول بعض الاتجاهات إلى أخطار؟ وكيف نجعل بعض الإمكانيات فرصاً مستقبلية لا مجرد حالات عابرة؟ وهنا يتجاوز التخطيط الاستراتيجي منطق رد الفعل إلى منطق استباق الفعل، أو على الأقل منطق عدم ترك المستقبل يُفرض بالكامل من الخارج.

وفي هذا المعنى يمكن الاستئناس بقوله تعالى: ﴿وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مِمَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾، إذ تتضمن الآية معنى دقيقاً هو أن الفعل الراهن لا يفهم بمعزل عن أثره اللاحق، وأن النظر إلى الغد جزء من سلامة الحاضر نفسه. والبعد المستقبلي في التخطيط الاستراتيجي يقوم على هذا الأساس: أن القرار لا يكتمل عند لحظة اتخاذه، بل في مآلاته، وأن حسن التقدير لا يقتصر على ما هو ظاهر الآن، بل يشمل ما يمكن أن يتولد من هذا الظاهر لاحقاً.

كما أن النظر في المآلات لا يعني ادعاء معرفة كاملة بالمستقبل، لأن المستقبل بطبيعته مفتوح ومركب، لكن يعني بناء الفعل في ضوء احتمالات مرجحة، واتجاهات قائمة، وسيناريوهات ممكنة، مع الاستعداد للتعديل حين تتغير الشروط. ومن هنا فإن البعد المستقبلي لا يناقض المرونة، بل يقتضيها؛ لأن من ينظر في المآلات حقاً لا يتجمد عند صورة واحدة، بل يبني قدرة على التكيف دون فقدان الاتجاه.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي من غير بعد مستقبلي يتحول إلى إدارة محسنة للحاضر ليس إلا، في حين أن هذا البعد هو الذي يجعله أداة لتوجيه الزمن ذاته، أو على الأقل أداة لمنع الزمن من أن يتحول إلى قوة تعمل ضد الفاعل بدل أن يعمل هو فيها.

الجزء الثالث: البعد المعرفي: لا قرار بلا علم

لا يكفي في التخطيط الاستراتيجي أن تكون الغاية واضحة أو أن يكون المستقبل حاضراً في التفكير، بل لا بد أن يبنى كل ذلك على معرفة. ومن هنا يأتي البعد المعرفي بوصفه أحد الأركان الأساسية لهذا المنهج. فالتخطيط الذي لا يستند إلى علم بالواقع، وبالموارد، وبالقيود، وبالسباق، وبموازن القوى، وبالمعطيات المتغيرة، يتحول إلى ضرب من الرغبة المنفلتة أو الخطابة غير المنتجة.

والمعرفة هنا لا تُفهم في معناها المعلوماتي الخام فقط، بل في معناها الأوسع الذي يشمل الفهم، والتحليل، والتحقق، والتمييز بين المهم والهامشي، وبين الثابت والمتحول، وبين ما هو بنيوي وما هو ظرفي. فالقرار الاستراتيجي لا يبنى على مجرد توفر البيانات، بل على حسن قراءتها، وربطها، ووضعها في صورة تمكن من الاختيار الراجح.

وفي هذا السياق يمكن الاستئناس بقوله تعالى: ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ﴾، وهي قاعدة منهجية بالغة العمق، لأنها تمنع الانتقال إلى الفعل أو الحكم أو القرار من غير سند معرفي معتبر. فالآية، في منطوقها العام، تؤسس لمعنى أن التثبت والعلم سابقان على الاتباع، وأن الحركة التي تسبقها المعرفة تختلف جوهرياً عن الحركة التي تسبقها الظنون أو الأهواء أو الانطباعات. وهذا هو جوهر البعد المعرفي في التخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا، فإن كل ضعف في المعرفة ينعكس مباشرة على سلامة التخطيط: فقد تُبنى الأولويات على خطأ، أو تُهدر الموارد في غير موضعها، أو تُفهم البيئة فهماً ناقصاً، أو يُساء تقدير التهديدات والفرص، أو يُتخذ القرار في غير زمانه أو بغير أدواته. ولذلك فإن البعد المعرفي ليس عنصراً مساعداً فقط، بل هو الشرط الذي يمنح بقية الأبعاد صدقيتها العملية.

كما ينبغي التنبيه إلى أن المعرفة، في هذا الباب، ليست مرحلة سابقة تنتهي عند بدء التخطيط، بل هي عنصر ملازم له طوال مساره، لأن الواقع يتغير، والمعطيات تتجدد، والتنفيذ يكشف ما لم يكن ظاهراً. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى معرفة متجددة، لا إلى معلومة جامدة، وإلى وعي يتعلم من الفعل، لا إلى تصورات مغلقة على ذاتها.

المبحث الثاني

الأبعاد التدبيرية والتنظيمية

الجزء الأول: البعد التدبيري: حسن إدارة الموارد

من أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي أنه لا يكفي بتحديد الغاية أو فهم الواقع، بل يتجه إلى حسن تدبير الموارد في ضوء تلك الغاية وهذا الفهم. وهنا يبرز البعد التدبيري بوصفه بُعداً يتصل بكيفية تحويل الإمكانيات المتوافرة إلى عناصر منتجة للأثر، من غير هدر، ولا تشتت، ولا استهلاك غير محسوب. فالغاية قد تكون صحيحة، والمعرفة قد تكون معتبرة، لكن سوء التدبير قادر على إفساد الفعل كله.

والموارد هنا لا تقتصر على المال أو الوسائل المادية، بل تشمل أيضاً الزمن، والطاقات البشرية، والمعرفة، والفرص، والموقع، والعلاقات، والشرعية، والقدرات التنظيمية. وحسن التدبير يعني وضع هذه الموارد في مواضعها، وتقديم بعضها على بعض بحسب الأولوية، وحفظها من التبديد، وتوظيفها في اللحظة المناسبة وبالقدر المناسب. ومن هنا فإن التدبير ليس مجرد توزيع حسابي، بل فن في إدارة الإمكانيات داخل شروط متغيرة.

وفي هذا المعنى تشكل قصة يوسف عليه السلام نموذجًا تأصيليًا بالغ الدلالة، لا على مستوى الاستنباس الاصطلاحي المباشر، بل على مستوى المبدأ المنهجي. فقله تعالى: ﴿تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ﴾ يكشف عن بنية تدبيرية واضحة: قراءة للأزمة قبل وقوعها، تنظيم للإنتاج، ترشيده للاستهلاك، بناءً لاحتياطي، وربط بين وفرة الحاضر وندرة المستقبل. وهذا، في عمقه، تجسيد لما يعنيه البعد التدبري في التخطيط.

كما أن حسن التدبير يمنع الوقوع في أحد طرفين مذمومين: طرف التبديد تحت ضغط الحاضر، وطرف الشلل بسبب الخوف من المستقبل. فالتدبير الاستراتيجي الرشيد لا يستهلك كل ما لديه كأن الغد غير موجود، ولا يجمد كل شيء كأن الحاضر لا حق له. بل يبنى توازنًا بين الحاجة الراهنة والحفظ المستقبلي، بين الاستخدام والادخار، بين التوسع والحذر. ومن هنا كانت هذه المرحلة من أكثر مراحل التخطيط حساسية؛ لأن فيها تُقاس القدرة على تحويل الرؤية إلى اقتصاد في الجهد والموارد.

الجزء الثاني: البعد التنظيمي والتنفيذي , تحويل الرؤية إلى نظام عمل

إذا كان التدبير يحسن إدارة الموارد، فإن البعد التنظيمي والتنفيذي يحسن إدارة العلاقات بين الفاعلين والمهام والأدوار والمراحل، بحيث تتحول الرؤية من تصور عقلي إلى نظام عمل. وهذا البعد ضروري لأن التخطيط الاستراتيجي لا يعيش في ذهن وحده، بل يحتاج إلى بنية تنقله إلى الواقع: من ينفذ؟ من ينسق؟ ما موقع كل فاعل؟ كيف تتكامل الجهود؟ كيف تُمنع الفوضى أو التضارب أو تكرار الأعمال أو ضياع المسؤولية؟

والتنظيم، بهذا المعنى، ليس مجرد ترتيب إداري شكلي، بل هو الهيكل الذي يحفظ وحدة الاتجاه. فالمشروع الذي لا يتخذ شكلًا تنظيميًا واضحًا يظل عرضة لأن تتحرك أجزاؤه في اتجاهات متعارضة، أو أن يتعطل بعضه بسبب غموض الدور، أو أن تتنازع وحداته بدل أن تتكامل. ولذلك فإن التنظيم هو ما يجعل الرؤية قابلة للحياة، لا مجرد فكرة قابلة للإعجاب.

وفي هذا الباب يمكن الاستنباس بقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ﴾، حيث يظهر بجلاء أن الفاعلية لا تقوم فقط على توفر الإرادة أو القدرة الفردية، بل على الانظام، ووحدة الصف، وتماسك البنية، ومنع التفكك الداخلي. فالآية، من زاوية الاستنباس المنهجي، تشير إلى قيمة النظام والتناسق والانضباط البنيوي، وهي عناصر أساسية في كل تخطيط استراتيجي ناجح.

أما البعد التنفيذي فيرتبط بقدرة التنظيم على الفعل. فليس الغرض من بناء الهياكل والوظائف أن تكون قائمة في ذاتها، بل أن تُنتج أثرًا في الواقع. ومن هنا فإن التنفيذ لا ينفصل عن التنظيم، لأن التنظيم هو شرطه، كما أن التنظيم الذي لا يفضي إلى تنفيذ يتحول إلى شكل من أشكال الجمود. وعليه، فإن هذا البعد يربط بين وضوح الأدوار، وتتابع الأعمال، وآليات المتابعة، والقدرة على ضبط الانحرافات في أثناء التنفيذ.

كما أن هذا البعد يكشف أن التخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمجرد صحة الغاية أو جودة التحليل، بل يحتاج إلى بنية عملية تحمل الفكرة وتحميها من السقوط في فوضى التطبيق. ولهذا فإن التنظيم والتنفيذ يمثلان الجسر الذي تعبر عليه الرؤية من إمكانها النظري إلى تحققها الواقعي.

الجزء الثالث: البعد الوقائي والأمني : الاستعداد قبل المفاجأة

من الخصائص المميزة للتخطيط الاستراتيجي أنه لا ينتظر الخطر حتى يقع، بل يسعى إلى بناء القدرة على الاستعداد المسبق. ومن هنا يأتي البعد الوقائي والأمني بوصفه بُعدًا جوهريًا، لا لأن كل تخطيط استراتيجي عسكري أو أمني

بالمعنى الضيق، بل لأن كل فعل يروم البقاء والاستمرار يحتاج إلى وعي بالمخاطر، وإلى تدابير تمنع الصدمة من أن تتحول إلى انهيار.

والوقاية هنا ليست تعبيراً عن الخوف السلبي، بل عن النضج في إدارة الواقع. فالذي يبني مشروعه كأن التهديدات غير موجودة، أو كأن البيئة ثابتة لا تتغير، أو كأن الفشل مستبعد بالكلية، لا يمارس تخطيطاً استراتيجياً، بل نوعاً من التفاؤل غير المسؤول. أما الفاعل الاستراتيجي فهو الذي يدخل إمكان الخلل والاختراق والاضطراب ضمن حسابه، من غير أن يتحول ذلك إلى شلل أو وسواس.

وفي هذا المعنى يمكن الاستئناس بقوله تعالى: ﴿خُذُوا حِذْرَكُمْ﴾، وهي عبارة قصيرة في مبناها عظيمة في معناها، لأنها تؤسس لقاعدة الوعي الاستباقي وعدم ترك المجال للمفاجأة غير المحسوبة. فالحذر هنا ليس انكفاءً، بل استعداداً، وليس تعطيلاً للفعل، بل شرطاً لسلامته. ومن هنا فإن البعد الوقائي في التخطيط الاستراتيجي يتمثل في بناء البدائل، وتحليل المخاطر، ورفع الجاهزية، وتأمين الحد الأدنى من المناعة أمام التحولات أو الأزمات.

ويأخذ هذا البعد صوراً متعددة بحسب المجال: فقد يكون حماية للحدود في سياق الدولة، أو حماية للبيانات في السياق الرقمي، أو حماية للموارد في السياق الاقتصادي، أو حماية للتماسك الاجتماعي في السياق المجتمعي، أو حماية للمشروع من الانحرافات الداخلية في سياق المؤسسة. لكن الجامع بينها جميعاً هو أن الفعل الاستراتيجي لا يكتمل ما لم يكن قادراً على حماية نفسه من المفاجآت المدمرة.

وعليه، فإن البعد الوقائي والأمني يجعل التخطيط الاستراتيجي أداة لبناء المناعة لا مجرد أداة للتوسع، وأداة لصيانة المكتسبات لا فقط لتحصيل مكاسب جديدة. وهو بهذا يحفظ الفعل من السذاجة، ويمنحه قدراً من الصلابة أمام الاضطراب.

المبحث الثالث

البعد البشري القيادي

الجزء الأول: الكفاءة والأمانة في الاختيار

إذا كانت الأبعاد السابقة قد بيتت أهمية الغاية، والمستقبل، والمعرفة، والتدبير، والتنظيم، والحذر، فإن جميعها تظل مهددة بالتعطيل إذا أهملت حقيقة مركزية، هي أن التخطيط في النهاية يُحمل على الإنسان. ومن هنا يأتي البعد البشري القيادي بوصفه بعداً حاسماً، لأن المشروع الاستراتيجي لا ينجح بمجرد صحة فكرته، بل يحتاج إلى من يفهمه، ويحمّله، ويدير تنفيذه، ويصحح مساره.

وأول ما يظهر في هذا البعد هو مسألة الاختيار. فاختيار الأشخاص القائمين على التخطيط والتنفيذ ليس أمراً ثانوياً أو إجرائياً محضاً، بل هو جزء من صميم البناء الاستراتيجي. إذ قد تتوافر الرؤية والخطّة، لكن ضعف العنصر البشري أو فساد معاييرهم أو قصور كفاءته يجهض كل ذلك. ولهذا فإن المعايير التي يعتمد عليها الفاعل في الاختيار تكشف عمق وعيه بطبيعة المشروع.

وفي هذا المعنى يمكن الاستئناس بقوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾، وهي قاعدة جامعة في الاختيار المؤسسي والاستراتيجي، لأنها تربط بين القدرة والنزاهة. فالقوة وحدها قد تتحول إلى تسلط أو فساد، والأمانة وحدها قد تبقى عاجزة عن الإنجاز إن لم تسندها كفاءة. أما الجمع بينهما فهو الشرط الذي يجعل العنصر البشري صالحاً لحمل المسؤولية وتحقيق المقصود.

ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن ينجح في بيئة تُقدّم الولاء على الكفاءة، أو الشكل على الجوهر، أو الحضور الرمزي على القدرة الفعلية. بل يحتاج إلى ثقافة اختيار تدرك أن الإنسان المناسب في المكان المناسب ليس شعارًا إداريًا، بل قاعدة من قواعد بناء القوة وحماية المشروع من الانهيار الداخلي.

الجزء الثاني: القيادة بوصفها شرطًا لفعالية التخطيط

لا يكفي أن يوجد أفراد أكفاء ومتصفون بحد أدنى من الأمانة، بل يحتاج المشروع الاستراتيجي أيضًا إلى قيادة. والقيادة هنا لا تعني مجرد الموقع الرسمي أو السلطة الشكلية، بل القدرة على قراءة الاتجاه، وتوحيد الجهود، واتخاذ القرار، وحمل المسؤولية، وإلهام الفاعلين، وضبط الإيقاع بين الثبات والمرونة. ومن دون هذه القيادة يتحول التنظيم إلى جهاز بلا روح، وتتحول الخطة إلى نص لا يملك قوة تحريكه.

والقيادة الاستراتيجية تختلف عن الإدارة الجزئية في كونها معنية بالكل أكثر من الجزء، وبالمال أكثر من الإجراء، وبترتيب الأولويات الكبرى أكثر من معالجة التفاصيل اليومية فقط. فهي التي تحفظ وحدة المشروع، وتمنع تضارب الاتجاهات، وتوازن بين المطالب المتنافسة، وتحمل عبء الحسم عند لحظات الغموض أو التردد. ومن هنا فإن القيادة ليست إضافة فوقية على التخطيط، بل هي المحور الذي يمكنه من التحول إلى فعل مستمر.

كما أن القيادة، في بعدها الاستراتيجي، تقتضي القدرة على التعلم، لأن الواقع لا يستجيب دائمًا كما خُطّ له، ولأن المراجعة شرط في البناء. فالقيادة المتصلبة قد تملك حسمًا لكنها تفتقد البصيرة، والقيادة المترددة قد تملك حسن النية لكنها تفتقد القدرة على التوجيه. ولذلك فإن فعالية التخطيط تحتاج إلى قيادة تجمع بين وضوح الرؤية، والقدرة على القرار، والانفتاح على التصحيح.

وعليه، فإن القيادة تمثل في هذا السياق حلقة وصل بين الفكر والتنفيذ، وبين الغاية والوسيلة، وبين التنظيم والحياة. وهي ما يجعل المشروع يتحرك بوصفه كلاً منسجمًا، لا مجرد تجاور لأعمال متفرقة.

الجزء الثالث: الإنسان بوصفه حامل المشروع الاستراتيجي

تبلغ الأبعاد التأصيلية للتخطيط الاستراتيجي تمامها حين يُنظر إلى الإنسان، لا بوصفه مجرد منفذ لوظيفة أو عنصرًا داخل جهاز، بل بوصفه حامل المشروع الاستراتيجي. فالمشروعات الكبرى لا تعيش في الأوراق والخطط المجردة، بل في البشر الذين يؤمنون بها، ويفهمونها، ويجسدونها في مؤسساتهم وسلوكهم وقراراتهم. ومن هنا فإن أي تخطيط لا يستحضر الإنسان في هذا المستوى العميق يظل معرضًا للانفصال بين النص والواقع.

ويعني كون الإنسان حاملًا للمشروع أن نجاح التخطيط يرتبط بدرجة استيعابه للغايات، وبمدى انخراطه في العمل، وب نوعية البيئة التي تمكنه من الإنجاز، وبمستوى التكوين الذي يملكه، وبالتفافة التي تحيط به. وهذا يعيدنا إلى فكرة مركزية سابقة، هي أن تحسين بيئة الإنسان مدخل أساسي إلى تحسين فعله. فالمشروع الاستراتيجي لا ينجح بإلقائه على بشر غير مهنيين، أو داخل بيئة مؤسسية أو مجتمعية تناقض منطقته.

كما أن الإنسان، من حيث هو حامل للمشروع، هو أيضًا مجال المراجعة والتصحيح. فالخطط قد تعدل، والموارد قد يعاد توزيعها، لكن ما لم يوجد بشر قادرين على التعلم، والتكيف، والانضباط، وتحمل المسؤولية، فإن المشروع يبقى هشًا. ومن هنا فإن البعد البشري القيادي لا يقف عند القمة فقط، بل يمتد إلى بناء الإنسان داخل المشروع نفسه، بوصفه فاعلاً واعيًا لا مجرد أداة تنفيذ.

وبذلك يتبين أن التخطيط الاستراتيجي، في نهايته، يعود إلى الإنسان: إليه تنتهي الغايات، وبه تتحول الرؤية إلى فعل، وعليه تعتمد القدرة على الاستمرار والمراجعة. ولهذا كان الإنسان، في هذا المنظور، أصلًا في التخطيط، وواسطة في تحقيقه، وغاية في ثماره الحضارية.

خاتمة الفصل

يتضح من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على بنية تأصيلية متعددة الأبعاد، لا على عنصر واحد معزول. فهو يبدأ بالبعد المقاصدي الذي يحدد الغاية ويمنع الحركة من أن تتحول إلى استهلاك بلا اتجاه، ثم يتعمق بالبعد المستقبلي الذي يربط الحاضر بالمآل، ويتأسس على البعد المعرفي الذي يمنع القرار من أن يُبنى على الظن والارتجال. وبعد ذلك ينتقل إلى البعد التدبيري الذي يحسن إدارة الموارد، والبعد التنظيمي والتنفيذي الذي يحول الرؤية إلى نظام عمل، والبعد الوقائي والأمني الذي يبني الجاهزية قبل المفاجأة، ثم يكتمل بالبعد البشري القيادي الذي يجعل من الإنسان الكفاء الأمين والقيادة الراشدة شرطاً في نجاح المشروع.

كما ظهر أن هذه الأبعاد ليست مجرد تصنيفات ذهنية، بل هي وجوه متكاملة لمنهج واحد، بحيث إن غياب أحدها أو ضعفه ينعكس على البقية جميعاً. فقد توجد غاية من غير علم، فيفسد التقدير، أو توجد معرفة من غير تنظيم، فيتعطل الفعل، أو يوجد تنظيم من غير قيادة، فيفقد المشروع روحه، أو توجد قيادة من غير مراجعة، فيتحول الإنجاز إلى جمود. ومن هنا فإن قوة التخطيط الاستراتيجي تكمن في تكامل هذه الأبعاد لا في حضور بعضها دون بعض.

واتضح أيضاً أن الاستئناس ببعض المبادئ القرآنية في هذا الباب لا يراد به تحميل النص ما ليس فيه من المصطلحات الحديثة، وإنما يراد به إبراز أن ثمة أصولاً كبرى تتصل بالإعداد، والنظر في الغد، والتثبت العلمي، وحسن التدبير، والتنظيم، والحذر، واختيار القوي الأمين، وهي أصول يمكن أن تُسهم في تعميق الفهم الحضاري والمنهجي للتخطيط الاستراتيجي.

وبهذا يتهيأ البناء النظري للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يعالج الأقسام الكبرى للتخطيط الاستراتيجي، ويفصل القول في تقسيمه إلى تخطيط استراتيجي عسكري، ومؤسساتي، وشخصي، بما يبين كيف تتوزع هذه الأبعاد التأصيلية داخل مستويات الفعل المختلفة التي يتحرك فيها الإنسان والدولة والمؤسسة.

الفصل السادس

الأقسام الكبرى للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

بعد تأسيس المفهوم، واستعراض جذوره التاريخية، وربطه بطبيعة الإنسان ووظيفته العمرانية، ثم بيان أن امتلاك القوة لا يتحقق إلا عبر مسار منهجي متدرج، وأخيراً إبراز الأبعاد التأصيلية التي تشكل بنية التخطيط الاستراتيجي، يصبح من اللازم الانتقال إلى مستوى آخر من التحليل، هو مستوى الأقسام الكبرى التي ينتظم داخلها هذا التخطيط. ذلك أن التخطيط الاستراتيجي، وإن كان من حيث بنيته منهجاً واحداً في النظر والقرار وتوجيه الفعل، إلا أنه من حيث مجال الفاعلية لا يتحقق على صورة واحدة، بل يتوزع بحسب طبيعة المجال الذي يعمل فيه، ونوعية الغايات التي يستهدفها، وشكل القوة التي يسعى إلى بنائها.

ومن هذا المنطلق، يعتمد هذا الكتاب تقسيماً ثلاثياً يرى أن التخطيط الاستراتيجي ينقسم إلى ثلاثة أقسام كبرى:

أولها التخطيط الاستراتيجي العسكري، وهو المتصل ببناء القدرة الردعية والجاهزية وحماية الكيان من التهديدات المباشرة وغير المباشرة.

وثانيها التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وهو الذي يشمل الدول، والدولة، والمؤسسات، والشركات، والمنظمات، وما يرتبط بإدارة الرؤية والموارد والقرارات والأداء في الأطر المنظمة.

وثالثها التخطيط الاستراتيجي الشخصي، وهو المتصل ببناء الذات، وتوجيه العمر، وصياغة المشروع الفردي، وضبط الإنسان لطاقته ومساره وقدرته على الإنجاز.

ولا ينبغي أن يفهم هذا التقسيم على أنه مجرد تصنيف شكلي أو توزيعة مدرسية، بل هو تعبير عن ثلاثة مستويات كبرى لامتلاك القوة:

قوة الحماية والردع في المجال العسكري،

وقوة التنظيم والقرار والإنجاز في المجال المؤسسي،

وقوة بناء الذات والانضباط والتوجيه في المجال الشخصي.

وتتجلى أهمية هذا التقسيم في أنه يوضح أن التخطيط الاستراتيجي لا ينحصر في الدولة أو المؤسسة فقط، كما لا ينحصر في المجال العسكري رغم أن الاستراتيجية اقترنت به تاريخياً، بل يمتد إلى الإنسان نفسه بوصفه أصل كل فعل، كما يمتد إلى الكيانات المنظمة التي تتوسط بين الفرد والدولة. ومن هنا فإن هذا الفصل يسعى إلى بيان خصائص كل قسم من هذه الأقسام الثلاثة، ووظيفته، وموقعه من مشروع امتلاك القوة، ثم إبراز العلاقات التي تجعلها، رغم تمايزها، أقساماً متكاملة لا جزراً منفصلة.

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي العسكري

الجزء الأول: مفهومه ووظيفته

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي العسكري أقدم صور التخطيط الاستراتيجي من حيث الظهور التاريخي المنهجي، لأن سؤال الحرب، والحماية، والردع، والجاهزية، شكّل منذ القديم أحد أبرز المجالات التي دفعت الإنسان إلى تطوير التفكير في الغاية، والموارد، والخصم، والزمان، والمكان، والمال. غير أن هذا القدم لا يعني أن التخطيط العسكري يختزل معنى التخطيط الاستراتيجي كله، بل يعني فقط أنه شكّل أحد منابعه الأولى وأكثرها وضوحاً.

ويُقصد بالتخطيط الاستراتيجي العسكري ذلك النمط من التفكير والتنظيم الذي يستهدف بناء القدرة على الحماية والردع والاستجابة، من خلال تقدير التهديدات، وتحديد الغايات الدفاعية أو الردعية، وإعداد الوسائل، وتنظيم القوة، وبناء الجاهزية، وإدارة العلاقة بين الزمن والحيز والموارد والقيادة. وهو بهذا المعنى لا يتعلق بالحرب الفعلية فقط، بل بما قبلها، وما قد يمنعها، وما يحد من آثارها، وما يضمن ألا يكون الكيان عرضةً للفرض والإكراه والانكشاف.

وتكمن وظيفة هذا القسم في أنه يحرس سائر الأقسام الأخرى. فكل عمران، وكل تنمية، وكل مؤسسة، بل وكل حياة جماعية منظمة، تظل معرضة للتهديد إذا غاب الحد الأدنى من القدرة على الحماية. ومن هنا فإن التخطيط العسكري لا يفهم باعتباره مجاًلاً عدوانياً بالضرورة، بل باعتباره شرطاً من شروط صيانة الوجود. فالقوة هنا ليست غاية مكتفية بذاتها، بل وسيلة لضمان الاستمرار، ومنع العدوان، وحماية القرار من أن يفرض عليه من الخارج.

كما أن التخطيط الاستراتيجي العسكري لا يقوم فقط على تكديس الوسائل المادية، لأن وفرة العتاد لا تساوي بالضرورة الجاهزية، كما أن العدد لا يساوي الفاعلية، ولا التفوق التقني وحده يضمن النصر أو الحماية. بل يقوم

هذا التخطيط على الربط بين الرؤية، والقيادة، والمعرفة، والانضباط، والقدرة على التقدير، وحسن التوزيع، والمرونة أمام التحول. ومن هنا تبرز طبيعته بوصفه تخطيطاً في أعلى درجات تعقيده، لأن الخطأ فيه لا يترتب عليه فقط تعثر في الأداء، بل قد يترتب عليه سقوط الكيان أو اختراقه أو إنهاكه.

الجزء الثاني: الردع والجاهزية وحماية الكيان

إن من أهم المفاهيم التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي العسكري مفهوم الردع. والردع لا يعني مجرد امتلاك وسائل الإضرار بالخصم، بل يعني بناء وضع يجعل العدوان أقل احتمالاً أو أكثر كلفة. وهو بهذا المعنى فعل يشغل في ما قبل الحرب، لا في الحرب فقط، لأن غايته أن يمنع الخصم من التفكير في الإقدام، أو على الأقل أن يعيد حساباته قبل الإقدام. ومن هنا فإن الردع يمثل بعداً عقلانياً في القوة، لأنه يحول القدرة إلى رسالة استراتيجية تؤثر في قرار الخصم ومآلات سلوكه.

أما الجاهزية فهي الشرط العملي للردع. إذ لا يكفي أن توجد قوة على الورق، أو أن تعلن الإرادة في الحماية، بل لا بد من أن يكون الجهاز العسكري، ومعه البنية الداعمة له، في حال تسمح بالاستجابة، والحركة، والتحمل، والتكيف. والجاهزية هنا مفهوم مركب يشمل التدريب، والانضباط، والتسليح، والقيادة، والمعرفة، والاستخبار، والإسناد، والمرونة، وقدرة المنظومة على التحرك تحت الضغط. وبذلك تكون الجاهزية صورة متقدمة من صور تحويل الإمكان إلى قدرة قابلة للاستعمال.

وتلتقي الجاهزية والردع في خدمة غاية أوسع هي حماية الكيان. والكيان هنا لا يفهم فقط في معناه الترابي أو الحدودي، وإن كان ذلك جزءاً جوهرياً منه، بل يشمل أيضاً سيادة القرار، واستقلال الإرادة، وحماية المجال الحيوي، ومنع الانهيار تحت الضغط الخارجي أو التهديد المركب. ومن هنا فإن التخطيط العسكري يتجاوز أحياناً حدود المعركة المباشرة ليشمل الأمن الغذائي، والأمن المائي، والأمن السيبراني، وحماية البنية الحيوية، لأن التهديدات الحديثة لم تعد جميعها تأخذ صورة الاجتياح التقليدي وحده.

وبهذا يتبين أن التخطيط الاستراتيجي العسكري لا يشغل فقط على الحرب، بل على منعها، أو على الأقل على منعها من أن تتحول إلى انهيار شامل. فهو تخطيط للحماية قبل أن يكون تخطيطاً للاشتباك، وتخطيط للثبات قبل أن يكون تخطيطاً للحركة، وتخطيط لبناء المناعة قبل أن يكون مجرد حشد للقوة.

الجزء الثالث: الأمن والدفاع وبناء القدرة

لا يمكن فهم التخطيط الاستراتيجي العسكري على نحو صحيح إذا حُصر في صورة الدفاع الميداني المباشر وحده؛ لأن مفهوم الأمن والدفاع في صورته الحديثة اتسع ليشمل مجاًلاً أوسع من المواجهة المسلحة التقليدية. فالأمن لم يعد مجرد حماية الحدود من اختراق ظاهر، بل صار يشمل حماية البنية الوطنية من التهديدات المركبة التي قد تستهدف الاقتصاد، أو الطاقة، أو الغذاء، أو الماء، أو البيئات، أو الاستقرار المجتمعي، أو الإرادة السياسية. ومن ثم فإن الدفاع لم يعد عملاً تقنياً ضيقاً، بل أصبح جزءاً من بنية القوة الوطنية الشاملة.

وهنا يظهر أن التخطيط الاستراتيجي العسكري لا ينفصل عن سائر أشكال التخطيط الأخرى، بل يتقاطع معها تقاطعاً شديداً. فالدفاع يحتاج إلى اقتصاد قادر، ومعرفة متقدمة، ومؤسسات منضبطة، وتكنولوجيا متطورة، وثقافة وطنية واعية، وقيادة راشدة. وهذا يعني أن القوة العسكرية لا يمكن أن تُبنى في فراغ، بل تحتاج إلى قاعدة مدنية ومؤسساتية ومعرفية واقتصادية تسندها. ومن هنا فإن بناء القدرة العسكرية الحقيقية ليس قراراً قطاعياً منعزلاً، بل خياراً حضارياً يرتبط بنمط بناء الدولة والمجتمع.

كما أن مفهوم بناء القدرة هنا أكثر دقة من مجرد امتلاك الوسائل. لأن القدرة لا تعني وجود أداة ما، بل تعني امتلاك منظومة متكاملة تجعل تلك الأداة قابلة للإدماج، والصيانة، والتطوير، والاستعمال، والربط بين مستوياتها المختلفة. فقد تمتلك دولة سلاحاً متطوراً لكنها لا تملك القدرة الاستراتيجية إذا كانت عاجزة عن دمجها في عقيدة واضحة، أو

عن حمايته لوجستيًا، أو عن ربطه بمعرفة استخبارية وقيادة فعالة. ومن هنا فإن البناء الحقيقي للقدره هو بناء للعقل التنظيمي الذي يجعل من الوسائل نظامًا لا مجرد تجميع.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي العسكري، في أفقه الأعمق، هو تخطيط لحماية الكيان عبر بناء قدرة مركبة، تعمل داخل منطق الردع والجاهزية، وتستند إلى رؤية تتجاوز الظرفية، وتدرج الأمن والدفاع ضمن مشروع أوسع لامتلاك القوة التي تصون السلم والاستقلال.

المبحث الثاني

التخطيط الاستراتيجي المؤسساتي

الجزء الأول: التخطيط للدولة

إذا كان التخطيط الاستراتيجي العسكري يختص بحماية الكيان وردع التهديدات، فإن التخطيط الاستراتيجي المؤسساتي يتجه إلى بناء الفاعلية داخل الأطر المنظمة التي تدير المجتمع والدولة والاقتصاد والعلاقات والموارد. وأوسع صور هذا القسم وأعلاها هي التخطيط للدولة. والمقصود هنا ليس فقط التخطيط الإداري للوزارات أو البرامج الحكومية الجزئية، بل بناء الرؤية العليا التي تحدد اتجاه الدولة، وأولوياتها، ومصالحها، وقدراتها، وكيفية توزيع مواردها وتوجيهها في الزمن.

والدولة، من حيث هي كيان سياسي منظم، لا يمكن أن تُدار بردود الأفعال وحدها، ولا بمجرد تكديس السياسات المتفرقة. فهي تحتاج إلى تصور لذاتها: ما هويتها؟ ما مصالحها العليا؟ ما موقعها الإقليمي والدولي؟ ما المجالات التي يجب أن تُبنى فيها القدرة؟ ما التهديدات البنيوية التي تواجهها؟ وما نوع الإنسان والمؤسسة والاقتصاد والمعرفة التي تحتاجها لحفظ سيادتها واستمرارها؟ وهذه كلها أسئلة استراتيجية في جوهرها.

ومن هنا فإن التخطيط للدولة هو أرقى صور التخطيط المؤسساتي، لأنه يجمع بين السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والتنموي، والأمني، والثقافي، والتكنولوجي، ويعيد ترتيبها في إطار رؤية عامة. وهو لا يعني فقط وضع وثيقة طويلة المدى، بل بناء منطق دولة قادر على ربط القرار اليومي بالمصالح البعيدة، وربط الموارد بالمجالات الحيوية، وربط التنمية ببناء القوة. وبدون هذا المستوى من التخطيط، تبقى الدولة عرضةً للتذبذب بين الضغوط الظرفية، أو للانشغال بالتسيير على حساب الاتجاه.

كما أن التخطيط للدولة لا ينفصل عن فكرة السيادة. فالدولة التي لا تخطط لنفسها تُخطئ من غيرها، والدولة التي لا تحدد أولوياتها يحددها لها الخارج أو يفرضها عليها الاضطراب الداخلي. ومن ثم فإن التخطيط المؤسساتي في مستوى الدولة هو أداة من أدوات صيانة القرار الوطني، لا مجرد تحسين في كفاءة الإدارة.

الجزء الثاني: التخطيط للمؤسسات والشركات

يأخذ التخطيط الاستراتيجي المؤسساتي صورة أخرى في المؤسسات والشركات، حيث يتصل بتحديد الرسالة، والرؤية، والموقع، والميزة، والنمو، والاستدامة، وإدارة المخاطر، وتحويل الموارد البشرية والمالية والمعرفية إلى أداء منظم ومنتج. والمؤسسة هنا لا تُفهم فقط في معناها الاقتصادي الربحي، بل في معناها الأوسع الذي يشمل كل كيان منظم له وظيفة، وموارد، وهيكل، وعلاقات داخلية وخارجية.

وتكمن أهمية التخطيط في هذا المجال في أن المؤسسة التي لا تملك رؤية واضحة تتحول غالبًا إلى جهاز يستهلك نفسه في إدارة الأعمال دون أن يعرف على نحو دقيق أين يتجه. وقد تنجح مرحليًا بفعل السوق أو الظرف، لكنها

تبقى هشة أمام التحول والمنافسة والتغير التكنولوجي أو الإداري. أما المؤسسة التي تخطط استراتيجيًا، فإنها تربط بين رسالتها ومواردها وموقعها وفرصها، وتبني قدرتها على الاستمرار والتوسع أو التكيف في ضوء بيئة متغيرة.

كما أن التخطيط للمؤسسات والشركات يكشف بوضوح أن القوة لا تكون فقط في الحجم أو المال، بل في حسن التنظيم والتموضع والتعلم. فالمؤسسة الصغيرة قد تمتلك قدرة استراتيجية أعلى من مؤسسة أكبر إذا كانت أعرف بموقعها، وأوضح في غاياتها، وأقدر على تحويل معرفتها إلى قرار. ومن هنا فإن التخطيط المؤسساتي لا يقتصر على وضع الأهداف، بل يشمل أيضًا بناء الثقافة المؤسسية، وتحسين آليات التنفيذ، وربط الأداء بالمراجعة، وتحسين المؤسسة ضد المخاطر الداخلية والخارجية.

ويُظهر هذا المستوى من التخطيط أيضًا أن المؤسسة لا تعيش خارج المجتمع والدولة، بل هي جزء من نسيج أكبر. ومن ثم فإن تخطيطها لا بد أن يراعي القوانين، والسوق، والتحويلات التقنية، وسلوك المتعاملين، والمنافسة، وسلاسل الإمداد، والبيئة الثقافية والتنظيمية. وهذا كله يجعل التخطيط المؤسساتي أحد أبرز صور الفعل الاستراتيجي في العالم المعاصر، لأنه يتعامل مع تعقيد حقيقي لا يقل في بعض وجوهه عن تعقيد التخطيط في الدولة.

الجزء الثالث: التخطيط للمنظمات والإدارات

لا يقتصر القسم المؤسساتي على الدولة والشركات، بل يشمل أيضًا المنظمات والإدارات بمختلف أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة أو أهلية. ويكتسب هذا المستوى أهمية خاصة لأن كثيرًا من الكيانات المنظمة، رغم وضوح وظائفها الظاهرة، تقع في اختلالات عميقة بسبب غياب التخطيط، فتتحول إلى هياكل قائمة من غير أثر متناسب مع مواردها أو مع الحاجة التي وجدت من أجلها.

والتخطيط للمنظمات والإدارات يعني قبل كل شيء ألا تبقى هذه الكيانات أسيرة الدوران الوظيفي المغلق أو التكرار الروتيني، بل أن تعيد السؤال عن رسالتها، وأولوياتها، وكيفية أدائها لوظيفتها، وما المؤشرات التي تقيس بها أثرها، وما الإصلاحات التي تحتاجها، وما المخاطر التي تهددها، وما الشراكات أو البنى أو التحويلات التي ينبغي أن تدخلها في حسابها. ومن هنا فإن هذا المستوى من التخطيط يتجه غالبًا إلى رفع النجاعة، وتحسين الخدمات، وربط الأداء بالحاجة الحقيقية.

وتظهر أهمية هذا التخطيط أكثر في الإدارات العمومية، لأن غيابه يؤدي إلى تضخم التسيير اليومي على حساب الرؤية، وإلى انفصال القرار عن النتيجة، وإلى تحويل المؤسسة العامة إلى جهاز إداري يتكرر داخله العمل من غير تراكم نوعي. أما حين يُبنى التخطيط، فإن الإدارة تتحول من مجرد موضع لتصريف الملفات إلى أداة لتحقيق أهداف أوسع في خدمة المجتمع والدولة.

كما أن التخطيط في المنظمات غير الربحية أو الأهلية يكشف بدوره عن أهمية الانتقال من النية الطيبة أو الحماس الظرفي إلى البناء المستدام. فالجمعيات والمنظمات المدنية، مثلها مثل غيرها، تحتاج إلى رؤية، وشراكات، وأهداف، وتوزيع للأدوار، وآليات لقياس الأثر. ومن دون ذلك تبقى فاعليتها رهينة للموسمية أو للعفوية أو لتبدد الموارد. ومن هنا فإن التخطيط المؤسساتي، في هذا المستوى، هو ما يمنح التنظيم معنى الاستمرارية، ويجعل العمل المؤسسي قادرًا على التأثير لا مجرد الحضور.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي الشخصي

الجزء الأول: بناء الذات وتوجيه العمر

يكتمل التصور الثلاثي للتخطيط الاستراتيجي حين نصل إلى التخطيط الاستراتيجي الشخصي، لأنه يعيد الفعل الاستراتيجي إلى مصدره الأول: الإنسان الفرد. فالإنسان، قبل أن يكون قائدًا لمؤسسة أو مواطنًا في دولة أو عنصرًا في جهاز، هو ذات لها عمر، وطاقة، وقدرة، وحدود، ومخاطر، وآمال، ومواهب، ونزوع إلى المعنى. ومن هنا فإن التخطيط الشخصي لا يفهم على أنه مجرد تحسين في تنظيم الوقت أو ترتيب بعض المهام، بل على أنه بناء موجّه للذات.

ويعني هذا التخطيط أن يسأل الإنسان نفسه: ما الذي أريد أن أصير إليه؟ ما الرسالة التي ينبغي أن توجه عمري؟ ما الأولويات التي تستحق أن تُمنح وقتي وجهدي؟ ما القدرات التي يجب أن أبنّيها؟ ما النقص التي ينبغي أن أراجعها؟ ما المشروع الذي يحفظ حياتي من التشتت؟ وكيف أجعل من الزمن مجالًا للبناء لا مجرد وعاء للاستهلاك؟ وهذه الأسئلة تكشف أن التخطيط الشخصي ليس شأنًا تقنيًا بسيطًا، بل فعلًا وجوديًا يتصل بكرامة الإنسان ومسؤوليته عن ذاته.

وتكمن أهميته في أنه يحمي الإنسان من أحد أكبر أشكال الضياع، وهو أن يعيش داخل إيقاع الضغوط والأحداث والانفعالات دون مشروع جامع. فالذي لا يخطط لعمره لا يملك عادةً إلا أن يستهلك داخل أولويات غيره، أو داخل حاجات يومية لا تنتهي، أو داخل ردود أفعال متكررة لا تصنع أثرًا. ومن هنا فإن التخطيط الشخصي هو الطريق الذي يعيد للإنسان سلطته على عمره، لا بمعنى التحكم المطلق، بل بمعنى القدرة على توجيه جهده ضمن مقصد واعٍ.

كما أن هذا المستوى من التخطيط يكشف أن القوة تبدأ من الذات. فالقوة المؤسسية أو العسكرية أو الحضارية لا تُبنى من خارج الإنسان، بل تُحمل فيه أولاً: في انضباطه، ورويته، وصبره، وقدرته على التعلم، وتحمل المسؤولية، ومقاومة التشتت. ولذلك فإن التخطيط الشخصي ليس شأنًا ثانويًا في هذا الكتاب، بل أحد الأعمدة التي يقوم عليها مشروع امتلاك القوة كله.

الجزء الثاني: الإنسان بين الرؤية والانضباط

لا ينجح التخطيط الشخصي بمجرد وجود الرؤية، كما لا ينجح بمجرد توافر الإرادة العامة، بل يحتاج إلى عنصر حاسم هو الانضباط. والرؤية تمنح الإنسان المعنى والاتجاه، لكن الانضباط هو الذي يحول هذا الاتجاه إلى ممارسة يومية قابلة للتراكم. ومن هنا فإن التخطيط الشخصي يتحرك دائمًا بين قطبين: قطب الرؤية الذي يحدد ما ينبغي أن يكون، وقطب الانضباط الذي يحمي هذا التحديد من الدوبان في ضغوط الواقع أو تقلبات المزاج.

والإنسان، من هذه الزاوية، يعيش غالبًا بين ما يدركه عقلاً وبين ما يلتزم به سلوكًا. ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الشخصي بوصفه أداة للربط بين الاثنين. فهو لا يكتفي بجعل الإنسان يرى ما يريد، بل ينظّم له الطريق إلى ذلك عبر ترتيب الأولويات، وبناء العادات، وتقسيم المراحل، وتحديد مجالات الجهد، ومراجعة التقدم أو التعثر. ومن دون هذا الربط تتحول الرؤية إلى أمنية نبيلة، ويتحول الانضباط إلى آلية جافة بلا معنى.

كما أن الإنسان المعاصر يتعرض لتشتت شديد بفعل كثرة المدخلات، وتسارع الإيقاع، وتعدد الإغراءات والضغوط، مما يجعل الانضباط الاستراتيجي أكثر ضرورة. فالمشكلة ليست في قلة الأعمال فقط، بل في كثرة ما يمكن أن يستهلك العمر دون جدوى. ومن هنا فإن التخطيط الشخصي هو ما يمكن الإنسان من الفرز، والاختيار، والالتزام، ورفض ما لا يخدم مشروعه. وهذا الرفض جزء من القوة، لأن من لا يملك القدرة على استبعاد ما يبدد طاقته لا يستطيع أن يبني شيئًا مستقرًا.

وعليه، فإن الرؤية والانضباط يشكلان معًا البنية الداخلية للتخطيط الشخصي: الرؤية تحدد الاتجاه، والانضباط يحفظ المسار. ومن اجتماعهما تُبنى الذات القادرة على حمل مشروع، لا الذات المستهلكة داخل الفوضى.

الجزء الثالث: التخطيط الشخصي وعلاقته بالمشروع الحضاري

قد يُظن أن التخطيط الشخصي شأن فردي محض لا صلة له بالمشروع الحضاري أو بالتخطيط للدولة والمؤسسة، غير أن هذا الظن قاصر؛ لأن الإنسان هو حامل كل مشروع أكبر منه. فالدولة لا تُبنى إلا بإنسان منضبط وواع، والمؤسسة لا تنجح إلا بعناصر بشرية تعرف غايتها وتدير وقتها وجهدها، والمجتمع لا ينهض إذا كان أفرادُه موزعين بين العشوائية والارتجال والعيش في ردود الأفعال. ومن هنا فإن التخطيط الشخصي هو اللبنة الأولى في أي بناء حضاري مستقر.

كما أن المشروع الحضاري لا يتكوّن من الشعارات العامة وحدها، بل من تراكمات فردية واعية تدخل في نسيج جماعي منظم. فإذا كان الإنسان عاجزاً عن إدارة ذاته، فكيف يُنتظر منه أن يسهم في إدارة مؤسسة أو دولة أو مشروع طويل النفس؟ ولذلك فإن التخطيط الشخصي لا يفصل عن سائر مستويات التخطيط، بل يغذيها، لأنه يكون الإنسان القادر على الفهم والالتزام وتحمل المسؤولية.

ومن جهة أخرى، فإن التخطيط الشخصي يمنح الفرد معنى الانخراط في ما هو أكبر من ذاته. فهو لا يدفعه فقط إلى تحسين وضعه الخاص، بل قد يجعله يرى نفسه ضمن مشروع أوسع: خدمة مجتمعه، أو بناء مؤسسة نافعة، أو الإسهام في قوة دولته، أو دعم منظومة قيمية أو علمية أو حضارية. وبهذا المعنى يتجاوز التخطيط الشخصي الأنانية الضيقة، ليصبح مدخلاً إلى جعل الذات عنصراً واعياً في العمران.

وعليه، فإن هذا القسم الثالث يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من الإنسان ولا ينتهي عنده، لكنه لا يمكن أن يتجاوزه من غيره. فالفرد المخطط لذاته ليس فقط أكثر قدرة على النجاح الشخصي، بل أكثر قابلية لأن يكون عنصراً في مشروع جماعي متماسك. ومن هنا كانت صلته بالمشروع الحضاري صلة تأسيس، لا صلة تكميل فقط.

خاتمة الفصل

يتضح من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي، وإن كان من حيث المنهج بنية واحدة تقوم على الغاية، والمعرفة، والمستقبل، والتدبير، والتنظيم، والوقاية، والقيادة، فإنه من حيث مجالات الفاعلية الكبرى ينقسم إلى ثلاثة أقسام أساسية: التخطيط الاستراتيجي العسكري، والتخطيط الاستراتيجي المؤسساتي، والتخطيط الاستراتيجي الشخصي.

وقد ظهر أن التخطيط العسكري يتصل ببناء الردع، والجاهزية، وحماية الكيان، وأنه لا ينبغي اختزاله في الحرب وحدها، بل يجب فهمه ضمن منطق الحماية وبناء القدرة الوطنية الشاملة. كما ظهر أن التخطيط المؤسساتي يشمل الدولة، والمؤسسات، والشركات، والمنظمات، والإدارات، وأنه يقوم على بناء الرؤية، وتوجيه الموارد، ورفع النجاعة، وربط الأداء بالمآل. واتضح كذلك أن التخطيط الشخصي ليس مجرد تدبير للوقت، بل بناء للذات، وتوجيه للعمر، وربط بين الرؤية والانضباط، وجعل الفرد حاملاً واعياً للمشروع الأكبر.

كما يتبين من مجموع هذه الأقسام أنها ليست منفصلة انفصالاً تاماً، بل متداخلة ومتكاملة. فالقوة العسكرية تحتاج إلى دولة ومؤسسات وإنسان قادر، والدولة لا تُبنى من غير أفراد منظمين ومؤسسات فاعلة، والإنسان نفسه لا يستطيع أن يحقق مشروعه بعيداً عن الاجتماع والمؤسسة والدولة. ومن هنا فإن هذا التقسيم الثلاثي ليس تقسيماً تجزئياً، بل هو طريقة لإبراز مستويات امتلاك القوة في صورها المختلفة، من الفرد إلى المؤسسة إلى الحماية العليا للكيان.

وعلى هذا الأساس، يتهيأ البناء النظري للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يعالج مجالات التخطيط الاستراتيجي في صورها المتعددة، ويبين كيف يتسع هذا المنهج ليشمل الدولة، والتنمية، والأمن، والاقتصاد، والاجتماع، والتعليم،

والثقافة، والبيئة، والرقمنة، والمجتمع المدني، بما يوضح أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجالاً واحداً، بل منهجاً عاماً يُطبَّق على كل مجال يحتاج إلى رؤية، وموارد، وأولويات، ومآلات.

الفصل السابع

مجالات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

إذا كان التخطيط الاستراتيجي قد تبين، في الفصول السابقة، بوصفه منهجاً في النظر، وتقدير المآلات، وتوجيه الموارد، وبناء القدرة، وإذا كان هذا المنهج قد انتظم في ثلاثة أقسام كبرى هي: العسكري، والمؤسساتي، والشخصي، فإن هذا لا يعني أن مجالاته التطبيقية تنحصر في هذه التقسيمات الثلاثة من حيث صور الممارسة الواقعية. ذلك أن التخطيط الاستراتيجي، بحكم طبيعته، لا يختص بقطاع واحد، ولا يتوقف عند مؤسسة بعينها، ولا يفهم باعتباره تقنية محصورة في نمط تنظيمي محدد، بل هو منهج عام يُطبق على كل مجال يحتاج إلى رؤية، وموارد، وأولويات، ومراحل، ومآلات.

ومن هنا فإن الحديث عن مجالات التخطيط الاستراتيجي يختلف عن الحديث عن أقسامه الكبرى. فالأقسام الكبرى تتصل بمستويات الفعل من حيث منطلقاته الأساسية: الحماية في المجال العسكري، والتنظيم في المجال المؤسساتي، وبناء الذات في المجال الشخصي. أما المجالات فهي الصور المتعددة التي يتجسد فيها هذا المنهج داخل الدولة، والاقتصاد، والتنمية، والتعليم، والأمن، والثقافة، والبيئة، والتكنولوجيا، والمجتمع المدني، وغيرها من الحقول التي تتطلب إدارة واعية للاتجاه والموارد والتحول.

ويكشف هذا التعدد أن التخطيط الاستراتيجي ليس مفهوماً ضيقاً، بل أفقاً شاملاً. فالدولة تحتاج إليه في بناء السيادة والرؤية الوطنية، والمؤسسة تحتاج إليه في رفع الفاعلية والاستدامة، والاقتصاد يحتاج إليه في بناء الاستقلال والقدرة على الصمود، والتعليم يحتاج إليه في صناعة العقل البشري، والثقافة تحتاج إليه في حماية الهوية وصناعة الوعي، والتكنولوجيا تحتاج إليه في منع التبعية التقنية، والمجتمع المدني يحتاج إليه في تحويل العمل من الموسمية إلى الأثر المستدام. ومن ثم فإن تعدد المجالات لا يلغي وحدة المنهج، بل يكشف مرونته وقدرته على الامتداد في ميادين الفعل المختلفة.

وعليه، يتناول هذا الفصل ثلاثة محاور كبرى. الأول يركز على المجالات السيادية والتنمية، بما يشمل التخطيط للدول، والتنمية، والأمن والدفاع، والاقتصاد. والثاني يعالج المجالات الاجتماعية والعلمية والثقافية، بما يشمل الاجتماع، والتعليم، والثقافة والإعلام. والثالث يتناول المجالات البيئية والرقمية والمجتمعية والإدارية، بما يوضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل فقط في ميادين القوة الصلبة، بل أيضاً في ميادين الوعي، والموارد الطبيعية، والتحول التكنولوجي، والخدمة العامة، والعمل المدني.

المبحث الأول

المجالات السيادية والتنمية

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي للدول

يُعد التخطيط الاستراتيجي للدول من أوسع مجالات التخطيط وأعلاها من حيث الأثر، لأنه يتعلق بالكيان السياسي الجامع، وبكيفية توجيه مصيره في الزمن، وصيانة سيادته، وبناء قدرته على الاستمرار والتأثير. فالدولة لا تُدار بمنطق التسيير اليومي وحده، ولا يكفيها أن تستجيب للضغوط الطارئة أو المتغيرات الظرفية، بل تحتاج إلى رؤية شاملة تحدد مصالحها العليا، وموقعها في العالم، وأولوياتها، ومجالات قوتها، ونقاط ضعفها، والاتجاه الذي ينبغي أن تسير فيه.

ومن هنا فإن التخطيط للدولة لا ينحصر في البرامج الحكومية الدورية أو في التدخلات الإدارية المحدودة، بل يتصل ببناء الرؤية الوطنية، وصياغة المشروع العام، وربط القرارات الجزئية بالأهداف الكبرى. فهو يشمل الأمن القومي، والسيادة، والتنمية، والاقتصاد، والعلاقات الدولية، وإدارة الموارد الطبيعية، والعدالة المجالية، وبناء الإنسان، وصناعة المستقبل. وبهذا المعنى، فإن التخطيط للدولة هو المجال الذي تتقاطع فيه جميع الحقول الأخرى، لأنه الإطار الأعلى الذي يُرتبها ويوجهها داخل منطق واحد.

كما أن أهمية هذا المجال تتجلى في كونه وسيلة من وسائل صيانة القرار الوطني. فالدولة التي لا تخطط لنفسها على المدى البعيد تظل رهينة الإكراهات المباشرة، أو عرضة لأن تُفرض عليها المآلات من الخارج، أو لأن تتآكل قدرتها الداخلية بفعل تضارب الأولويات. أما الدولة التي تخطط استراتيجياً، فإنها تسعى إلى الانتقال من منطق ردّ الفعل إلى منطق توجيه الفعل، ومن منطق التكيف القسري إلى منطق بناء المجال الممكن.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي للدولة لا يُفهم فقط بوصفه أداة لتحسين الحكم، بل بوصفه أداة لبناء السيادة، وتحويل الدولة من كيان يواجه الأحداث إلى كيان قادر على توجيه جزء معتبر من مصيره.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي التنموي

يكتسب التخطيط الاستراتيجي التنموي أهميته من كونه المجال الذي تُترجم فيه الرؤية العامة إلى عملية بناء اجتماعي واقتصادي وبشري طويلة النفس. والتنمية هنا لا تعني مجرد النمو الكمي أو التوسع المالي، بل تعني تحسين القدرة العامة للمجتمع على العيش الكريم، والإنتاج، والتوازن، والاستقرار، والارتقاء في شروط الحياة. ولذلك فإن التخطيط التنموي لا يساوي مجرد توزيع للمشاريع أو رصد للاعتمادات، بل هو فعل استراتيجي يعيد ترتيب الأولويات في ضوء حاجات المجتمع ومآلاته.

ويتصل هذا المجال بقضايا التشغيل، والتعليم، والصحة، والبنية التحتية، والسكن، والخدمات الأساسية، والعدالة المجالية، وتكافؤ الفرص، والتنمية البشرية، وتنظيم العلاقة بين المجال والمورد والإنسان. ومن هنا فإن التخطيط التنموي يشغل على سؤال بالغ الأهمية: كيف تتحول الموارد والإمكانات إلى قدرة تنموية، لا إلى أرقام متفرقة أو إنجازات ظرفية؟

كما أن التخطيط التنموي يكشف أن التنمية لا تتحقق بالعفوية، ولا بمجرد حسن النية، ولا بتكرار البرامج دون رؤية شاملة. فقد تنمو بعض المؤشرات وتبقى البنية العامة هشة، أو تُنجز بعض المشاريع من دون أن تنتج تنمية حقيقية إذا ظلت معزولة عن محيطها، أو إن لم تُربط بشبكات الطريق، والطاقة، والتعليم، والإنتاج، والخدمة، والمؤسسة. ولذلك فإن التنمية، في منطق التخطيط الاستراتيجي، هي عملية تركيب بين القطاعات، لا مجرد تحسينات متفرقة.

ومن ثم، فإن هذا المجال يمثل أحد أكثر وجوه التخطيط الاستراتيجي وضوحاً، لأنه يحوّل التنمية من شعار عام إلى بناء مقصود، متدرج، متكامل، وموجه نحو تقوية المجتمع والدولة معاً.

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي الأمني والدفاعي

يمثل التخطيط الاستراتيجي الأمني والدفاعي المجال الذي يشغل على صيانة الكيان، ومنع الانكشاف، وبناء الجاهزية، وتقدير التهديدات، وتحويل الحماية إلى سياسة واعية، لا إلى استجابة متأخرة. وإذا كان البعد العسكري قد عولج سابقاً بوصفه أحد الأقسام الكبرى للتخطيط الاستراتيجي، فإن المجال الأمني والدفاعي هنا يُفهم بصورة أوسع، بحيث يشمل كل ما يتصل بحماية الدولة والمجتمع من الأخطار الداخلية والخارجية، المباشرة وغير المباشرة.

ومن هنا فإن هذا المجال لا يتوقف عند الدفاع العسكري التقليدي، بل يشمل أيضاً أمن الحدود، والأمن الداخلي، والأمن الغذائي، والأمن المائي، والأمن الصحي، والأمن السيبراني، وحماية البنية الحيوية، وإدارة الأزمات والكوارث، وسائر ما يمكن أن يهدد الاستقرار العام. وهذا التوسع يكشف أن الأمن لم يعد مجالاً قطاعياً ضيقاً، بل أصبح جزءاً من التفكير الاستراتيجي الشامل.

كما أن التخطيط في هذا المجال يقوم على ثلاث ركائز كبرى: الاستباق، والجاهزية، والردع. فهو لا ينتظر وقوع الخطر حتى يفكر فيه، بل يسعى إلى فهمه، وبناء القدرة على منعه أو تقليل أثره، وتوزيع الموارد بما يضمن حماية المجتمع والدولة في وجه التحولات والصدمات. ومن هنا فإن الأمن، في بعده الاستراتيجي، ليس مجرد جهاز، بل رؤية للحماية.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي الأمني والدفاعي ليس فقط تنظيمًا لأدوات المواجهة، بل هو بناء للعقل الوقائي الذي يجعل الدولة والمجتمع أقل هشاشة، وأكثر قدرة على الثبات تحت الضغط.

الجزء الرابع: التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي

يشتغل التخطيط الاستراتيجي الاقتصادي على سؤال جوهري: كيف يتحول الاقتصاد من مجرد مجال للتبادل والربح إلى أداة لبناء القدرة والاستقلال والصمود؟ فليس الاقتصاد في التصور الاستراتيجي نشاطاً محاسبيًا منفصلاً عن الدولة والمجتمع، بل هو أحد أعمدة السيادة، لأنه يحدد درجة قدرة الفاعل على الإنتاج، والادخار، والاستثمار، والتحمل، وتوجيه موارده في ضوء مصالحه الكبرى.

ويتصل هذا المجال بالاستثمار، والإنتاج، والتصنيع، والتجارة، والتمويل، والسياسات الصناعية، وتنويع القاعدة الاقتصادية، وتطوير سلاسل القيمة، وإدارة التبعة والاعتماد، وبناء اقتصاد قادر على امتصاص الصدمات. ومن هنا فإن التخطيط الاقتصادي لا يقتصر على النمو الرقمي، بل يتجه إلى بناء اقتصاد ذي معنى استراتيجي، أي اقتصاد يخدم الاستقلال، ويحمي القرار، ويقوي المجتمع والدولة.

كما أن هذا المجال يكشف أن ضعف الاقتصاد لا ينعكس فقط على مستوى الدخل أو التشغيل، بل ينعكس أيضاً على مستوى القرار الوطني، والقدرة الدفاعية، والاستقرار الاجتماعي، والفعالية المؤسسية. ولذلك فإن التخطيط الاقتصادي هو جزء من تخطيط القوة، لا مجرد تنظيم للمال أو السوق.

ومن ثم، فإن الاقتصاد في هذا السياق لا يُفهم بوصفه قطاعاً منفصلاً، بل باعتباره أحد المجالات المركزية التي تُبنى فيها القدرة الحضارية للدولة والمجتمع.

المبحث الثاني

المجالات الاجتماعية والعلمية والثقافية

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي

يرتبط التخطيط الاستراتيجي الاجتماعي ببناء التماسك الداخلي للمجتمع، وحماية الفئات الهشة، وتحقيق قدر من العدالة، وتنظيم العلاقة بين الدولة والمجتمع من جهة، وبين مكونات المجتمع ذاته من جهة أخرى. فالمجتمع ليس مجرد كتلة بشرية متجاورة، بل بنية حية تتأثر بالفوارق، والتوترات، والتهميش، والاندماج، والثقة، والتكافل، والقدرة على مشاركة أفرادها في المجال العام.

ومن هنا فإن التخطيط الاجتماعي يشغل على الأسرة، والشباب، والمرأة، والفئات الهشة، والتشغيل، والحماية الاجتماعية، ومحاربة الفقر، والتماسك المجتمعي، ومعالجة مواطن الاختلال البنيوي التي قد تقود إلى تفكك المجتمع أو إلى اضطرابه. وهو بذلك لا يقتصر على التدخل بعد وقوع المشكلات، بل يسعى إلى بناء شروط الوقاية منها، أو الحد من تفاقمها.

كما أن هذا المجال يكشف أن الاستقرار لا يُبنى بالقوة الصلبة وحدها، ولا بالنمو الاقتصادي وحده، بل يحتاج إلى مجتمع يشعر أفرادها بقدر من العدالة، والانتماء، والحماية، والقدرة على الحياة داخل أفق مشترك. ولذلك فإن التخطيط الاجتماعي هو أحد مجالات بناء المناعة الداخلية للمجتمع.

وعليه، فإن هذا المجال يثبت أن التخطيط الاستراتيجي لا يتعلق فقط بالمشاريع الكبرى والبنى الصلبة، بل أيضاً ببناء الإنسان في علاقته بغيره، وبالمجتمع في صورته العضوية الحية.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي التعليمي والعلمي

التخطيط الاستراتيجي التعليمي والعلمي هو المجال الذي تُبنى فيه العقول والكفاءات والقدرات المعرفية التي تحمل بقية مجالات التخطيط. فالتعليم لا ينبغي أن يُفهم على أنه قطاع خدمي محدود، بل هو المجال الذي تُصاغ فيه شخصية الإنسان القادر على الفهم، والتحليل، والعمل، والاختيار، والإبداع، وحمل المسؤولية. وكذلك البحث العلمي ليس ترفاً فكرياً، بل هو أحد أهم شروط الاستقلال المعرفي والتكنولوجي.

ومن هنا فإن التخطيط في هذا المجال يتناول إصلاح التعليم، وبناء رأس المال البشري، وربط التكوين بحاجات المجتمع والدولة، وتطوير البحث العلمي، وتشجيع الابتكار، وصياغة العلاقة بين الجامعة والاقتصاد والمؤسسة والسيادة المعرفية. وهو بهذا المعنى يشغل على سؤال حاسم: أي إنسان نريد أن نبني؟ وأي عقل تحتاجه الدولة والمجتمع في المستقبل؟

كما أن هذا المجال يكشف أن الأمم التي لا تخطط لتعليمها تخضع في الغالب لمنظومات تفكير ومعرفة تنتجها غيرها، وأن المجتمعات التي لا تربط التعليم بالبحث وبالواقع تبقى محكومة بفجوة بين التكوين والحاجة، وبين المعرفة والفعل. ومن هنا فإن التخطيط التعليمي والعلمي هو تخطيط للمستقبل في أعماق مستوياته، لأنه يشغل على صناعة الحامل البشري للقدرة.

وعليه، فإن هذا المجال ليس تابعاً لبقية المجالات، بل هو من شروط نجاحها؛ لأن الدولة، والاقتصاد، والإدارة، والتكنولوجيا، والمجتمع المدني، كلها تحتاج إلى إنسان متكوّن ومؤهّل وواعٍ.

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي الثقافي والإعلامي

يتصل التخطيط الاستراتيجي الثقافي والإعلامي ببناء الوعي، وصيانة الهوية، وحماية الذاكرة، وتوجيه الخطاب العام، وصناعة الصورة، وضبط العلاقة بين المجتمع ومعناه الحضاري. فالثقافة ليست ترفاً رمزياً، والإعلام ليس مجرد قناة نقل للأخبار، بل كلاهما مجال لإنتاج المعنى وتشكيل التصورات والتأثير في السلوك الجمعي والفردية.

ومن هنا فإن التخطيط في هذا المجال يتناول حماية الهوية الثقافية، وصياغة الخطاب الإعلامي، وإدارة الصورة العامة، وصيانة الذاكرة، ومقاومة التشويه أو التفكيك الرمزي، وتوجيه الثقافة والإعلام لخدمة المشروع الحضاري

للمجتمع والدولة. وهو بذلك يشغل على بعد لا يقل أهمية عن الاقتصاد أو الأمن، لأن المجتمع قد يملك موارد مادية معتبرة، لكنه يضعف إذا ضعفت صورته عن نفسه، أو انهزم وعيه، أو انقطع عن مرجعياته الجامعة.

كما أن هذا المجال يكتسب أهمية خاصة في العصر الحديث، حيث تتسع معارك السردية، وتزداد قوة الصورة، ويتحول الإعلام والثقافة إلى أدوات تأثير عميق في المجالين الداخلي والخارجي. ومن هنا فإن التخطيط الثقافي والإعلامي هو تخطيط للهوية والوعي والتمثيل، لا مجرد إدارة لمنتجات أو مؤسسات إعلامية.

وعليه، فإن هذا المجال يكشف أن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل فقط في مجال الأشياء، بل أيضاً في مجال المعاني، وهو مجال لا يقل أثراً عن غيره في بناء المستقبل.

المبحث الثالث

المجالات البينية والرقمية والمجتمعية والإدارية

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي البيئي

أصبح التخطيط الاستراتيجي البيئي من المجالات الأساسية في العصر الحديث، لأن البيئة لم تعد عنصراً هامشياً، بل أصبحت شرطاً من شروط الاستمرار، ومجالاً تتقاطع فيه التنمية، والصحة، والطاقة، والماء، والأمن، والحياة اليومية. ومن هنا فإن التخطيط البيئي يشغل على حماية الموارد الطبيعية، وإدارة التغيرات المناخية، والانتقال الطاقوي، وضمان الاستدامة، وصيانة الحق في بيئة قابلة للحياة.

وهو بهذا المعنى يتجاوز النظرة الجزئية إلى البيئة باعتبارها شأناً تقنياً أو أخلاقياً مجرداً، ليجعلها جزءاً من الرؤية الاستراتيجية للدولة والمجتمع. فالماء، والأرض، والهواء، والطاقة، والتوازن البيئي، كلها موارد تدخل في صميم بقاء العمران أو اضطرابه.

ومن ثم فإن التخطيط البيئي هو تخطيط لحماية شروط الحياة ذاتها، لا فقط لحماية قطاع من القطاعات. وهو بذلك يكشف أن التخطيط الاستراتيجي يعمل أيضاً في مجال العلاقة بين الإنسان وموارده وحدود مجاله الطبيعي.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي الرقمي والتكنولوجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي الرقمي والتكنولوجي أحد أبرز مجالات الفعل الاستراتيجي المعاصر، لأن الرقمنة والذكاء الاصطناعي والبيانات والبنية المعلوماتية لم تعد أدوات مساعدة فحسب، بل صارت من عناصر القوة الفعلية في الدولة والمؤسسة والمجتمع. ومن هنا فإن هذا المجال يتناول التحول الرقمي، والسيادة الرقمية، والأمن المعلوماتي، وتطوير الاقتصاد الرقمي، وتوظيف التكنولوجيا في الإدارة والتعليم والإنتاج والخدمة والحماية.

كما أن هذا المجال يبرز أن التبعية التكنولوجية قد تتحول إلى تبعية استراتيجية، وأن من لا يملك فهماً وبنية رقمية مناسبة قد يصبح عرضة للاختراق أو الارتهاق أو التأخر الحضاري. ولذلك فإن التخطيط الرقمي لا يعني مجرد استعمال التكنولوجيا، بل يعني توجيهها، وتأمينها، وبناء القدرات البشرية والمؤسسية التي تجعل منها أداة قوة لا أداة تبعية.

وعليه، فإن هذا المجال يكشف أن التخطيط الاستراتيجي في العصر الحديث لا يمكن أن يتجاهل التكنولوجيا والبيانات، لأنهما صاروا من شروط القرار والإدارة والاقتصاد والأمن.

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي للمجتمع المدني والجمعيات

التخطيط الاستراتيجي للمجتمع المدني والجمعيات يشغل على الفضاء الذي يتحرك بين الفرد والدولة، حيث تتشكل المبادرات، والعمل التطوعي، والخدمة المجتمعية، والوساطة الاجتماعية، والتأطير المدني. وهذا المجال يكتسب أهمية لأنه يمكن أن يساهم في تقوية المجتمع، ومعالجة بعض هشاشته، وتوسيع مساحات الفعل المشترك، شرط ألا يبقى رهين العفوية والموسمية.

ومن هنا فإن التخطيط في هذا المجال يتناول الرسالة، والأهداف، والشراكات، والاستدامة، وقياس الأثر، وتنظيم الموارد، وتحديد الفئات المستهدفة، وتحويل المبادرة من فعل خير مؤقت إلى مشروع منظم طويل النفس. وبهذا المعنى، فإن المجتمع المدني يحتاج إلى التخطيط مثلما تحتاج إليه الدولة والمؤسسة، لأن غاية الفعل وحدها لا تكفي إذا لم تُبنى على رؤية وآليات واستمرارية.

وعليه، فإن هذا المجال يبين أن التخطيط الاستراتيجي لا يخص الكيانات الكبرى وحدها، بل يخص أيضًا الفاعلين المجتمعيين الذين يريدون أن يصنعوا أثرًا منظمًا في محيطهم.

الجزء الرابع: التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام

أما التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام فيتصل بالوزارات، والبلديات، والإدارات، والمؤسسات العمومية، وسائر الأجهزة التي تقدم الخدمة العامة وتدير جزءًا من الشأن العام. وتكمن أهمية هذا المجال في أن القطاع العام كثيرًا ما يقع، إن غاب عنه التخطيط، في أسر الروتين، أو في تضخم الإجراءات، أو في ضعف الصلة بين الإنفاق والنتيجة، أو بين القرار والحاجة الفعلية للمجتمع.

ومن هنا فإن التخطيط في هذا المجال يهدف إلى رفع النجاعة، وتحسين الخدمات، وترشيد الموارد، وتطوير الأداء، وربط الإدارة بالحاجة العامة، لا بالاكتفاء بتكرار المهام. وهو يقتضي وضوح الرسالة، وتحديد الأولويات، وبناء مؤشرات الأثر، وتطوير الموارد البشرية، وتحسين التنسيق بين الوحدات والمتدخلين.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي للقطاع العام هو أحد مفاتيح إصلاح الدولة من الداخل، لأنه يحول الإدارة من مجرد جهاز لتصريف الأعمال إلى أداة لبناء الخدمة العامة وتحقيق الأثر.

خاتمة الفصل

يتبين من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي لا ينحصر في مجال واحد، بل يمتد إلى مختلف ميادين الفعل الإنساني والمؤسسي والسيادي والحضاري. فهو يعمل في الدولة، والتنمية، والأمن، والاقتصاد، كما يعمل في الاجتماع، والتعليم، والثقافة، ويشمل البيئة، والتكنولوجيا، والمجتمع المدني، والقطاع العام. وهذا الاتساع لا يبطل المفهوم، بل يؤكد طبيعته الشاملة، لأنه يقوم دائمًا على المنهج نفسه: الغاية، والمعرفة، والمال، والموارد، والتنظيم، والمراجعة.

كما ظهر أن هذه المجالات ليست جزرًا منفصلة، بل تتداخل وتتساند. فالدولة تحتاج إلى اقتصاد وتعليم وأمن وثقافة، والتنمية تحتاج إلى إدارة وموارد وبيئة مستقرة، والتعليم يحتاج إلى رؤية مجتمعية ودولة ومؤسسات، والاقتصاد يحتاج إلى تكنولوجيا وثقة وتنظيم، والثقافة تحتاج إلى مؤسسات وحوامل بشرية، والمجتمع المدني يحتاج إلى بيئة قانونية ومجتمعية حاضنة. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينجح إلا إذا أدركت هذه الروابط، وتجاوز الفاعل النظرة التجزئية الضيقة.

وبذلك يتأكد أن التخطيط الاستراتيجي ليس قطاعًا من قطاعات المعرفة أو الإدارة، بل منهجًا عامًا لبناء القوة وصناعة المستقبل في كل مجال يحتاج إلى رؤية، وموارد، وقرار، ومآلات.

الفصل الثامن

مستويات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

إذا كان التخطيط الاستراتيجي، من حيث مجالاته، يمتد إلى الدولة، والتنمية، والأمن، والاقتصاد، والتعليم، والثقافة، والبيئة، والتكنولوجيا، والمجتمع المدني، فإن هذا الاتساع يقتضي إعادة تنظيمه ضمن مستويات كبرى تساعد على فهم بنيته العامة، وتكشف العلاقات العميقة بين الفاعلين، والقرارات، والمجالات، والمآلات. ذلك أن تعدد المجالات قد يوهم بالتفكك، في حين أن التخطيط الاستراتيجي، في حقيقته، يقوم على تراتب داخلي تنتظم داخله هذه المجالات ضمن مستويات متداخلة ومتكاملة.

ومن هنا يمكن ردّ التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات كبرى:

أولها المستوى السياسي السيادي، وهو المستوى الذي يتحرك فيه القرار الوطني، وتبنى فيه السيادة، وتُصاغ فيه المصالح العليا، ويُرسَم فيه اتجاه الدولة في علاقتها بذاتها وبالعالم.

وثانيها المستوى المؤسسي الإداري، وهو المستوى الذي تتحول فيه الغايات إلى بنى منظمة، وإدارات، ومؤسسات، وشركات، وهيئات، ووظائف، ومسارات تنفيذ.

وثالثها المستوى الحضاري المجتمعي، وهو المستوى الأعمق، لأنه يتعلق بالإنسان، والهوية، والثقافة، والقيم، والوعي، ونمط الاجتماع الإنساني، والمعنى الذي يوجه العمران في الزمن الطويل.

ولا يمثل هذا التقسيم مجرد تصنيف وصفي، بل يكشف أن التخطيط الاستراتيجي لا يشتغل فقط في مجال القرار الرسمي أو التنظيم المؤسسي، بل يمتد إلى البنية الحضارية التي تمنح القرار والتنظيم شرعيتها واتجاههما واستمرارهما. فالدولة قد تملك قراراً، والمؤسسة قد تملك جهازاً، لكن إذا اختل الإنسان في وعيه وقيمه وانتمائه، أو ضعفت الهوية الجامعة، أو انهار المعنى الذي يحمل الاجتماع الإنساني، فإن التخطيط كله يصبح معرضاً للتآكل من الداخل. وبالمقابل، فإن الوعي الحضاري وحده لا يكفي ما لم يجد دولة تحميه، ومؤسسات تحمله، وآليات تنقله من مستوى المعنى إلى مستوى الفعل.

وعليه، فإن هذا الفصل يسعى إلى تحليل هذه المستويات الثلاثة، ثم بيان التفاعل بينها، ليتضح أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط توجيهاً لقطاع بعينه، بل بناءً متكاملًا للدولة، والمؤسسة، والمجتمع، والإنسان داخل أفق واحد يربط الحماية بالتنظيم، والتنظيم بالهوية، والهوية بالمستقبل.

المبحث الأول

المستوى السياسي السيادي

الجزء الأول: القرار الوطني

يقوم المستوى السياسي السيادي على مركزية القرار الوطني، لأن الدولة لا تكون قادرة على توجيه مصيرها ما لم تملك حدًا معتبرًا من الاستقلال في تشخيص أولوياتها، وتحديد مصالحها، وتقدير أخطارها، وصياغة خياراتها الكبرى. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى لا يتصل فقط بإدارة السلطة أو بتدبير السياسات الظرفية، بل يتصل ببناء القدرة على اتخاذ القرار الذي يعبر عن إرادة الدولة في الزمن، لا عن مجرد استجابتها للحظية لما يحيط بها.

ولا يفهم القرار الوطني هنا بوصفه إجراءً منفردًا أو موقفًا معزولًا، بل بوصفه حلقة ضمن رؤية أوسع تحدد من تكون الدولة، وما الذي تريد أن تحققه، وما الذي يجب أن تحميه، وما الذي ينبغي أن تعتبره أولوية حتى لو تعارض مع المكاسب الآنية المحدودة. فالدولة التي لا تملك هذه الرؤية تتحول قراراتها غالبًا إلى استجابات متفرقة للضغوط، أو إلى محاولات لاحتواء الأزمات من غير بناء اتجاه عام.

كما أن قيمة القرار الوطني لا تتحدد فقط بمضمونه، بل أيضًا بمدى اتصاله بمشروع سيادي أوسع. فالقرار الاستراتيجي ليس مجرد رد فعل سياسي، بل تعبير عن تصور للدولة لمجالها الحيوي، ومصالحها العليا، وعلاقاتها، وقدراتها، وحدود حركتها. ومن هنا فإن التخطيط على هذا المستوى هو ما يمنح القرار معنى الاستمرارية، ويمنعه من أن يتحول إلى مجرد فعل تكتيكي منقطع عن المآل العام.

وعليه، فإن القرار الوطني يمثل في هذا المستوى أول مجال تظهر فيه الطبيعة السيادية للتخطيط الاستراتيجي، لأن الدولة لا تخطط فقط لكي تدير، بل لكي تختار بنفسها، وتحمي حقها في تحديد أولوياتها، وعدم ترك مصيرها يُدار كليًا من الخارج أو من داخل الفوضى.

الجزء الثاني: السيادة والمصلحة العليا

يرتبط القرار الوطني في هذا المستوى بمفهومين جوهريين: السيادة والمصلحة العليا. فالسيادة ليست مجرد وصف قانوني للدولة، بل هي قدرة فعلية على حماية القرار، وتوجيه الموارد، وتحديد الاتجاه من غير خضوع كامل لإرادة الغير. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي السيادي هو، في جوهره، فعل لبناء السيادة أو صيانتها أو استعادتها متى تعرضت للضعف أو الاختراق.

أما المصلحة العليا فهي المعيار الذي يوجه القرار السيادي، ويمنع الدولة من التشتت بين ضغوط متعارضة أو حسابات قصيرة المدى. فليس كل ما يبدو نافعًا في لحظة معينة يدخل بالضرورة في باب المصلحة العليا، لأن هذه الأخيرة تتصل بما يحفظ الكيان في المدى الأبعد، ويضمن استمراره، ويمنع وقوعه في الهشاشة أو التبعية أو التناقض الداخلي. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل على التمييز بين ما هو بنيوي وما هو ظرفي، وبين ما يخدم المصير العام وما يخدم مكاسب آنية محدودة.

كما أن السيادة والمصلحة العليا لا تنفصلان عن بعضهما، لأن الدولة قد تملك ظاهر السيادة لكنها تفتقد حقيقتها إذا كانت أولوياتها ومجالات حركتها مرهونة كليًا لغيرها، كما قد ترفع خطاب المصلحة العليا لكنها تعجز عن خدمتها إذا لم تكن تملك أدوات توجيه القرار والموارد. ومن هنا فإن هذا المستوى يُظهر أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط إدارة شؤون، بل إدارة الحرية السياسية للدولة في تقرير ما يجب أن يكون.

وعليه، فإن التخطيط في هذا المستوى لا يُختزل في ترتيب السياسات، بل هو أيضًا بناء لحصانة القرار، وحفظ لقدرة الدولة على العمل وفق منطقها الخاص، لا وفق منطق الإكراه المفروض عليها فقط.

الجزء الثالث: الدولة بوصفها إطارًا جامعًا للتخطيط

تمثل الدولة، في هذا المستوى، الإطار الجامع الذي تنتظم داخله سائر صور التخطيط الأخرى. فهي ليست مجرد جهاز حكم، بل البنية السيادية التي تجمع بين الأمن، والاقتصاد، والتنمية، والهوية، والمؤسسات، والعلاقات الدولية، والموارد، والمجتمع، في أفق واحد. ومن هنا فإن الدولة لا تُفهم فقط بوصفها متدخلًا ضمن جملة من المتدخلين، بل بوصفها الإطار الذي يمنح الفعل الجماعي وحدته واتجاهه العام.

وتتجلى أهمية هذا المعنى في أن كثيرًا من المجالات، مهما كانت حيوية، لا يمكن أن تعمل بكامل فاعليتها من دون إطار سيادي منظم. فالاقتصاد يحتاج إلى سياسة عامة تحميه وتوجهه، والتنمية تحتاج إلى قرار يوزع الأولويات، والتعليم يحتاج إلى مشروع وطني، والثقافة تحتاج إلى إطار يحفظ هويتها، والمؤسسات تحتاج إلى شرعية قانونية وتنظيمية. ومن هنا فإن الدولة ليست مجرد مجال من مجالات التخطيط، بل هي الحامل الأعلى الذي يربط المجالات المختلفة داخل رؤية واحدة.

غير أن هذا لا يعني أن الدولة تبتلع بقية المستويات أو تلغي استقلاليتها النسبية، بل يعني أنها توفر الإطار الذي يسمح بتكاملها. فحين تضعف الدولة في معناها السيادي والتوجيهي، تتعرض بقية المستويات للتفكك، وتفقد المؤسسات مرجعيتها الجامعة، ويضعف المجتمع في وحدته الرمزية والعملية. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي في المستوى السياسي السيادي هو ما يمنع هذا التفكك، ويجعل من الدولة مجالًا لحفظ الوحدة داخل التنوع، والاتجاه داخل التعدد.

وعليه، فإن هذا المستوى يمثل قمة التوجيه الاستراتيجي، لأنه يربط بين المصالح الكبرى، والسيادة، والقرار، والإطار الجامع الذي يحمل بقية صور التخطيط.

المبحث الثاني

المستوى المؤسسي الإداري

الجزء الأول: المؤسسة كفضاء للتخطيط

إذا كان المستوى السياسي السيادي يرسم الاتجاه العام، فإن المستوى المؤسسي الإداري هو المجال الذي تتحول فيه الرؤية إلى أطر منظمة، وهياكل، ووظائف، ومسارات تنفيذ، وآليات متابعة، ووسائل لقياس الأثر. فالمؤسسة هي الفضاء الذي يُترجم فيه المعنى العام إلى فعل منظم، وهي الوسيط بين المقصد المجرد وبين النتائج الملموسة.

ومن هنا فإن المؤسسة ليست مجرد جهاز تشغيلي، بل مجال للتخطيط بامتياز. فهي تحتاج إلى تحديد رسالتها، وتنظيم مواردها، وتوزيع الأدوار داخلها، وفهم موقعها في محيطها، وبناء قدرتها على الاستمرار والتكيف والتطوير. وبذلك يغدو التخطيط في هذا المستوى شرطًا لتحويل الرؤية من خطاب إلى بنية عملية قابلة للحياة.

كما أن المؤسسة، في معناها الواسع، تشمل الوزارة، والإدارة، والجامعة، والشركة، والبلدية، والمنظمة، والمرفق العام، وسائر الكيانات المنظمة التي تحمل وظيفة في المجتمع أو الدولة. ومن هنا فإن التخطيط المؤسسي لا يخص فقط المؤسسة الاقتصادية، بل كل بنية بشرية منظمة تريد أن تنجز وظيفة محددة في الزمن بفاعلية واستمرارية.

وعليه، فإن هذا المستوى يبين أن التخطيط الاستراتيجي لا يكتمل عند لحظة القرار السياسي أو عند وضوح الغايات، بل لا بد من فضاء مؤسسي قادر على حمل هذه الغايات، وترجمتها إلى إجراءات، وبرامج، ومسؤوليات، ونتائج.

الجزء الثاني: الإدارة بين التسيير والتوجيه الاستراتيجي

يكشف هذا المستوى بوضوح الفرق بين الإدارة بوصفها تسييرًا والإدارة بوصفها توجيهًا استراتيجيًا. فالتسيير يهتم غالبًا بالحفاظ على سير العمليات، وضبط الإجراءات، وضمان استمرار الأداء اليومي، وهو أمر ضروري لا غنى عنه. غير أن الإدارة لا تصير استراتيجية بمجرد أنها تسيير الأعمال، بل حين تربط هذا التسيير بسؤال الاتجاه، والمآل، والأثر، والتطوير، وتحديد الأولويات.

ومن هنا فإن الإدارة الاستراتيجية لا تكتفي بأن تسأل: كيف ننجز ما هو مطلوب اليوم؟ بل تضيف إلى ذلك: لماذا نقوم به؟ ما الغاية الأوسع التي يخدمها؟ ما الذي يجب تغييره حتى لا يبقى الأداء أسير التكرار؟ كيف تتحول الموارد إلى نتائج؟ وكيف يُقاس النجاح لا بمجرد إنجاز الإجراءات، بل بمدى تحقيق الأثر الذي وجدت الإدارة أو المؤسسة من أجله؟

كما أن هذا التمييز بالغ الأهمية في بناء التخطيط الاستراتيجي، لأن كثيرًا من المؤسسات تبدو منضبطة إداريًا لكنها تفقد التوجيه، فتستهلك وقتها ومواردها في تكرار الأنشطة من غير انتقال نوعي. وفي المقابل، قد توجد رؤية طموحة لكن الإدارة عاجزة عن حملها إذا لم تملك أدوات التنظيم والتنسيق والمتابعة. ومن هنا فإن الإدارة الاستراتيجية هي التي تجمع بين الانضباط التشغيلي والوعي بالمآل.

وعليه، فإن هذا المستوى يكشف أن التخطيط الاستراتيجي ليس نقيض الإدارة، بل ترقيتها من مجرد تدبير للحاضر إلى أداة لتوجيه المستقبل.

الجزء الثالث: الفاعلية المؤسسية واستدامة الأداء

الغاية المركزية من التخطيط في هذا المستوى هي بناء الفاعلية المؤسسية، أي قدرة المؤسسة على تحويل رسالتها ومواردها وأجهزتها إلى أثر مستمر، لا إلى وجود شكلي أو حركة متكررة فحسب. والفاعلية هنا لا تُقاس بعدد الأنشطة فقط، ولا بحجم الهيكل أو الموازنة، بل بقدرة المؤسسة على تحقيق المقاصد التي وجدت من أجلها، وعلى التعلم من تجربتها، وعلى تعديل مسارها حين يظهر الخلل أو يتغير السياق.

وترتبط الفاعلية المؤسسية بصفة أخرى هي الاستدامة. فالمؤسسة قد تحقق نتائج ظرفية، لكنها لا تكون مستقرة استراتيجيًا ما لم تملك القدرة على الاستمرار، والتكيف، ونقل المعرفة، وبناء الذاكرة التنظيمية، وتطوير الموارد البشرية، وعدم الارتهان للأشخاص أو للظروف المؤقتة. ومن هنا فإن الاستدامة ليست مجرد بقاء زمني، بل قدرة على تجديد الفعل ضمن وحدة الاتجاه.

كما أن هذا المعنى يبرز أن المؤسسة، من حيث هي جهاز حامل للتخطيط، لا ينبغي أن تُبنى فقط على الإنجاز اللحظي، بل على القدرة على التراكم. فالتخطيط الاستراتيجي المؤسسي هو ما يجعل النجاح يتحول من حدث إلى بنية، ومن إنجاز متفرق إلى نمط أداء متماسك. وبهذا المعنى، فإن الفاعلية المؤسسية والاستدامة تمثلان ثمرتين أساسيتين لهذا المستوى.

وعليه، فإن المستوى المؤسسي الإداري هو المجال الذي تتجسد فيه الرؤية في صورة تنظيمية، وتُختبر فيه قدرة التخطيط على التحول من معنى كلي إلى أثر قابل للقياس والاستمرار.

المبحث الثالث

المستوى الحضاري المجتمعي

الجزء الأول: الإنسان والهوية والقيم

يُعدّ المستوى الحضاري المجتمعي أعمق مستويات التخطيط الاستراتيجي، لأنه يتعلق بما يمنح الفعل كله معناه. فإذا كان المستوى السياسي يحمي الكيان، والمستوى المؤسسي ينظم الأداء، فإن هذا المستوى يجيب عن الأسئلة الكبرى التي تسبق الحماية والتنظيم معاً: أي إنسان نريد؟ أي هوية نريد أن نصون؟ أي قيم نريد أن توجه العمران؟ وما الصورة الحضارية التي ينبغي أن ينتظم حولها المجتمع في الزمن الطويل؟

ومن هنا فإن التخطيط في هذا المستوى لا يشتغل فقط على السياسات أو الهياكل، بل على بناء الإنسان، وصيانة الهوية، وترسيخ القيم التي تحمي الاجتماع الإنساني من التفكك، وتمنح الدولة والمؤسسة شرعية معنوية وثقافية. فالإنسان ليس مجرد منفذ داخل جهاز، بل هو حامل المعنى، وصاحب الوعي، والعنصر الذي تتوقف عليه في النهاية قابلية المجتمع لبناء مشروعه أو التفريط فيه.

كما أن الهوية، في هذا المستوى، لا تُفهم بوصفها شعاراً جامداً أو انغلاقاً رمزياً، بل بوصفها الإطار الذي يمنح المجتمع شعوره بذاته، ويحدد ما الذي يجمعه، وما المرجعيات التي تحكم رؤيته للحياة والعدل والعمران والمستقبل. ومن دون هذا الإطار، قد تتماسك بعض المؤسسات شكلياً، وقد تعمل الدولة إدارياً، لكن المشروع الحضاري يظل ضعيفاً أو مفككاً.

وعليه، فإن التخطيط الحضاري المجتمعي هو تخطيط للإنسان في علاقته بذاته، وللمجتمع في علاقته بمعناه، وللهوية في علاقتها بالاستمرار التاريخي. وهو بذلك يشكل المستوى الذي يحمي التخطيط كله من أن يتحول إلى تنظيم بلا روح أو إدارة بلا مقصد حضاري.

الجزء الثاني: الثقافة والوعي وبناء المستقبل

يرتبط هذا المستوى ارتباطاً وثيقاً بالثقافة والوعي، لأن المجتمع لا يعيش فقط بالموارد والمؤسسات، بل أيضاً بالتصورات، والرموز، والسرديات، وأنماط الفهم التي تحدد كيف يرى أفرادها أنفسهم، وكيف يقرؤون واقعهم، وما الذي يعتبرونه ممكناً أو مستحيلاً، أولوياً أو هامشياً. ومن هنا فإن بناء الوعي جزء أصيل من التخطيط الاستراتيجي في مستواه الحضاري.

فالثقافة، في هذا السياق، ليست مجرد إنتاج فني أو تراث رمزي، بل هي المجال الذي تتشكل فيه أنماط النظر إلى الإنسان، والعمل، والقيم، والسلطة، والزمن، والمستقبل. وإذا ترك هذا المجال دون تخطيط، أو سُلّم بالكامل للتفكك والعشوائية أو للتأثيرات الخارجية غير المنضبطة، فإن المجتمع قد يفقد توازنه الداخلي، أو يضعف انتماؤه لمشروعه، أو يتآكل وعيه بمصالحه التاريخية.

كما أن الوعي، من حيث هو إدراك للذات والواقع والمآل، هو أحد شروط التخطيط نفسه. فالمجتمع الذي لا يعرف نفسه، أو لا يفهم موقعه في العالم، أو لا يمتلك قراءة نقدية لما يحيط به، يظل أكثر عرضة للانفعال، أو للاستلاب، أو للخضوع للموجات الفكرية والسياسية والإعلامية من غير مناعة كافية. ومن هنا فإن بناء المستقبل لا يبدأ فقط من الموازنات والخطط، بل أيضاً من بناء العقل الجمعي القادر على حمل هذه الخطط وفهم ضرورتها والانخراط فيها.

وعليه، فإن الثقافة والوعي في هذا المستوى لا يُنظر إليهما كملحقين بالحياة العامة، بل كجزء من بنية المستقبل ذاته. لأن ما لا يحمله الوعي ولا تحميه الثقافة غالباً ما يبقى هشاً أو مفروضاً من فوق بلا جذور عميقة.

الجزء الثالث: التفاعل بين المستويات الثلاثة

لا تكتمل صورة التخطيط الاستراتيجي ما لم يُنظر إلى التفاعل بين المستويات الثلاثة: السياسي السيادي، والمؤسسي الإداري، والحضاري المجتمعي. فهذه المستويات ليست جزراً منفصلة، بل دوائر متداخلة يؤثر بعضها في بعض، ويتوقف نجاح كل واحد منها جزئياً على سلامة الآخرين.

فالمستوى السياسي السيادي يحتاج إلى المستوى المؤسسي الإداري حتى تتحول الرؤية والقرارات إلى هياكل وأفعال ونتائج. وهو يحتاج أيضاً إلى المستوى الحضاري المجتمعي حتى يجد الشرعية الثقافية والإنسانية التي تمنحه المعنى والاستمرار. وبالمقابل، فإن المستوى المؤسسي الإداري يحتاج إلى الدولة بوصفها إطاراً جامعاً، كما يحتاج إلى المجتمع والهوية والقيم حتى لا يتحول إلى جهاز تقني فارغ من المقصد. أما المستوى الحضاري المجتمعي، فعلى عمقه، يحتاج إلى دولة تحميه، وإلى مؤسسات تحمله وتنقله من مستوى المعنى إلى مستوى الفعل.

ومن هنا فإن اختلال أحد المستويات ينعكس على البقية. فضعف الدولة يربك المؤسسات ويترك المجتمع عرضة للتفكك، وضعف المؤسسات يفرغ القرار من أثره ويجعل الوعي الجمعي يصطدم بالعجز العملي، وضعف المستوى الحضاري المجتمعي يهدد الدولة والمؤسسة معاً، لأنهما يفقدان الحامل البشري والمعنوي الذي يمنحهما الحياة والاستمرار.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي، في صورته الناضجة، ليس تخطيطاً لدائرة واحدة منعزلة، بل تخطيطٌ يُراعي هذه المستويات الثلاثة في آن واحد، ويعمل على بناء التوازن بينها، حتى تتكامل الدولة، والمؤسسة، والمجتمع، والإنسان، داخل مشروع واحد لا يتناقض فيه القرار مع الهوية، ولا التنظيم مع المعنى، ولا الحماية مع العمران.

خاتمة الفصل

يتبين من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي، على الرغم من تعدد مجالاته وصوره التطبيقية، يمكن رده إلى ثلاثة مستويات كبرى تمنح بنيته مزيداً من الوضوح والتركيب. فهناك المستوى السياسي السيادي الذي يتحرك فيه القرار الوطني، وتُصاغ فيه المصلحة العليا، وتُبنى فيه السيادة. وهناك المستوى المؤسسي الإداري الذي تتحول فيه الرؤية إلى أجهزة، وتنظيمات، ومسارات تنفيذ، وفاعلية مستدامة. وهناك المستوى الحضاري المجتمعي الذي يُبنى فيه الإنسان، والهوية، والقيم، والوعي، والمعنى الذي يوجه العمران كله.

كما ظهر أن هذه المستويات لا تعمل منفصلة، بل في علاقة تكامل وتفاعل. فالدولة لا تستقيم من غير مؤسسات، والمؤسسات لا تنجح من غير إنسان واع ومجتمع متماسك، والهوية لا تُصان من غير دولة تحميها ومؤسسات تحملها. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينجح إذا اقتصر على مستوى واحد وأهمل البقية، بل لا بد أن يُبنى على وعي بهذه التراتبية الداخلية وبالعلاقات المتبادلة.

وبذلك يتأكد أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط توزيعاً للموارد أو صياغةً للأهداف، بل هو فن بناء التوازن بين مستويات الفعل الكبرى في المجتمع والدولة، حتى لا تنفصل السيادة عن التنظيم، ولا التنظيم عن الإنسان، ولا الإنسان عن مشروعه الحضاري.

وعلى هذا الأساس يتهى البناء للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يعالج شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي؛ أي الشروط التي تجعل هذا التخطيط منتجاً للأثر، قادراً على الانتقال من النص إلى الفعل، ومن الفعل إلى النتيجة، ومن النتيجة إلى التراكم والاستمرار.

الفصل التاسع

شروط فعالية التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

إذا كان التخطيط الاستراتيجي قد تبين، في الفصول السابقة، بوصفه منهجًا في بناء الرؤية، وتقدير المآلات، وتوجيه الموارد، وصناعة القدرة، وإذا كان قد اتضح أنه يعمل داخل مجالات متعددة ومستويات متكاملة، فإن ذلك كله لا يكفي في ذاته لضمان نجاحه أو إنتاجه للأثر. فكم من رؤى صيغت، وكم من خطط وُضعت، وكم من مشاريع أُعلنت، ثم لم تحدث التحول المنشود، لا لأن فكرة التخطيط في ذاتها عاجزة، بل لأن شروط فعاليته لم تكن متوافرة، أو لأن البناء ظل شكليًا أكثر منه حقيقيًا.

ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا يُقاس فقط بوجوده، بل بمدى فعاليته؛ أي بقدرته على الانتقال من النص إلى الفعل، ومن الفعل إلى الأثر، ومن الأثر إلى الاستدامة. والفعالية هنا ليست مجرد إنجاز جزئي أو نجاح ظرفي، بل هي قدرة التخطيط على أن يكون موجّهًا للفعل، ومؤثرًا في الواقع، وقابلًا للتكيف، ومنتجًا لنتائج منسجمة مع الغايات التي وُضعت من أجلها. ومن ثم فإن سؤال الفعالية هو سؤال في الشروط التي تجعل التخطيط حيًا، لا في مجرد وجوده الاسمي.

وتتوزع هذه الشروط على ثلاثة مستويات مترابطة. أولها الشروط المعرفية والمنهجية، وهي التي تتصل بوضوح الرؤية، ودقة التشخيص، وامتلاك المعلومات، وسلامة بناء التصور العام. وثانيها الشروط العملية والتنظيمية، وهي التي تتعلق بترتيب الأولويات، وتوظيف الموارد، والقدرة على التنفيذ، والمرونة في التعامل مع التحولات. وثالثها الشروط البشرية والمؤسسية، وهي التي تتصل بالقيادة، والثقافة الحاضنة للتخطيط، والانضباط التنظيمي، واستعداد الفاعلين للتعلم والمراجعة.

وعليه، فإن هذا الفصل لا يعالج التخطيط الاستراتيجي من حيث تعريفه أو مجالاته، بل من حيث شروط نجاحه. لأن الفرق بين التخطيط المؤثر والتخطيط الشكلي لا يكمن غالبًا في اللغة المستعملة أو في عدد الوثائق المنتجة، بل في توفر هذه الشروط أو غيابها. ومن هنا فإن البحث في فعالية التخطيط هو بحث في شروط تحوله إلى قوة عملية، لا بقاءه مجرد خطاب منظم.

المبحث الأول

الشروط المعرفية والمنهجية

الجزء الأول: وضوح الرؤية

يُعدّ وضوح الرؤية أول الشروط التي لا يقوم التخطيط الاستراتيجي من دونها. فالرؤية هي التي تحدد الاتجاه العام، وتمنح الفعل معناه، وتمنع الجهد من التبدد بين أهداف متعارضة أو أولويات غير مرتبة. ومن دون رؤية واضحة يصبح التخطيط مجرد تنظيم للأعمال، أو ترتيب للوسائل من غير إدراك كافٍ للغاية التي ينبغي أن تنتظم حولها هذه الوسائل.

ولا يُقصد بوضوح الرؤية أن تكون الغاية معلنة فحسب، بل أن تكون محددة بما يكفي لتوجيه القرار، ومتماسكة بما يكفي لربط الوسائل بالمقاصد، وقابلة للفهم من قبل الفاعلين الذين سيعملونها داخل الدولة أو المؤسسة أو المجتمع. فالرؤية الغامضة قد تبدو جذابة في مستوى الخطاب، لكنها تضعف حين يتحول الأمر إلى سؤال التنفيذ، لأن الغموض يجعل كل فاعل يقرأها بطريقته، أو يفرغها من محتواها العملي.

كما أن وضوح الرؤية يقتضي القدرة على التمييز بين الغاية الكبرى والوسائل المرحلية، وبين ما هو ثابت في الاتجاه العام وما هو قابل للتعديل في أدوات العمل. فحين تختلط الرؤية بالوسائل، أو يتحول المؤقت إلى دائم، أو تُرفع الأهداف الجزئية إلى مستوى الغاية العليا، يفقد التخطيط توازنه الداخلي. ومن هنا فإن وضوح الرؤية ليس شرطاً لغوياً فحسب، بل شرطاً بنيوياً في سلامة الفعل الاستراتيجي.

وعليه، فإن أي تخطيط لا يبدأ برؤية واضحة يظل معرضاً للاضطراب، مهما توفرت له الموارد أو الهياكل. لأن الاتجاه يسبق الحركة، ووضوح الغاية يسبق كثافة الجهد.

الجزء الثاني: دقة التشخيص

لا تكفي الرؤية، مهما بلغت من الوضوح، إذا لم تقترن بـ تشخيص دقيق للواقع. فالتخطيط الاستراتيجي لا يشتغل داخل فراغ، بل داخل بيئة معقدة لها إمكانات وحدود، ومواطن قوة وضعف، وفرص وتهديدات، وعناصر ثابتة وأخرى متحركة. ومن هنا فإن أي خلل في التشخيص ينعكس مباشرة على بناء الخطة، وقد يقود إلى اختيار أهداف غير مناسبة، أو وسائل غير كافية، أو أولويات لا تعبر عن الحاجة الحقيقية.

ويعني التشخيص هنا فهم الواقع كما هو، لا كما يُراد له أن يكون، أو كما تتخيله الرغبة أو الخطابة. وهو يقتضي النظر إلى المعطيات بقدر من النزاهة العقلية، والتمييز بين الأعراض والبنى، وبين المشكلات السطحية والأسباب العميقة، وبين المؤشرات المؤقتة والاتجاهات التي تكشف تحولات أبعد أثراً. فالتشخيص الخاطئ لا يُنتج فقط خطة ناقصة، بل قد يُنتج خطة خطيرة لأنها تُبنى على وهم منظم.

كما أن دقة التشخيص لا تعني تجميع المعلومات فحسب، بل تعني القدرة على قراءتها في سياقها، وربطها ببعضها، وفهم العلاقات التي تحكمها. فقد تتوفر البيانات لكن يغيب الفهم، وقد تُرصد الأعراض دون إدراك لما يربطها. ومن هنا فإن التشخيص عمل تحليلي قبل أن يكون جمعاً للمعلومات. وهو يتطلب عقلاً قادراً على التمييز، لا مجرد جهاز قادر على الرصد.

وعليه، فإن التشخيص الدقيق شرط في فعالية التخطيط لأنه هو الذي يجعل الرؤية متصلة بالواقع، ويمنع الانتقال من الغاية إلى الوسيلة من غير معرفة حقيقية بما تسمح به الشروط أو تقاومه.

الجزء الثالث: امتلاك المعلومات والمعطيات

يرتبط وضوح الرؤية ودقة التشخيص بوجود شرط ثالث هو امتلاك المعلومات والمعطيات. فالتخطيط الاستراتيجي لا يُبنى على الحدس وحده، ولا على الانطباع، ولا على الرغبة في الوصول إلى نتائج معينة، بل يحتاج إلى قاعدة معرفية معتبرة تُمكن من الفهم، والمقارنة، والتقدير، والمتابعة. والمعلومة هنا ليست تفصيلاً مساعداً، بل مادة أولية في بناء القرار.

ويتصل هذا الشرط بنوعية المعلومات بقدر ما يتصل بكميتها. فالمعطيات الناقصة أو المتأخرة أو غير الدقيقة أو غير المرتبطة بالسياق قد تُربك التخطيط أكثر مما تنفعه. ولذلك فإن امتلاك المعلومات لا يعني مجرد جمعها، بل ضمان صديقتها، وتحيينها، وتنظيمها، وإتاحتها في الوقت المناسب لصاحب القرار أو للمؤسسة التي تبني الخطة.

كما أن المعلومات الاستراتيجية ليست كلها من الطبيعة نفسها. فبعضها يتعلق بالداخل: الموارد، والبنية المؤسسية، والقدرات البشرية، والأداء، والاختلالات. وبعضها يتعلق بالخارج: التحولات، والمنافسة، والتهديدات، والشراكات، والسياسات الإقليمية والدولية. ومن ثم فإن فعالية التخطيط تقتضي قدرة على جمع هذه المستويات وربطها في صورة واحدة متماسكة.

وعليه، فإن غياب المعلومات أو ضعفها أو سوء تنظيمها يحرم التخطيط من أحد أهم شروطه، ويجعله أقرب إلى المغامرة المنهجية منه إلى الفعل الرشيد. أما حين تُبنى الخطة على معطيات صلبة، فإن إمكان الخطأ لا يختفي، لكنه يصبح خطأ قابلاً للمراجعة، لا خطأ ناتجاً عن عمى أصلي في البناء.

المبحث الثاني

الشروط العملية والتنظيمية

الجزء الأول: ترتيب الأولويات

من الشروط العملية الحاسمة في فعالية التخطيط الاستراتيجي ترتيب الأولويات. فالواقع، سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة أو الفرد، مليء بالحاجات والمطالب والضغوط والفرص، لكن الموارد والوقت والقدرة على التنفيذ تظل دائماً محدودة نسبياً. ومن هنا فإن التخطيط لا يكون فعالاً إلا إذا امتلك القدرة على التمييز بين ما يجب تقديمه وما يمكن تأجيله، وبين ما هو أساسي وما هو ثانوي، وبين ما يبني القدرة وما يستهلكها دون أثر متناسب.

وترتيب الأولويات ليس إجراءً إدارياً بسيطاً، بل فعل استراتيجي في جوهره، لأنه يُظهر وعي الفاعل بطبيعة المرحلة، وبالعلاقة بين الحاجات العاجلة والأهداف البعيدة، وبالحدود الواقعية لما يمكن إنجازه. كما أنه يحمي التخطيط من الوقوع في وهم الشمول غير الممكن، أو في محاولة معالجة كل شيء دفعة واحدة، وهي محاولة تنتهي غالباً إلى تشتيت الجهد بدل تركيزه.

كما أن ترتيب الأولويات يعبر عن صلة وثيقة بين الرؤية والتنفيذ. فالرؤية تحدد المقصد، لكن الأولوية تحدد من أين يبدأ الفاعل، وما الذي يجب أن يُبنى أولاً حتى يصبح ما بعده ممكناً. ولذلك فإن الخلل في الأولويات قد لا يظهر في الخطاب النظري، لكنه يظهر سريعاً في الواقع حين تُستهلك الموارد في مجالات أقل تأثيراً، أو حين تُهمل عناصر حاسمة كان ينبغي البدء بها.

وعليه، فإن فعالية التخطيط لا تُقاس فقط بما يشمله من أهداف، بل أيضاً بما يعرف أن يستبعده أو يؤجله أو يعيد ترتيبه. لأن الفعل الاستراتيجي لا يقوم فقط على الإضافة، بل أيضاً على حسن الاختيار.

الجزء الثاني: حسن توظيف الموارد

لا يكتمل ترتيب الأولويات ما لم يصحبه حسن توظيف للموارد. فالموارد، على اختلاف أنواعها، لا تتحول إلى قدرة بمجرد وجودها، بل تحتاج إلى توجيه، وتوزيع، وربط بالغاية، وضبط يمنع الهدر أو التضارب أو الاستنزاف غير المنتج. ومن هنا فإن فعالية التخطيط الاستراتيجي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى القدرة على تحويل الموارد إلى عناصر منتجة للأثر.

ولا تقتصر الموارد هنا على المال أو الوسائل المادية، بل تشمل أيضاً الوقت، والمعرفة، والموارد البشرية، والعلاقات، والشرعية، والبنية التنظيمية، والموقع، والفرص. ولذلك فإن حسن توظيف الموارد يقتضي فهماً لطبيعتها، ولمجالات قوتها، ولمواضع استعمالها، وللكيفية التي تتكامل بها. فالمال من دون كفاءة قد يضيع، والكفاءة من دون تنظيم قد تتعطل، والفرصة من دون استعداد قد تمر بلا أثر.

كما أن حسن توظيف الموارد يتطلب درجة من الاقتصاد في الجهد، لا بمعنى البخل أو التردد، بل بمعنى منع الإنفاق أو الاستعمال من أن يتحول إلى مجرد حركة كثيفة بلا مردود. ومن هنا فإن الفعل الاستراتيجي يختلف عن الاندفاع

غير المنظم في أنه يعرف كيف يستثمر ما لديه، وكيف يحفظ بعض موارده للمراحل التالية، وكيف يربط بين الإمكان المحدود والغاية البعيدة من خلال تراكم محسوب.

وعليه، فإن التخطيط الذي لا يحسن توظيف موارده يظل ضعيف الفعالية حتى لو كانت رؤيته سليمة، لأن الفرق بين الإمكان والقوة يكمن غالباً في طريقة التوظيف لا في الحجم المجرد للموارد.

الجزء الثالث: القدرة على التنفيذ

يظل التخطيط، مهما كان محكماً من حيث الرؤية والتحليل، غير فعال إذا لم تتوافر القدرة على التنفيذ. فالتنفيذ هو المجال الذي تُختبر فيه الخطة، وتظهر فيه سلامة بنائها أو قصورها، ويتبين فيه ما إذا كانت الرؤية قد تحولت فعلاً إلى مسار عمل أم ظلت حبيسة النصوص والعناوين. ومن هنا فإن فعالية التخطيط لا تنفصل عن قابلية ما يُصاغ للتنزيل في الواقع.

وتتعلق القدرة على التنفيذ بعناصر متعددة: وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، وكفاءة الفاعلين، وتوفير الوسائل، ووجود آليات متابعة، والقدرة على حل الإشكالات الطارئة، وربط الإنجاز بالمراجعة. فالخطة التي لا تحدد من يفعل، ومتى، وبأي وسيلة، وتحت أي مسؤولية، تكون أقرب إلى إعلان نوايا منها إلى تخطيط استراتيجي.

كما أن التنفيذ لا يُفهم فقط بوصفه طاعة آلية للخطة، بل بوصفه قدرة عملية على حملها في بيئة متغيرة. فقد تظهر خلاله معوقات لم تكن محسوبة، أو مقاومات داخلية، أو تغيرات في السياق، أو نقص في بعض الوسائل. ومن هنا فإن التنفيذ الفعال يحتاج إلى قدر من الكفاءة والمرونة والانضباط في آن واحد. فهو لا يكرر النص بطريقة حرفية، ولا يتخلى عنه عند أول عائق، بل يتعامل معه بوصفه إطاراً موجّهاً للفعل داخل شروط الحياة الواقعية.

وعليه، فإن أحد أهم معايير فعالية التخطيط هو أن يكون قابلاً للتنفيذ من قبل الفاعلين الحقيقيين، لا أن يبقى مشروطاً بفاعل مثالي أو بظروف استثنائية نادرة.

الجزء الرابع: المرونة والمراجعة

لا تكون الخطة فعالة إذا بُنيت على منطق جامد لا يعترف بتغير الواقع، لأن البيئة التي يعمل فيها التخطيط الاستراتيجي بيئة متحركة بطبيعتها، سواء تعلّق الأمر بالدولة، أو بالمؤسسة، أو بالمجتمع، أو بالفرد. ومن هنا فإن المرونة والمراجعة تمثلان شرطاً لازماً في فعالية التخطيط، لا استثناء يلجأ إليه عند الضرورة فقط.

وتعني المرونة قدرة الخطة على التكيف مع التحولات من غير فقدان الاتجاه العام. فهي لا تعني التقلب أو التخلي السريع عن الغايات، بل تعني التمييز بين ما يجب الحفاظ عليه بوصفه مقصداً، وما يمكن تعديله بوصفه وسيلة أو ترتيباً أو توقيتاً. ومن هنا فإن التخطيط المرن هو الذي يحافظ على روحه حتى حين يغيّر بعض أدواته.

أما المراجعة، فهي الفعل الذي يعيد النظر في التنفيذ والنتائج والافتراضات التي بُنيت عليها الخطة، حتى لا يتحول الاستمرار إلى نوع من الإصرار على الخطأ. والمراجعة ليست اعترافاً بالفشل بالضرورة، بل هي إحدى علامات النضج الاستراتيجي، لأن من يراجع نفسه يملك فرصة التعلم والتصحيح، في حين أن من يرفض المراجعة يغامر بتحويل الخطة إلى قالب جامد يفقد صلته بالواقع.

وعليه، فإن فعالية التخطيط لا تتحقق فقط بما يضعه في البداية، بل أيضاً بما يملكه من قدرة على تصحيح ذاته في أثناء الحركة. لأن القوة الحقيقية ليست في الجمود، بل في القدرة على الاستمرار مع التكيف.

المبحث الثالث

الشروط البشرية والمؤسسية

الجزء الأول: القيادة الكفوة

من الشروط الحاسمة في فعالية التخطيط الاستراتيجي وجود قيادة كفوة. فالخطة، مهما بلغت من الجودة النظرية، تحتاج إلى من يفهمها، ويحملها، ويحولها إلى قرار، ويضبط مسارها، ويوازن بين الثبات على الغايات والمرونة في الوسائل. ومن دون هذه القيادة قد توجد وثائق جيدة، لكن يغيب عنها الحامل القادر على تحريكها في الواقع.

والقيادة الكفوة ليست مجرد سلطة شكلية أو موقع تنظيمي، بل هي قدرة على القراءة، والحسم، والتوجيه، وبناء الثقة، وربط الفاعلين بالغاية المشتركة، واتخاذ القرار في اللحظة المناسبة. كما أنها تحتاج إلى وعي بالتفاصيل من غير الغرق فيها، وإلى فهم لكل من غير تجاهل للعوائق العملية. ومن هنا فإن القيادة هي الرابط بين الرؤية والتنفيذ، وبين المشروع والفاعلين الذين يحملونه.

كما أن فعالية التخطيط ترتبط بنوعية هذه القيادة بقدر ما ترتبط بوجودها. فالقائد الذي يفتقد الكفاءة قد يربك التخطيط حتى لو أحاط نفسه بفريق متمكن، والقائد الذي يفتقد النزاهة قد يحول الخطة إلى أداة خدمة لمصالح ضيقة، والقائد الذي يفتقد الشجاعة في القرار قد يجمد التنفيذ أو يتركه يتآكل تحت ضغط التردد. ولذلك فإن القيادة الكفوة شرط مركزي في تحول التخطيط من إمكان إلى أثر.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينجح بالهياكل وحدها، بل يحتاج إلى عقل قيادي يحمل المشروع، ويدير تعقيداته، ويمنع انفصاله عن الواقع أو انحرافه عن غايته.

الجزء الثاني: الثقافة الحاضنة للتخطيط

لا ينجح التخطيط الاستراتيجي داخل بيئة ترفض منطقها أو لا تستوعبه. ومن هنا تأتي أهمية وجود ثقافة حاضنة للتخطيط، سواء داخل الدولة، أو المؤسسة، أو المجتمع. والمقصود بهذه الثقافة جملة التصورات والعادات والقيم التنظيمية التي تجعل الفاعلين يتقبلون فكرة الرؤية بعيدة المدى، واحترام الأدوار، والالتزام بالمنهج، وأهمية المعطيات، والمراجعة، والعمل التراكمي.

ففي البيئات التي تسود فيها العفوية، أو الشخصية، أو الاستجابة الانفعالية، أو احتقار العمل المنظم، أو ضعف الثقة في التخطيط من الأصل، يصعب على أي خطة، مهما بلغت جودتها، أن تتحول إلى ممارسة مستقرة. لأن التخطيط لا يشتغل فقط بالنصوص، بل يحتاج إلى حاضنة ثقافية تجعله مفهومًا، ومقبولًا، ومطلوبًا، ومحترمًا في السلوك العام.

كما أن هذه الثقافة لا تتكون تلقائيًا، بل تُبنى عبر التعليم، والتكوين، والممارسة المؤسسية، ووضوح الأدوار، وربط الأداء بالنتيجة، وتعزيز فكرة أن العمل المنظم ليس تقييدًا للفعل، بل حماية له من الهدر والارتجال. ومن هنا فإن التخطيط الفعال يحتاج إلى بيئة ترى في الرؤية والاستباق والمراجعة فضائل عملية، لا تعقيدات زائدة.

وعليه، فإن الثقافة الحاضنة للتخطيط تمثل شرطًا غير مرئي أحيانًا، لكنه بالغ التأثير. لأنها هي التي تجعل الخطة تجد بيئة مناسبة للنمو، أو تواجه مقاومة صامتة تجعلها تفقد فاعليتها حتى قبل أن تبدأ.

الجزء الثالث: الانضباط المؤسسي واستمرار التعلم

يكتمل البناء البشري والمؤسسي لفعالية التخطيط بشرطين متلازمين: الانضباط المؤسسي واستمرار التعلم. فالانضباط المؤسسي يعني احترام الأدوار، والالتزام بالمسؤوليات، والحرص على انتظام العمل، وربط الأداء بالمعايير، وعدم ترك المجال للفوضى أو لتداخل الصلاحيات أو لتعطيل التنفيذ بسبب ضعف الانسجام الداخلي. ومن دون هذا الانضباط تصبح الخطة عرضة للتآكل تحت ضغط التسبب أو الغموض أو الصراعات الداخلية.

أما استمرار التعلم، فهو ما يمنع المؤسسة أو الدولة أو الفريق من أن يتحول إلى جهاز يكرر نفسه من غير مراجعة. فالتخطيط الاستراتيجي يعمل في بيئة متغيرة، وما يصلح في مرحلة قد يحتاج إلى تعديل في أخرى، وما يكشفه التنفيذ من أخطاء أو فرص أو تحولات ينبغي أن يتحول إلى معرفة جديدة تدخل في صلب التخطيط نفسه. ومن هنا فإن التعلم ليس أمرًا لاحقًا على التنفيذ، بل جزء من دورة الفعل الاستراتيجي.

كما أن الجمع بين الانضباط والتعلم يمنح التخطيط الفعالية والاستمرار معًا. فالانضباط وحده قد يؤدي إلى صلابة غير ذكية، والتعلم وحده من غير انضباط قد يتحول إلى حركة غير مستقرة. أما حين يجتمعان، فإن المؤسسة أو الدولة تملك القدرة على تنفيذ خطتها بانتظام، وفي الوقت نفسه على تطويرها وتصحيحها من داخل التجربة.

وعليه، فإن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تُبنى فقط على الخطة في ذاتها، بل على نوعية البيئة المؤسسية التي تنفذها، وعلى قدرتها على احترام المنهج من جهة، والتعلم المستمر من جهة أخرى.

خاتمة الفصل

يتضح من هذا الفصل أن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تتحقق بمجرد وجود خطة أو إعلان رؤية، بل تتوقف على جملة من الشروط المتكاملة. ففي المستوى المعرفي والمنهجي، يحتاج التخطيط إلى وضوح في الرؤية، ودقة في التشخيص، وقاعدة معتبرة من المعلومات والمعطيات. وفي المستوى العملي والتنظيمي، يحتاج إلى ترتيب صحيح للأولويات، وحسن توزيع الموارد، وقدرة فعلية على التنفيذ، ومرونة تسمح له بالتكيف والمراجعة. أما في المستوى البشري والمؤسسي، فإنه يحتاج إلى قيادة كفوة، وثقافة حاضنة للتخطيط، وانضباط تنظيمي مصحوب باستمرار التعلم.

كما ظهر أن هذه الشروط لا تعمل منفصلة، بل في صورة ترابط عضوي. فالرؤية من غير قيادة قد تظل معلقة، والموارد من غير أولويات قد تُهدر، والتنفيذ من غير مراجعة قد يتحول إلى تكرار للخطأ، والثقافة من غير انضباط قد تبقى مجرد خطاب، والانضباط من غير تعلم قد يصبح جمودًا غير منتج. ومن هنا فإن فعالية التخطيط الاستراتيجي هي ثمرة توازن بين هذه الشروط، لا نتيجة لعامل واحد منها.

وبذلك يتأكد أن التخطيط الاستراتيجي، إذا أُريد له أن يكون قوة حقيقية في بناء الدولة أو المؤسسة أو الإنسان، لا بد أن يُبنى على شروطه الداخلية، لا على شكله الخارجي فقط. لأن الفرق بين التخطيط الحي والتخطيط الميت لا يكمن في اللغة المستعملة أو كثرة الوثائق، بل في توفر هذه الشروط التي تجعل الخطة قادرة على أن تتحول إلى أثر، والأثر قادرًا على أن يستمر ويتطور.

وعلى هذا الأساس يتهيأ البناء للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يعالج معوقات التخطيط الاستراتيجي؛ أي الجوانب التي تعطل فعاليته، أو تفرغه من مضمونه، أو تمنعه من التحول إلى أداة حقيقية في توجيه الفعل وبناء القدرة.

الفصل العاشر

معوقات التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

إذا كان التخطيط الاستراتيجي لا يحقق فعاليته إلا بتوفر شروط معرفية، وعملية، وبشرية، ومؤسسية، فإن هذا يقتضي، من الوجه الآخر، الوقوف على المعوقات التي تحول دونه، أو تضعف أثره، أو تفرغه من محتواه حتى وإن بدا قائمًا في صورته الشكلية. فليس كل تخطيط يُكتب يتحول إلى فعل، وليس كل رؤية معلنة تصير قدرة، وليس كل مؤسسة أو دولة تتحدث عن الاستراتيجية تكون قد دخلت فعلاً في منطقتها. وكثيراً ما يكون الإخفاق في هذا الباب راجعاً لا إلى غياب فكرة التخطيط، بل إلى وجود معوقات عميقة تمنع تشكله الصحيح أو تعرقل تحوله إلى ممارسة منتجة.

ومن هنا فإن البحث في معوقات التخطيط الاستراتيجي لا يُعد جانباً ثانوياً أو ملحقاً، بل يمثل جزءاً أساسياً من البناء العلمي للمفهوم؛ لأن معرفة ما يفسد التخطيط لا تقل أهمية عن معرفة ما يؤسسه. فالمعوقات تكشف مناطق الضعف في العقل، وفي المؤسسة، وفي الثقافة، وفي القرار، وفي البيئة التي يعمل داخلها التخطيط. كما أنها تفسر لماذا تفشل بعض الخطط رغم سلامة ظاهرها، ولماذا تتحول بعض المؤسسات أو الدول إلى كيانات كثيرة الحركة قليلة الأثر، ولماذا تبقى بعض المشروعات أسيرة الإعلان دون الإنجاز.

ويمكن ردّ معوقات التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة أصناف كبرى. أولها المعوقات المفاهيمية والمنهجية، وهي التي تتصل باضطراب المفهوم، وغياب الرؤية، والخلط بين المستويات، وهيمنة الارتجال. وثانيها المعوقات العملية والتنفيذية، وهي التي ترتبط بضعف المعطيات، والانفصال بين القرار والتنفيذ، وغياب التقييم والمراجعة، وسوء توظيف الموارد. وثالثها المعوقات البشرية والحضارية، وهي التي تتصل بضعف القيادة، وغياب ثقافة التخطيط، والتبعية في صناعة المآلات، وهيمنة التدبير اليومي على التفكير البعيد.

وعليه، فإن هذا الفصل يسعى إلى تحليل هذه المعوقات، لا من باب التشكي أو الوصف المجرد، بل من باب بناء الوعي النقدي بالتخطيط الاستراتيجي، حتى لا يبقى الحديث عنه أقرب إلى التمجيد النظري منه إلى الفهم الواقعي لشروطه وحدوده وموانع فعاليته.

المبحث الأول

المعوقات المفاهيمية والمنهجية

الجزء الأول: اضطراب المفهوم

يُعد اضطراب مفهوم التخطيط الاستراتيجي من أولى المعوقات التي تعترض بناءه الصحيح. فحين لا يكون المفهوم محرراً بدقة، أو حين يُستعمل استعمالاً فضفاضاً يشمل كل أشكال التنظيم أو الإدارة أو التوقع، يفقد قدرته على التحديد والتوجيه، ويصبح عرضةً لأن يُفرغ من محتواه العلمي. ومن هنا فإن كثيراً من الإخفاقات المنسوبة إلى التخطيط ليست في حقيقتها إخفاقات التخطيط ذاته، بل إخفاقات في فهمه منذ البداية.

ويتجلى هذا الاضطراب في صور متعددة: فقد يُختزل التخطيط الاستراتيجي في مجرد وثيقة أهداف، أو في جدول زمني للأنشطة، أو في خطاب عام عن المستقبل، أو في تحسينات تشغيلية محدودة. وفي كل هذه الحالات يضيع الفرق بين التخطيط بوصفه منهجاً لبناء المآلات، وبين غيره من الأدوات الإدارية أو الإجرائية. ونتيجة ذلك أن الفاعلين يظنون أنهم يمارسون التخطيط الاستراتيجي بينما هم في الحقيقة يمارسون صوراً أخرى من التسيير أو البرمجة أو التدبير الجزئي.

كما أن اضطراب المفهوم ينعكس مباشرة على طريقة بناء الخطة، وعلى مستوى التوقعات منها، وعلى آليات تقييمها. فإذا لم يتحدد المفهوم بدقة، فإن الغايات نفسها تصبح ملتبسة، وتغدو الوسائل غير منسجمة مع المقصد، ويصعب لاحقاً الحكم على النجاح أو الفشل. ومن هنا فإن سلامة المفهوم ليست مسألة نظرية مجردة، بل شرط أولي يمنع المعنى من الانهيار قبل أن يبدأ الفعل.

وعليه، فإن من أخطر معوقات التخطيط الاستراتيجي أن يُرفع اسمه من غير أن يُبنى مضمونه، أو أن يُستخدم المصطلح على نطاق واسع بينما يبقى محتواه غامضاً أو مضطرباً أو مبتوراً.

المطلب الثاني: الخلط بين المستويات

من المعوقات المنهجية الخطيرة أيضاً الخلط بين مستويات التخطيط الاستراتيجي، سواء بين المستوى السياسي السيادي، أو المؤسسي الإداري، أو الحضاري المجتمعي، أو بين الاستراتيجي والتنفيذي والتشغيلي. فهذا الخلط يجعل الفاعل يتعامل مع مسائل كبرى بعقل جزئي، أو يعالج مسائل تنفيذية بلغة سيادية مجردة، أو ينتظر من الثقافة ما لا يحققه إلا التنظيم، أو يحمل المؤسسة ما لا تستطيع حمله إلا الدولة.

ويتجلى هذا الخلط حين تُصاغ رؤية كبرى من غير قدرة مؤسسية على حملها، أو حين تُطلب من الإدارة اليومية معالجة اختلالات حضارية عميقة، أو حين تُرفع مشكلات جزئية إلى مستوى الخيارات المصيرية للدولة. ونتيجة ذلك أن التخطيط يفقد تناسبه الداخلي، فتضطرب العلاقات بين الغاية والمستوى والوسيلة، ويصبح من الصعب تحديد من يفعل، وماذا يفعل، وعلى أي مستوى ينبغي أن يُعالج الإشكال.

كما أن الخلط بين المستويات يؤدي إلى ضياع المسؤولية. فإذا لم يتحدد المستوى الذي ينتمي إليه القرار أو الخطة أو المشكلة، فإن المحاسبة تصبح ضبابية، والتنفيذ يتعطل، وتختلط الأدوار. ومن هنا فإن سلامة التخطيط تقتضي قدرة على التمييز بين ما هو سيادي، وما هو مؤسسي، وما هو حضاري، وبين ما هو استراتيجي وما هو تكتيكي أو تشغيلي.

وعليه، فإن هذا الخلط ليس مجرد خطأ تصنيفي، بل معوق حقيقي يُضعف فعالية التخطيط، لأنه يربك البناء الداخلي للفعل ويمنع انسجام عناصره.

المطلب الثالث: هيمنة الارتجال على الرؤية

من أكثر المعوقات شيوعاً في البيئات التي يضعف فيها التخطيط الاستراتيجي هيمنة الارتجال. والارتجال هنا لا يعني فقط غياب الخطة المكتوبة، بل يعني نمطاً في الفعل يقوم على الاستجابة اللحظية، وردود الأفعال المتقطعة، ومعالجة الظواهر عند بروزها من غير بناء تصور سابق أو تقدير للمآلات. وهذا النمط قد يمنح صاحبه شعوراً بالحيوية والحركة، لكنه في الغالب يستهلك القدرة أكثر مما يبنيها.

ويتجلى الارتجال حين تُتخذ القرارات تحت ضغط اللحظة من غير سند معرفي كافٍ، أو حين تُطلق المشاريع من غير تشخيص أو ترتيب للأولويات، أو حين يُظن أن كثرة الحركة تعوض غياب الاتجاه. غير أن هذا كله يؤدي، في نهاية المطاف، إلى بناء هش، لأن الارتجال لا يراكم القدرة، بل غالباً ما يبدها بين انفعالات متلاحقة أو حلول مؤقتة لا تَمسّ الجذور.

كما أن الارتجال لا يعطل الرؤية فحسب، بل يحاصرها أيضاً. فالفاعلون الذين يعيشون دائماً تحت ضغط الاستجابة للطوارئ يفقدون الزمن الذهني والتنظيمي اللازم للتفكير البعيد، فيتحول الحاضر إلى سيد مطلق، ويُستبعد المستقبل من الحساب إلا في حدود الخطاب. ومن هنا فإن الارتجال لا يناقض التخطيط فقط، بل يزاحمه في المجال العقلي والعملية معاً.

وعليه، فإن من أكبر معوقات التخطيط الاستراتيجي أن تهيمن ثقافة اللحظة على ثقافة المآل، وأن يصبح رد الفعل بديلاً عن الفعل المقصود.

المبحث الثاني

المعوقات العملية والتنفيذية

الجزء الأول: ضعف المعطيات

من المعوقات العملية الكبرى ضعف المعطيات التي يُبنى عليها التخطيط. فمهما كانت الرؤية جذابة، ومهما كانت النية في الإصلاح أو البناء صادقة، فإن الخطة التي تعتمد على معلومات ناقصة أو غير دقيقة أو غير محيطة تظل معرضة للخطأ البنيوي. لأن التخطيط الاستراتيجي لا يعمل في الظلام، بل يحتاج إلى قاعدة معرفية تُمكنه من فهم الواقع وتقدير الإمكانيات والقيود والاتجاهات.

ويتجلى ضعف المعطيات في غياب الإحصاءات الدقيقة، أو في ضعف أنظمة الرصد والمتابعة، أو في التسرع في بناء الخطط من غير تشخيص ميداني كافٍ، أو في اعتماد معلومات غير موثوقة، أو في تشتت المعطيات بين وحدات متفرقة من غير نظام يجمعها وينظمها ويجعلها قابلة للاستعمال. وفي هذه الحالات تصبح الخطة أقرب إلى الافتراض المريح منها إلى الفعل المبني على معرفة.

كما أن ضعف المعطيات لا يؤثر فقط في مرحلة التشخيص، بل يمتد إلى التنفيذ والتقييم. فإذا لم تكن نقطة البداية معروفة على وجه معتبر، تعذر قياس التقدم أو معرفة موضع الخلل أو تقدير أثر التدخل. ومن هنا فإن المعطيات ليست عنصراً مساعداً فقط، بل هي من البنية التحتية لكل فعل استراتيجي.

وعليه، فإن من أخطر ما يعطل التخطيط أن يُراد بناء المآل من غير علم كافٍ بالحاضر، أو أن يُتخذ القرار الكبير على أساس معلومات صغيرة أو مشوشة.

الجزء الثاني: الانفصال بين القرار والتنفيذ

من المعوقات المتكررة في كثير من مؤسسات الدولة والمنظمات والمشاريع الكبرى الانفصال بين القرار والتنفيذ. ويظهر ذلك حين تُصاغ الخطط أو تُعلن الرؤى على مستوى عالٍ، لكن لا تنتقل إلى مستوى التنفيذ بوضوح وكفاية؛ إما بسبب غموض المسؤوليات، أو ضعف التنسيق، أو عدم توفير الوسائل، أو غياب المتابعة، أو لأن من يتخذ القرار ليس على صلة حقيقية بمن يحمل أعباء التنفيذ.

وفي هذه الحالة يتحول التخطيط إلى نشاط فوقي، وتتحول الخطة إلى نص لا يجد طريقه إلى الفعل. وقد تكون الرؤية صحيحة، لكن الحلقة التي تصلها بالواقع مفقودة أو ضعيفة، فتتراكم الفجوة بين ما يُقال وما يُنجز. وهذا من أخطر أشكال التعطيل، لأنه لا يضرب التنفيذ وحده، بل يضرب الثقة في التخطيط نفسه، ويجعل الفاعلين ينظرون إليه بوصفه واجهة خطابية أكثر من كونه أداة عمل.

كما أن هذا الانفصال يكشف أحياناً خللاً في فهم التخطيط ذاته، حين يُظن أن المهمة تنتهي عند إعداد الوثيقة أو المصادقة عليها. في حين أن التخطيط الحقيقي يبدأ هناك فقط، لأن الاختبار الفعلي لأي رؤية يكون في قدرتها على أن تتحول إلى أدوار، ومسؤوليات، وموازنات، ومؤشرات، ومتابعة، وتصحيح مستمر. ومن دون ذلك يظل القرار بلا جسم يحمل روحه.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي لا ينجح إلا إذا بُنيت الجسور الواضحة بين من يصوغ الرؤية ومن ينفذها، وبين الغاية العليا والتفاصيل التشغيلية التي تترجمها في الواقع.

الجزء الثالث: غياب التقييم والمراجعة

من المعوقات الخطيرة أيضاً غياب التقييم والمراجعة. فالخطة التي لا تُراجع تتحول غالباً إلى نص مغلق، وإلى التزام شكلي قد يستمر رغم تغير الظروف أو رغم ظهور أخطاء واضحة في البناء أو التنفيذ. ومن هنا فإن غياب التقييم لا يعني فقط فقدان أداة لقياس الأداء، بل يعني فقدان القدرة على تصحيح المسار وحماية التخطيط من أن يصبح استمراراً منظماً في الخطأ.

ويتجلى هذا الغياب حين لا توجد مؤشرات واضحة لقياس النتائج، أو حين يُنظر إلى المراجعة باعتبارها تشكيكاً أو تهديداً للهيبة، أو حين تكتفي المؤسسة أو الدولة بعرض الإنجازات من غير مساءلة حقيقية عن الأثر، أو حين لا تُعاد قراءة الفرضيات التي بُنيت عليها الخطة في ضوء المعطيات الجديدة. وفي كل هذه الحالات تضعف قدرة التخطيط على التعلم من ذاته.

كما أن غياب التقييم يؤدي إلى أحد أمرين: إما إلى وهم النجاح، حيث تستمر المؤسسة في إعلان التقدم من غير اختبار فعلي له، أو إلى تراكم الفشل من غير آلية للكشف عنه في الوقت المناسب. وكلا الأمرين خطير، لأن التخطيط الاستراتيجي بطبيعته يعمل في بيئة متغيرة، ومن ثم يحتاج إلى مراجعة مستمرة تجعله قابلاً للتكيف دون أن يفقد اتجاهه.

وعليه، فإن المراجعة ليست عنصراً إضافياً في التخطيط، بل شرطاً في بقائه حياً. وغيابها من أبرز المعوقات التي تجعل التخطيط شكلياً أو متصلباً أو منفصلاً عن الواقع.

المبحث الثالث

المعوقات البشرية والحضارية

الجزء الأول: ضعف القيادة

من أبرز المعوقات البشرية ضعف القيادة. فالتخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى قيادة تفهم الرؤية، وتربط بين المستويات، وتملك القدرة على الحسم، وتحمل مسؤولية التوجيه، وتوازن بين الثبات والمرونة. فإذا غابت هذه القيادة، أو كانت شكلية، أو افتقدت الكفاءة، فإن الخطة تتعطل حتى لو توفرت لها بعض الموارد والأدوات.

ويتجلى ضعف القيادة في صور كثيرة: التردد في القرار، أو العجز عن توحيد الجهود، أو عدم القدرة على ترتيب الأولويات، أو الارتهاق لضغط اللحظة، أو تحويل التخطيط إلى مناسبة شكلية بدل جعله أداة للعمل. كما يظهر أحياناً في انفصال القيادة عن الواقع الذي تعمل فيه، أو في ضعف قدرتها على التواصل مع من يحملون المشروع، أو في استبدال الرؤية بالحضور السلطوي المجرد.

كما أن القيادة الضعيفة لا تعطل التنفيذ فقط، بل تضعف الثقة في المشروع كله. لأن الفاعلين يحتاجون إلى من يمنح الاتجاه معنى، ويجعل الرؤية قابلة للحمل، ويحول التخطيط من نص إلى فعل جماعي منظم. ومن دون ذلك تنشأ فجوة بين الخطاب والفعل، ويبدأ التآكل من الداخل.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي قد يسقط لا بسبب ضعف الفكرة، بل بسبب غياب الحامل القيادي القادر على ترجمتها وإدارتها في الواقع.

الجزء الثاني: غياب ثقافة التخطيط

من المعوقات الحضارية العميقة غياب ثقافة التخطيط. فحتى لو وُضعت الخطط، وبُنيت الهياكل، فإن البيئة التي يسود فيها الاحتفاء بالعموية، أو الاستجابة الانفعالية، أو العمل الموسمي، أو الشخصنة، أو الاستخفاف بالرؤية بعيدة المدى، تبقى بيئة مقاومة لمنطق التخطيط. وفي مثل هذه البيئات يتحول التخطيط إلى إجراء شكلي، أو إلى مطلب خارجي، أو إلى نشاط معزول لا يجد حاضنة حقيقية.

ويتجلى غياب ثقافة التخطيط في ضعف احترام المنهج، وقلة الصبر على التراكم، وطلب النتائج العاجلة من دون بناء مقدماتها، والنظر إلى المراجعة على أنها تراجع أو ضعف، واعتبار الالتزام بالخطط نوعاً من التعقيد غير الضروري. كما يظهر في انفصال التعليم والتكوين عن ترسيخ قيمة التنظيم، والتقدير، وبناء المآلات.

ومن هنا فإن ثقافة التخطيط ليست مجرد معرفة تقنية، بل رؤية إلى العمل والحياة والقرار. وهي التي تجعل الفاعلين، أفراداً ومؤسسات، يرون في الاستباق، وترتيب الأولويات، والالتزام بالمنهج، والمراجعة، عناصر طبيعية في النجاح، لا قيوداً على الحركة. وغياب هذه الثقافة يجعل كل جهد تخطيطي مهدداً بالتحلل من داخله.

وعليه، فإن من أكبر معوقات التخطيط ألا يجد بيئة تؤمن به، أو على الأقل تفهم ضرورته وتحترم منطقه. لأن الخطأ، مهما كانت جيدة، لا تنمو في أرض ترفض بذرتها.

الجزء الثالث: التبعية في صناعة المآلات

من المعوقات الخطيرة أيضاً التبعية في صناعة المآلات. والمقصود بها أن يفقد الفاعل، فرداً أو مؤسسة أو دولة، القدرة على تخيل مستقبله وصياغة مشروعه، فيتحول إلى متلقٍ لخطط غيره، أو مستهلك لنماذج جاهزة، أو تابع لضغوط خارجية تحدد له ما يجب أن يكون. وفي هذه الحالة يضعف التخطيط الاستراتيجي لأنه لا ينطلق من إرادة حرة نسبياً في بناء المال، بل من محاولة للتكيف مع ما صاغه الآخرون.

وتظهر هذه التبعية حين تُستنسخ السياسات من غير اعتبار للسياق، أو حين تُبنى المؤسسات على نماذج لا تلائم بيئتها، أو حين يُختزل المستقبل في الاندماج غير النقدي في أجندات خارجية، أو حين يغيب المشروع الذاتي لصالح الاكتفاء بردّ الفعل. ونتيجة ذلك أن التخطيط يفقد أصالته وفاعليته معاً، لأنه يعمل على أجسام ومجالات لا تنتمي تماماً إلى منطقه.

كما أن التبعية في صناعة المآلات لا تعني فقط ضغط الخارج، بل قد تعني أيضاً الاستسلام الذهني لفكرة أن الفاعل غير قادر على التخطيط لنفسه أصلاً. ومن هنا فإن التحرر من هذه التبعية ليس موقفاً شعاعياً، بل شرطاً معرفياً ونفسياً في بناء التخطيط. لأن من لا يرى نفسه فاعلاً في صناعة المستقبل لن يخطط إلا داخل حدود ما يسمح له به غيره.

وعليه، فإن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى حد من الاستقلال في التصور والإرادة، وإلى شجاعة في بناء المشروع الذاتي، ولو في شروط صعبة أو محدودة.

الجزء الرابع: هيمنة التدبير اليومي على التفكير البعيد

من أكثر المعوقات شيوعاً، خصوصاً في الإدارات والمؤسسات والدول التي تعيش تحت ضغط الأزمات المتكررة، هيمنة التدبير اليومي على التفكير البعيد. فالمشكلات العاجلة، والملفات المتراكمة، والضغوط التشغيلية،

والاستحقاقات المتلاحقة، قد تستهلك كل الجهد والوقت والوعي، إلى حد يصبح معه المستقبل ترفاً نظرياً مؤجلاً دائماً.

ويتجلى هذا المعوق حين تُختزل القيادة أو الإدارة في حل الإشكالات اليومية، أو حين تصبح الأولوية المطلقة هي لامتنعاص الضغوط دون إعادة بناء الأسباب، أو حين لا يُخصص وقت مؤسسي للتفكير الاستراتيجي أصلاً. وفي هذه الحالة يتحول التسيير اليومي من وظيفة ضرورية إلى منظومة تبتلع الفعل الاستراتيجي كله.

كما أن خطورة هذا المعوق تكمن في طابعه الدائري: فغياب التخطيط يزيد من الأزمات اليومية، وتزايد الأزمات اليومية يترك وقتاً أقل للتخطيط. ومن ثم تدخل المؤسسة أو الدولة في حلقة مفرغة من الاستجابة المستمرة من غير انتقال إلى بناء القدرة التي كان يمكن أن تخفف هذه الضغوط أصلاً.

وعليه، فإن من شروط التحرر من هذا المعوق أن يُعاد للتفكير البعيد موضعه داخل القرار والتنظيم، لا باعتباره ترفاً زائداً، بل باعتباره الوسيلة الوحيدة لتقليل هيمنة الطارئ على المدى الأبعد.

خاتمة الفصل

يتبين من هذا الفصل أن معوقات التخطيط الاستراتيجي لا تعود إلى سبب واحد، بل تتوزع على مستويات متداخلة: مفاهيمية، ومنهجية، وعملية، وبشرية، وحضارية. ففي المستوى المفاهيمي والمنهجي يبرز اضطراب المفهوم، والخلط بين المستويات، وهيمنة الارتجال على الرؤية. وفي المستوى العملي تظهر معوقات ضعف المعطيات، والانفصال بين القرار والتنفيذ، وغياب التقييم والمراجعة. أما في المستوى البشري والحضاري فتبرز مشكلات ضعف القيادة، وغياب ثقافة التخطيط، والتبعية في صناعة المآلات، وهيمنة التدبير اليومي على التفكير البعيد.

كما ظهر أن هذه المعوقات ليست منفصلة تماماً، بل يغذي بعضها بعضاً. فاضطراب المفهوم قد يقود إلى ضعف التنفيذ، وغياب القيادة قد يعمق هيمنة الارتجال، وضعف الثقافة التخطيطية قد يرسخ سيطرة التدبير اليومي، والتبعية في صناعة المآلات قد تضعف الرؤية من أصلها. ومن هنا فإن معالجة هذه المعوقات لا تكون جزئية، بل تحتاج إلى وعي شامل بطبيعتها وترابطها.

وبذلك يتأكد أن نجاح التخطيط الاستراتيجي لا يتطلب فقط توفير شروط الفعالية، بل أيضاً تفكيك معوقات الإخفاق. لأن التخطيط لا يعمل في بيئة مثالية، بل داخل شروط بشرية ومؤسسية وثقافية قد تعاكس منطقه، أو تفرغه من معناه، أو تحوله إلى ممارسة شكلية. ومن هنا فإن الوعي بهذه المعوقات يمثل خطوة ضرورية في بناء تخطيط استراتيجي قادر على الحياة والتأثير.

وعلى هذا الأساس يتهىأ المخطوط للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يعالج النموذج التأسيلي للتخطيط الاستراتيجي، بوصفه الفصل التركيبي الذي يجمع ما سبق في رؤية واحدة متماسكة، ويعبر بوضوح عن البصمة النظرية الخاصة بهذا الكتاب.

الفصل الحادي عشر

نحو نموذج تأسيلي للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

بعد تحرير مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والتميز بينه وبين المفاهيم المجاورة، واستعراض جذوره التاريخية، وربطه بطبيعة الإنسان ووظيفته في العمران، ثم بيان علاقته بامتلاك القوة، وتحديد أبعاده التأصيلية، وأقسامه الكبرى، ومجالاته، ومستوياته، وشروط فعاليته، ومعوقاته، يصبح من اللازم الانتقال إلى مستوى تركيبى أعلى، لا يكتفى بالعرض والتحليل، بل يسعى إلى بناء نموذج تأصيلي يجمع هذه العناصر في بنية نظرية متماسكة.

والمقصود بالنموذج التأصيلي هنا ليس مجرد تلخيص للفصول السابقة، بل بناء إطار فكري ومنهجي يوضح كيف يمكن فهم التخطيط الاستراتيجي من داخل رؤية كلية للإنسان، والعمران، والقوة، والمشروع، والدولة، والمؤسسة، والمستقبل. فالنموذج لا يكتفى بجمع العناصر، بل يعيد ترتيبها داخل منطق واحد، ويحدد العلاقات التي تربط بينها، ويكشف الفكرة المركزية التي تمنحها وحدتها.

ومن هذا المنطلق، ينطلق هذا الفصل من قناعة مفادها أن التخطيط الاستراتيجي لا ينبغي أن يُفهم بوصفه أداة تقنية أو إدارية فحسب، بل بوصفه منهجاً في الانتقال من الإمكان إلى القدرة، ومن القدرة إلى الفعل، ومن الفعل إلى المآل. وهو بذلك يتجاوز التصورات التي تختزله في إدارة الموارد أو صياغة الأهداف، ليصبح علماً عملياً في بناء القوة الموجهة بالغاية، والمنضبطة بالمعرفة، والحاملة لمشروع الإنسان في عمارة الأرض.

كما أن هذا الفصل يسعى إلى إبراز المساهمة الخاصة التي يطرحها هذا الكتاب، وهي أن التخطيط الاستراتيجي لا يمتلك القوة لا يبدأ من التنفيذ، ولا من التخطيط بمعناه الإجرائي المباشر، بل يبدأ من الخيال، ثم يمر بـ التفكير، ثم تحديد المشروع، ثم التخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقييم والمراجعة، إلى أن يبلغ امتلاك القوة. وبهذا المعنى، فإن التخطيط الاستراتيجي يُفهم بوصفه مساراً منهجياً متدرجاً، لا مجرد لحظة تنظيمية معزولة.

وعليه، فإن هذا الفصل يتوزع على ثلاثة مباحث مترابطة. الأول يعالج التخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً لا مجرد تقنية. والثاني يقدم ملامح النموذج الذي يتأسس عليه هذا الكتاب، بوصفه انتقالاً من الخيال إلى امتلاك القوة. والثالث يربط هذا النموذج بالعلاقة التكاملية بين الإنسان، والعمران، والدولة، حتى يظهر التخطيط الاستراتيجي لا كأداة قطاعية، بل كبنية فكرية وعملية شاملة.

المبحث الأول

التخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً

الجزء الأول: من التقنية إلى المنهج

من أبرز الإشكالات التي لازمت استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي في كثير من الأدبيات والممارسات أنه جرى اختزاله في تقنية. والمقصود هنا أنه صار، في عدد من السياقات، يُفهم بوصفه مجموعة من الأدوات الإجرائية، أو الخطوات الإدارية، أو النماذج الجاهزة التي يمكن تطبيقها كلما أُريد تنظيم العمل أو تحسين الأداء. وعلى الرغم من أن هذه الأدوات قد تكون نافعة في بعض المجالات، فإن اختزال التخطيط الاستراتيجي فيها يفرغه من عمقه، ويجعله أقرب إلى وسيلة إدارية ضيقة منه إلى بنية فكرية شاملة.

غير أن التخطيط الاستراتيجي، في التصور الذي يقوم عليه هذا الكتاب، أوسع من التقنية وأعمق. فهو منهج قبل أن يكون أداة، أي إنه طريقة في الفهم، والنظر، والتمييز، وترتيب الغايات، وتقدير المآلات، وربط الإمكانيات بالمشروع. والمنهج لا يقتصر على ما يفعل، بل يشمل أيضاً كيف يُفهم الفعل، وكيف يُبنى، وفي أي سياق يُدرج، وما الغاية العليا التي توجهه. ومن هنا فإن الفرق بين التقنية والمنهج هو أن الأولى تعمل في مستوى الوسيلة، أما الثاني فيعمل في مستوى بناء الرؤية ذاتها.

كما أن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي بوصفه منهجاً يمنع من التعامل معه كصيغة جاهزة قابلة للاستنساخ في كل البيئات والظروف. لأن المنهج يقتضي فهم السياق، وتشخيص الواقع، وإدراك مستويات الفعل، والتميز بين الثابت والمتغير، وبين الغايات والوسائل. ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي لا يُنقل كما تُنقل الوصفات، بل يُبنى داخل شروطه، ويُعاد تشكيله بحسب المجال والفاعل والغاية والمآل.

وعليه، فإن أول خطوة في بناء نموذج تأصيلي للتخطيط الاستراتيجي هي تحريره من الاختزال التقني، وإعادته إلى مقامه الأصلي بوصفه منهجاً في توجيه الفعل الإنساني المنظم نحو بناء القدرة وصناعة المستقبل.

الجزء الثاني: من رد الفعل إلى صناعة المآل

من الخصائص الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي، حين يُفهم بوصفه منهجاً، أنه ينقل الفاعل من منطق ردّ الفعل إلى منطق صناعة المآل. وردّ الفعل هو النمط الذي تتحرك فيه الدولة أو المؤسسة أو الجماعة أو الفرد تحت ضغط الحدث بعد وقوعه، فتظل محكومة بإيقاع الخارج أو الطارئ أو المفاجأة. أما صناعة المآل فتعني القدرة على إدخال المستقبل في الحاضر، وعلى بناء الفعل بحيث لا يكون مجرد استجابة، بل مساهمة في تشكيل ما سيأتي.

ولا يعني هذا أن التخطيط الاستراتيجي يملك السيطرة الكاملة على المستقبل، لأن ذلك غير ممكن، بل يعني أنه يرفض الاستسلام المطلق لمنطق الطارئ. فهو يسعى إلى تقليل مساحة المفاجأة، وإلى بناء البدائل، وإلى توجيه الموارد نحو الأهداف الكبرى، وإلى جعل الفاعل أكثر قدرة على التأثير في الشروط التي سيتحرك داخلها. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي هو، في أحد أعمق معانيه، فن تقليص الخضوع للمآلات غير المصنوعة ذاتياً.

كما أن الانتقال من ردّ الفعل إلى صناعة المآل يعبر عن نقلة حضارية في وعي الفاعل بذاته. لأن من يكفي بردود الأفعال يظل سجيناً للحظة، أما من يبني المآل فإنه يتعامل مع الزمن بوصفه مجالاً للفعل لا مجرد وعاء للوقائع. ومن هنا ترتبط الاستراتيجية بالحرية في معناها العملي؛ لا بمعنى التحرر من كل قيد، بل بمعنى القدرة على أن يكون للفاعل نصيب في تشكيل ما سيصير إليه.

وعليه، فإن أي نموذج تأصيلي للتخطيط الاستراتيجي لا بد أن يضع هذه النقطة في مركزه: نقلة الفعل من السلبية النسبية إلى المبادرة، ومن الارتجال إلى التوجيه، ومن التبعية للحدث إلى المشاركة في صناعة مساره.

الجزء الثالث: من التشتت إلى وحدة الاتجاه

من آثار غياب المنهج في التخطيط أن الفعل يتشتت، حتى وإن كثرت أنشطته. فالدولة قد تتحرك في مجالات كثيرة من غير رؤية جامعة، والمؤسسة قد تنجز أعمالاً متعددة من غير مقصد موحد، والفرد قد يبذل جهداً كبيراً من غير مشروع يجمع شتاته. ومن هنا فإن أحد الأبعاد المركزية للنموذج التأصيلي المقترح هو أن التخطيط الاستراتيجي يمثل انتقالاً من التشتت إلى وحدة الاتجاه.

ولا تعني وحدة الاتجاه إلغاء التنوع أو تعدد الوسائل، بل تعني أن هذا التنوع يُردّ إلى غاية كبرى تمنحه معناه وتحدد موقعه داخل البناء العام. فحين تغيب هذه الوحدة، تصبح الموارد موزعة بين أولويات متنافرة، والقرارات متجاورة من غير انسجام، والعمل كثيراً من غير تراكم حقيقي. أما حين توجد، فإن كل جزء يجد موضعه من الكل، وتتحول الجهود المتفرقة إلى قوة متصاعدة.

كما أن وحدة الاتجاه هي ما يجعل التخطيط الاستراتيجي ممكناً أصلاً، لأن الخطة لا تُبنى على مجرد كثرة الفعل، بل على ترتيب الفعل حول مقصد. ومن هنا فإن هذه الوحدة ليست فقط نتيجة للتخطيط، بل هي أيضاً شرطه. إذ لا يمكن بناء التخطيط على أهداف لا يجمعها منطق، أو على أدوات لا تخدم مقصداً أعلى.

وعليه، فإن أحد أعمدة النموذج التأصيلي في هذا الكتاب هو أن التخطيط الاستراتيجي ليس تراكم إجراءات، بل بناء اتجاه. ومن هذا الاتجاه تنبع وحدة القرار، ووحدة الأولويات، ووحدة حركة الفاعل داخل الزمن.

المبحث الثاني

نموذج التخطيط من الخيال إلى امتلاك القوة

الجزء الأول: الخيال منطلقاً

يقوم هذا النموذج على فكرة أن التخطيط الاستراتيجي لامتلاك القوة لا يبدأ من مرحلة التخطيط بالمعنى الإجرائي المباشر، بل يبدأ من الخيال. والخيال هنا لا يفهم بوصفه انفصلاً عن الواقع أو استغراقاً في الوهم، بل بوصفه القدرة على تصور ما ليس قائماً بعد، وعلى فتح أفق الإمكان أمام العقل الإنساني. فكل مشروع كبير كان في أصله صورة ذهنية سبقت وجوده المادي، وكل انتقال حضاري بدأ من قدرة على تخيل ما ينبغي أن يكون، لا من الخضوع لما هو قائم فقط.

ومن هنا فإن الخيال هو البذرة الأولى في بناء القوة. لأنه يحرر الإنسان من استبداد الحاضر، ويفتح له إمكان النظر إلى ما يمكن أن يصير إليه هو أو دولته أو مؤسسته أو مجتمعه. ومن دون هذه القدرة التخيلية يبقى الفاعل أسيراً للتكرار، عاجزاً عن بناء مشروع يتجاوز ما يفرضه الواقع في صورته الجامدة.

غير أن الخيال في هذا النموذج ليس مطلقاً من كل قيد، بل هو خيال موجّه بمقصد، ومتصلّ بوظيفة الإنسان في عمارة الأرض. فهو ليس هروباً من العالم، بل بحثاً عن صورة أرقى للعمل فيه، وصياغة أولية للممكن الذي ينبغي أن يُختبر لاحقاً في مراحل أكثر صرامة.

وعليه، فإن وضع الخيال في بداية المسار ليس أمراً تجميلاً، بل هو اختيار نظري مقصود، لأنه يعني أن بناء القوة يبدأ من القدرة على التصور قبل القدرة على التنظيم والتنفيذ.

الجزء الثاني: التفكير وتحديد المشروع

بعد الخيال تأتي مرحلة التفكير، وهي المرحلة التي يُختبر فيها الممكن، وتُحصص فيها الصورة الذهنية، ويُفصل فيها بين ما يصلح أن يتحول إلى مشروع وما ينبغي أن يُستبعد أو يُعدّل. فالتفكير هو الذي يمنح الخيال صرامته، ويخرجه من أفق الاحتمال المفتوح إلى أفق الإمكان العقلاني. ومن هنا فإن هذه المرحلة تمثل لحظة نقد داخلي للصورة الأولى، ولحظة وزن للعلاقة بين الغاية والموارد والقيود والمآلات.

ثم تأتي بعد ذلك مرحلة تحديد المشروع، وهي المرحلة التي تنتقل فيها الفكرة من السيولة إلى التعيّن، ومن التعدد إلى التركيز. ففيها يُختار المقصد الذي سيجتمع الجهود، وتُرسّم الحدود الأولية لما ينبغي فعله، وتُحدد وحدة الاتجاه التي ستمنع التشتت. وبدون هذه المرحلة يبقى الفعل موزعاً بين تصورات عامة لا تجد طريقها إلى الواقع.

ويكشف هذا التسلسل أن المشروع ليس مجرد قرار إداري لاحق، بل هو ثمرة تفاعل بين الخيال والتفكير. فالخيال يفتح الأفق، والتفكير يختبره، والمشروع يثبتته في صورة قابلة للحمل. ومن هنا فإن تحديد المشروع هو أول تجسد منظم للقوة في صورتها المعنوية، لأنه يجعل الغاية قابلة للترجمة إلى فعل.

وعليه، فإن هذا النموذج يضع التفكير وتحديد المشروع في قلب التخطيط الاستراتيجي، ويجعل منهما المرحلة التي تنتقل فيها الإرادة من مستوى التصور إلى مستوى القصد المنظم.

الجزء الثالث: التخطيط والتنفيذ والتقييم

بعد الخيال، والتفكير، وتحديد المشروع، تأتي مرحلة التخطيط، وهي التي يُرتب فيها المسار، وتُحدد الوسائل، وتُبنى الأولويات، وتوزع الموارد، وتُصاغ البدائل. وهنا يدخل الفعل الاستراتيجي في صورته العملية الأوضح. غير أن التخطيط، في هذا النموذج، لا يفهم بوصفه بداية المسار، بل بوصفه لحظة متقدمة فيه، تأتي بعد أن تكون الغاية قد نضجت وصارت مشروعاً.

ثم تأتي مرحلة التنفيذ، حيث يُختبر المشروع في الواقع، وتظهر الفجوة بين النص والبيئة، وبين التصور والشروط العملية. والتنفيذ هنا ليس مجرد تطبيق آلي، بل اختبار حقيقي لمدى متانة البناء السابق. ومن هنا فإنه يمثل لحظة معرفة بقدر ما يمثل لحظة إنجاز.

وبعد ذلك تأتي مرحلة التقييم والمراجعة، وهي التي تعيد الوعي إلى الفعل، وتقيس التقدم، وتكشف مواضع التعثر، وتصحح المسار. ومن دون هذه المرحلة يفقد التخطيط قدرته على التعلم، ويصبح أكثر عرضة للتصلب أو التكرار الأعمى. ولهذا فإن التقييم ليس خاتمة ثانوية، بل عنصر بنيوي في هذا النموذج.

وعليه، فإن هذا النموذج لا ينظر إلى التخطيط والتنفيذ والتقييم بوصفها مراحل منفصلة ميكانيكياً، بل بوصفها حلقات مترابطة داخل بناء واحد، هدفه تحويل المشروع إلى قدرة متحققة، وقدرة قابلة للتصحيح والاستدامة.

الجزء الرابع: امتلاك القوة غايةً ومآلاً

ينتهي هذا المسار إلى امتلاك القوة، ولكن هذه النهاية ليست لحظة منفصلة عن ما قبلها، بل هي حصيلة التدرج كله. فالقوة، في هذا النموذج، لا تُفهم بوصفها أمراً معطى، ولا بوصفها حدثاً مباغتاً، بل بوصفها مآلاً منهجياً لمسار يبدأ من الخيال وينتهي بقدرة متحققة على الحماية، والتأثير، والتنظيم، وصناعة المال.

كما أن القوة هنا ليست مجرد قوة عسكرية أو مادية، بل هي قوة مركبة: قوة الفهم، وقوة المشروع، وقوة القرار، وقوة التنظيم، وقوة التنفيذ، وقوة التقييم الذاتي. ومن هنا فإن امتلاك القوة يعني أن يصبح الفاعل قادراً على توجيه جزء معتبر من مصيره، وعلى تقليل تبعيته للصدف والضغوط، وعلى حماية مشروعه من الانهيار أو الاختراق.

وعليه، فإن ما يميز هذا النموذج هو أنه لا يجعل القوة نقطة البداية، بل يجعلها ثمرة البناء. وهذا فرق جوهري، لأن كثيراً من التصورات تتعامل مع القوة بوصفها أمراً ينبغي حيازته مباشرة، في حين أن هذا النموذج يرى أنها نتيجة لمسار صحيح، لا مجرد موضوع رغبة أو حشد للأدوات.

المبحث الثالث

التكامل بين الإنسان وال عمران والدولة

الجزء الأول: الإنسان أصل الفعل

يقوم هذا النموذج على أن الإنسان هو أصل الفعل الاستراتيجي. فليس التخطيط شيئاً يقع خارج الإنسان، ولا هو تقنية محايدة منفصلة عن طبيعته، بل هو تعبير عن خصائصه الأساسية بوصفه كائناً يتخيل، ويفكر، ويختار، ويبني، ويتأثر، ويؤثر، وبغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات. ومن هنا فإن أي نظرية في التخطيط الاستراتيجي لا تضع الإنسان في مركزها تظل ناقصة.

كما أن الإنسان، في هذا التصور، ليس فردًا معزولاً فقط، بل كائن ذو وظيفة في الأرض، مرتبط بالاستخلاف وعمارة العالم، وقادر على الانتقال من الإمكان إلى الإنجاز. ومن هنا فإن التخطيط لا يفهم فقط كأداة لتنظيم الأعمال، بل كوسيلة يحقق بها الإنسان مقتضى حضوره المسؤول في العالم.

وعليه، فإن هذا النموذج يعيد التخطيط الاستراتيجي إلى أصله الإنساني، ويجعله جزءاً من بنية الإنسان الفاعل، لا مجرد آلية فوقية تُفرض عليه من الخارج.

الجزء الثاني: المجتمع مجال التنظيم

إذا كان الإنسان أصل الفعل، فإن المجتمع هو مجال التنظيم. فالإنسان لا يعيش ولا يبني في فراغ، بل داخل مجموعات بشرية، وعلاقات، ومؤسسات، وقيم، وصراعات، ومصالح. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لا يتحقق فقط على مستوى الوعي الفردي، بل يحتاج إلى وسط اجتماعي منظم يسمح بتحويل الجهود الفردية إلى مشاريع جماعية قادرة على الاستمرار.

كما أن المجتمع، في هذا التصور، ليس كتلة صماء، بل بنية حية تحتاج إلى تماسك، وعدالة، وهوية، وتنظيم، وتوزيع للأدوار، وبناء للثقة، وحماية من التفكك. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي في بعده المجتمعي هو ما يجعل الاجتماع الإنساني ينتقل من التجاور إلى الفعل المنظم، ومن الوجود المشترك إلى المشروع المشترك. وعليه، فإن المجتمع في هذا النموذج ليس مجرد مجال لتطبيق التخطيط، بل أحد مكوناته البنيوية، لأنه الحامل الوسيط بين الإنسان والدولة، وبين المعنى والمؤسسة، وبين القيم والتنفيذ.

الجزء الثالث: الدولة إطار الحماية والتوجيه

تأتي الدولة في هذا النموذج بوصفها الإطار الأعلى الذي يحمي المشروع ويوجه موارده ويجمع مستوياته المختلفة. فهي ليست فقط جهازاً إدارياً أو سياسياً، بل الحامل السيادي الذي يربط بين الإنسان، والمجتمع، والمؤسسة، والقوة، والقرار، والمستقبل. ومن دون هذا الإطار تبقى الجهود متفرقة، وتضعف القدرة على صيانة المجال العام، أو حماية المصالح العليا، أو بناء التراكم طويل النفس.

كما أن الدولة، في هذا المعنى، ليست غاية في ذاتها، بل أداة عليا لحماية العمران الإنساني، وصيانة الحرية النسبية في صناعة المآلات. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي في هذا النموذج لا ينتهي عند الفرد أو المؤسسة، بل يبلغ كماله حين يجد دولة قادرة على حمل المشروع، لا على تعطيله أو تبديده.

وعليه، فإن الإنسان، والمجتمع، والدولة، يشكلون في هذا النموذج ثلاثية متكاملة: الإنسان أصل الفعل، والمجتمع مجال تنظيمه، والدولة إطار حمايته وتوجيهه.

الجزء الرابع: التخطيط أداة عمارة وبناء مستقبل

ينتهي هذا النموذج إلى فكرة جامعة، هي أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط أداة للحماية أو التنظيم أو الإنجاز، بل هو في عمقه أداة عمارة وبناء مستقبل. لأنه المنهج الذي يربط بين وظيفة الإنسان في الأرض، وقدرته على التخيل والبناء، ونزعه إلى الاجتماع والتنظيم، وحاجته إلى الدولة والقوة، ورغبته في أن لا يبقى خاضعاً كلياً لما يُفرض عليه من خارج إرادته.

ومن هنا فإن التخطيط، في هذا النموذج، لا يُختزل في الإدارة، بل يُدرج ضمن أفق حضاري أوسع: أفق بناء الإنسان، وصيانة المجتمع، وتقوية الدولة، وتحويل القوة إلى وسيلة لحماية العمران لا لهدمه. وهذا ما يمنح التخطيط الاستراتيجي معناه الأعمق بوصفه فنًا في الانتقال من الإمكان إلى الأثر، ومن الأثر إلى الاستمرار، ومن الاستمرار إلى صناعة المال.

وعليه، فإن هذا النموذج لا يقدم التخطيط بوصفه ترفاً فكرياً أو إجراءً تنظيمياً، بل بوصفه واحداً من الشروط الكبرى لعمارة الأرض على وجه يليق بالإنسان ومسؤوليته.

خاتمة الفصل

يتبين من هذا الفصل أن التخطيط الاستراتيجي، إذا أُريد له أن يُفهم فهماً تأصيلياً، لا ينبغي اختزاله في كونه تقنية إدارية أو أداة من أدوات التنظيم الجزئي، بل ينبغي النظر إليه بوصفه منهجاً شاملاً في بناء الفعل الإنساني المنظم، وتوجيهه نحو امتلاك القدرة وصناعة المال. ومن هنا جاء هذا الفصل ليجمع العناصر التي تفرقت في الفصول السابقة داخل إطار تركيبى واحد.

كما ظهر أن النموذج التأصيلي المقترح في هذا الكتاب يقوم على فكرة محورية هي أن التخطيط الاستراتيجي لا يمتلك القوة يبدأ من الخيال، ثم يمر بـ التفكير، ثم تحديد المشروع، ثم التخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقييم والمراجعة، إلى أن يبلغ امتلاك القوة بوصفها مآلاً منهجياً لا صدفه عابرة. وهذا النموذج لا يجعل القوة نقطة الانطلاق، بل يجعلها ثمرة لمسار صحيح في الفهم، والتنظيم، والعمل، والتصحيح.

واتضح كذلك أن هذا النموذج لا يُبنى في الفراغ، بل يقوم على التكامل بين الإنسان بوصفه أصل الفعل، والمجتمع بوصفه مجال التنظيم، والدولة بوصفها إطار الحماية والتوجيه. ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي يظهر هنا بوصفه أداة عمارة وبناء مستقبل، لا مجرد وسيلة لتحسين الأداء أو إدارة الموارد في معناها الضيق.

وبهذا يتهيأ المخطوط للانتقال إلى الفصل الثاني عشر: الخاتمة العامة، حيث تُستخلص النتائج الكبرى للبحث، وتُرَكَّب خلاصاته النهائية، وتُفتح آفاق امتداد هذا التصور في الدراسات اللاحقة وفي التطبيقات المؤسسية والدولية والحضارية.

الفصل الثاني عشر

الخاتمة العامة

تمهيد

ينتهي هذا الكتاب، بعد مسار مفهومي وتأصيلي وتحليلي وتركيبى، إلى سؤال جامع: ما الذي يعنيه التخطيط الاستراتيجي حقاً إذا أُريد له أن يُفهم بوصفه علماً للفهم، ومنهجاً للقرار، وأداة لبناء القوة، وسبيلاً إلى صناعة المستقبل؟ لقد انطلق البحث من الإقرار بأن هذا المفهوم، على شيوخه الواسع في الخطاب المعاصر، ما يزال في كثير من السياقات محاطاً بقدر غير قليل من الاضطراب، سواء من حيث ضبطه النظري، أو من حيث التمييز بينه وبين المفاهيم المجاورة، أو من حيث فهم مجالاته ومستوياته وشروط فعاليته.

ومن هنا جاء هذا العمل محاولة لإعادة بناء مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أسس أكثر رسوخًا، لا من خلال التعريف الاصطلاحي المجرد فقط، بل عبر ربطه بطبيعة الإنسان، ووظيفته في عمارة الأرض، وبناء القوة، وحمل المشروع، وتقدير المآلات. ولذلك لم يكن المقصود من هذا الكتاب إضافة تعريف إلى تعريفات كثيرة، بل السعي إلى بناء تصور أكثر تركيبيًا وتماسكًا، يجعل التخطيط الاستراتيجي جزءًا من الفعل الحضاري، لا مجرد أداة تنظيمية محدودة.

وقد كشف البحث، عبر فصوله المختلفة، أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يفهم في صورته الصحيحة إلا إذا نُظر إليه من ثلاث زوايا متكاملة: من زاوية المفهوم وما يتصل به من تحرير وتمييز، ومن زاوية الأساس الإنساني والحضاري الذي يمنحه معناه، ومن زاوية الوظيفة العملية التي بها يتحول إلى قدرة على توجيه الفعل وصناعة المآل. ومن مجموع هذه الزوايا تتشكل الإطار العام الذي ينتهي إليه هذا الكتاب.

وعليه، فإن هذه الخاتمة لا تروم مجرد إعادة ما سبق، بل تسعى إلى استخلاص النتائج الكبرى، وتركيب الخلاصات، وفتح آفاق الامتداد النظري والتطبيقي لهذا التصور في مجالات الدولة، والمؤسسة، والمجتمع، والإنسان.

المبحث الأول

النتائج العامة للبحث

الجزء الأول: في ضبط المفهوم

أول ما ينتهي إليه هذا البحث هو أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد صيغة تنظيمية أو تقنية إدارية، بل هو منهج في توجيه الفعل نحو غاية كبرى في ضوء فهم الواقع واستشراف المستقبل. وبهذا المعنى، فإنه يختلف عن التسيير، والتخطيط التنفيذي، والبرمجة، والتوقع، والتدبير اليومي، وإن كان يتقاطع معها في بعض الوظائف أو الأدوات.

كما بين البحث أن شيوع المصطلح لا يعني بالضرورة وضوحه، بل إن كثرة استعماله كثيرًا ما غطت على اضطرابه المفاهيمي. ومن هنا جاءت ضرورة تحريره من الخلط، ورده إلى بنيته الأصلية التي تقوم على الرؤية، والمقصد، والمعرفة، وترتيب الموارد، وبناء القرار، والمراجعة. وهذا التحرير ليس ترفًا نظريًا، بل شرط في سلامة أي بناء علمي أو تطبيقي لاحق.

ومن ثم فإن النتيجة الأولى التي يثبتها هذا الكتاب هي أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يفهم بوصفه بناءً مفاهيميًا مركبًا، لا اسمًا عامًا لكل أشكال التنظيم أو التوقع أو الإدارة.

الجزء الثاني: في بيان الأبعاد

النتيجة الثانية تتمثل في أن التخطيط الاستراتيجي لا يقوم على عنصر واحد، بل على أبعاد متكاملة. فقد تبين من البحث أنه يقوم على بعد مقاصدي يحدد الغاية، وبعد مستقبلي ينظر في المآلات، وبعد معرفي يربط القرار بالعلم، وبعد تدبيري يحسن إدارة الموارد، وبعد تنظيمي يحول الرؤية إلى نظام عمل، وبعد وقائي يبني الاستعداد قبل المفاجأة، وبعد بشري قيادي يجعل الإنسان الكفاء الأمين شرطًا في نجاح المشروع.

وهذه الأبعاد لا تُعدّ مجرد تصنيف تحليلي، بل تمثل البنية الداخلية التي تجعل التخطيط الاستراتيجي حيّاً وفعالاً. فاختلال أحدها ينعكس على البقية جميعاً. ومن هنا فإن التخطيط لا ينجح إذا كان حسن النية سيئ المعرفة، أو واضح الرؤية ضعيف التنظيم، أو قوي الوسائل فاقداً للقيادة والمراجعة.

وبذلك فإن البحث يثبت أن فعالية التخطيط الاستراتيجي رهينة بتكامل أبعاده لا بحضور بعضها دون بعض.

الجزء الثالث: في توسيع المجالات والمستويات

النتيجة الثالثة أن التخطيط الاستراتيجي لا ينحصر في المجال العسكري أو الإداري الضيق، بل يمتد إلى مجالات متعددة: الدولة، والتنمية، والأمن، والاقتصاد، والاجتماع، والتعليم، والثقافة، والبيئة، والتكنولوجيا، والمجتمع المدني، والقطاع العام. كما يمكن ردّ هذه المجالات إلى مستويات كبرى ثلاثة: المستوى السياسي السيادي، والمستوى المؤسسي الإداري، والمستوى الحضاري المجتمعي.

وهذا التوسيع لا يبطل المفهوم، بل يكشف عن طبيعته الشاملة. لأنه حيثما وجدت غاية، وموارد، وتحديات، ومخاطر، وحاجة إلى ترتيب الأولويات وصناعة المآلات، وجدت الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا فإن هذا الكتاب يرفض اختزال التخطيط في قطاع واحد، ويعتبره منهجاً عاماً يُمارس بدرجات وصيغ مختلفة بحسب المجال والمستوى.

المبحث الثاني

الخلاصات التركيبية

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي من الخيال إلى القوة

الخلاصة التركيبية الأهم التي ينتهي إليها هذا الكتاب هي أن التخطيط الاستراتيجي لا يمتلك القوة لا يبدأ من مرحلة التنفيذ، ولا حتى من مرحلة التخطيط بالمعنى الإجرائي المباشر، بل يبدأ من الخيال. فالخيال هو القدرة الأولى على تصور ما ليس قائماً بعد، وعلى فتح أفق الإمكان أمام العقل البشري. ثم يأتي التفكير ليختبر هذا الممكن، ثم تحديد المشروع ليحوّل الفكرة إلى مقصد، ثم التخطيط ليبني الطريق، ثم التنفيذ ليختبر الرؤية في الواقع، ثم التقييم والمراجعة ليصحح المسار، إلى أن يبلغ الفعل غايته في امتلاك القوة.

وهذا التسلسل ليس مجرد ترتيب لغوي، بل هو جوهر النموذج النظري الذي يقدمه الكتاب. وهو يعني أن القوة لا تُحاز بالقفز، ولا بالشعار، ولا بتجميع الأدوات فحسب، بل عبر مسار بناء منهجي طويل. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يظهر بوصفه علم الانتقال من الإمكان إلى القدرة.

الجزء الثاني: الإنسان والعمران بوصفهما أساساً للتخطيط

كما ينتهي البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن فصله عن طبيعة الإنسان ووظيفته. فالإنسان، في هذا التصور، مخلوق لعمارة الأرض، ومستخلف فيها، وكائن يتأقلم، ويتأثر، ويؤثر، ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات، وهو أيضاً فاعل مدني بالطبع والطابع، لأنه يتجه إلى تأسيس المجموعات البشرية وتنظيم الاجتماع الإنساني.

ومن هنا فإن التخطيط ليس أمرًا طارئًا على الإنسان، بل هو امتداد لطبيعته العمرانية والمدنية. فكل مشروع حضاري، وكل بناء مؤسسي، وكل سعي إلى صيانة الدولة أو المجتمع أو الذات، يمر من خلال التخطيط بوصفه وسيلة لترجمة وظيفة الإنسان في الأرض إلى فعل منظم. وهذه النتيجة تجعل التخطيط الاستراتيجي مرتبطًا بال عمران أكثر من ارتباطه بالإدارة وحدها.

الجزء الثالث: التخطيط شرط من شروط الحرية الفعلية

ومن أهم الخلاصات أيضًا أن التخطيط الاستراتيجي ليس فقط وسيلة للنجاح أو التنظيم، بل هو أحد شروط الحرية الفعلية. فالفرد الذي لا يخطط لعمره يتحول غالبًا إلى عنصر في خطط غيره، والمؤسسة التي لا تحدد رؤيتها تستهلك نفسها في التكرار أو التبعية، والدولة التي لا تخطط لمصالحها العليا تُدار من الخارج أو من الفوضى الداخلية.

ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس رفاهاً نظرياً، بل أداة لتحرير الفاعل نسبياً من الخضوع التام للحدث، أو للإكراه، أو للصدفة، أو لخطط الآخرين. وهذه الحرية ليست مطلقة، لكنها حرية في المشاركة في صناعة المآل بدل الاكتفاء باستقباله.

المبحث الثالث

آفاق البحث

الجزء الأول: إمكانات التوسع النظري

يفتح هذا الكتاب إمكانات متعددة للتوسع النظري. فمن جهة، يمكن تطوير الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي في ضوء تخصصات أخرى مثل فلسفة القرار، وعلم الاجتماع السياسي، والاقتصاد المؤسسي، ونظريات التعقيد، ودراسات المستقبل. ومن جهة ثانية، يمكن تعميق البحث في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقرآن الكريم من حيث المبادئ التأصيلية المستأنس بها، مع مزيد من الصرامة في التمييز بين التأصيل المفهومي وبين المصطلح الحديث.

كما يمكن توسيع هذا النموذج نظرياً عبر بناء مقارنات مع مدارس فكرية أخرى، أو عبر تطوير مفاهيم فرعية تنبثق منه، مثل التخطيط الاستراتيجي للحضارات، أو التخطيط الاستراتيجي للهوية، أو التخطيط الاستراتيجي للقدرة المعرفية، أو غير ذلك من الحقول التي تحتاج إلى مزيد من البناء العلمي.

الجزء الثاني: إمكانات التطبيق المؤسسي والدولي

من جهة أخرى، لا يقتصر هذا التصور على المجال النظري، بل يفتح إمكانات تطبيقية واسعة. فهو قابل لأن يُترجم إلى أطر عمل داخل الدولة، وفي الوزارات، والبلديات، والمؤسسات العمومية، والشركات، والجامعات، والمجتمع المدني. كما أنه يتيح إعادة بناء بعض السياسات العامة في ضوء منطق التخطيط بعيد المدى، بدل الاكتفاء بالتسيير الآني أو المعالجات الجزئية.

كما يمكن الاستفادة منه في المجال الدولي، خصوصاً في فهم الفرق بين التخطيط الاستراتيجي لدولة واحدة والتخطيط الاستراتيجي لدول متعددة، حيث تتداخل الحدود، والشراكات، والتحالفات، والمصالح المشتركة، والأمن الإقليمي، وسلاسل الإنتاج، والشركات العابرة للحدود، والبنى المشتركة لحفظ السلام أو امتلاك القوة.

ومن هنا فإن هذا التصور لا يقدم نفسه بوصفه مجرد بناء نظري مغلق، بل بوصفه إطاراً يمكن أن يُختبر ويُطوّر ويُكيّف في بيئات متعددة.

الجزء الثالث: الحاجة إلى دراسات لاحقة

يبقى هذا الكتاب، رغم ما سعى إليه من بناء وتركيب، مدخلاً لا خاتمة نهائية. فهو يضع الأساس، لكنه لا يدعي استنفاد الموضوع. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسات لاحقة تعالج، على نحو أكثر تفصيلاً أو تخصيصاً، عدداً من الموضوعات التي لم يكن ممكناً استيفائها هنا، مثل: النماذج التطبيقية الوطنية، والتخطيط الاستراتيجي المقارن بين الدول، والعلاقة بين التخطيط والسيادة الرقمية، والتخطيط الاستراتيجي للشركات الكبرى، والتخطيط الاستراتيجي للمجتمع المدني، أو بناء أدلة إجرائية تنطلق من هذا التأصيل النظري.

كما أن الحاجة قائمة إلى دراسات تجمع بين التحليل الأكاديمي والعمل الميداني، حتى لا يبقى التخطيط الاستراتيجي حبيس النظرية، ولا يُختزل في الممارسة العمياء. فالقيمة الحقيقية لأي تصور علمي تظهر في قدرته على أن ينتج لغة جديدة للفهم، وأدوات أفضل للعمل، ومعايير أدق للمراجعة.

الخاتمة النهائية

إن التخطيط الاستراتيجي، كما خلص إليه هذا الكتاب، ليس مجرد أداة إدارية لتحسين الأداء، ولا مجرد تقنية تنظيمية لتوزيع الموارد، ولا خطاباً عاماً عن المستقبل. إنه، في جوهره، منهج في الفهم، والتوجيه، والقرار، وبناء القدرة، وصناعة المآل. وهو يبدأ من الإنسان: من خياله، وتفكيره، ومشروعه، وقدرته على تحويل الإمكان إلى فعل. ثم يمتد إلى المجتمع بما هو مجال التنظيم والعمران. ثم يبلغ الدولة بما هي إطار الحماية والتوجيه وصيانة المصالح العليا.

ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي يظهر بوصفه أحد الشروط الكبرى لعمارة الأرض على نحو يليق بالإنسان ووظيفته ومسؤوليته. فهو الذي يجعل الرؤية ممكنة، والموارد ذات معنى، والقوة منضبطة بالمقصد، والعمل متصلاً بالمستقبل، والحرية متحققة في صورتها العملية. ولذلك فإن من لا يخطط لا يملك فقط أن يخطئ، بل يملك أيضاً أن يفقد تدريجياً حقه في توجيه مصيره.

وبذلك ينتهي هذا الكتاب إلى خلاصة مركزية:

أن التخطيط الاستراتيجي لا يمتلك القوة ليس ترفاً فكرياً، بل ضرورة حضارية.

وأن القوة ليست نقطة بداية، بل ثمرة مسار صحيح يبدأ من الخيال وينتهي بقدرة واعية على الحماية، والتأثير، وصناعة المستقبل.

وأن الإنسان ليس كائنًا يعيش في العالم فقط، بل كائن مدعو إلى عمارة الأرض، ولا تكتمل عمارته إلا إذا أحسن بناء رؤيته، ومشروعه، ومؤسسته، ودولته، ومآلاته.

جمال دورة باحث ومفكر في التخطيط الاستراتيجي للدول، ومحكم دولي. يشتغل على بناء تصور فكري ومنهجي يربط بين الإنسان، والعمران، والدولة، والمستقبل. وينطلق في مشروعه من فهم يعتبر أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية، بل منهج في الفهم، والقرار، وبناء القدرة، وصناعة المال.

يرى أن امتلاك القوة لا يتحقق بالقفز إلى التنفيذ، بل عبر مسار يبدأ من الخيال، ثم التفكير، ثم تحديد المشروع، ثم التخطيط، ثم التنفيذ، ثم التقييم والمراجعة. كما يقوم تصوره على أن الإنسان خلق ليعمر الأرض، وأنه فاعل مدني بالطبع والطابع، يتأقلم، ويتأثر، ويؤثر، ويغير ما على الأرض أكثر من غيره من المخلوقات.

من مؤلفاته المسجلة:

من آدم إلى المصير: القرآن الكريم منهاج التخطيط الاستراتيجي لمستقبل الإنسان،

علم التخيل (هندسة الخيال)،

الذكاء: علم المنهج والقرار.

ويأتي هذا الكتاب، مدخل إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي: من الخيال إلى امتلاك القوة، تعبيرًا عن مشروعه الفكري في تأصيل التخطيط الاستراتيجي بوصفه علمًا في بناء الرؤية، وتوجيه الفعل، وصناعة المستقبل

ISBN 978-9909-01-398-4



9 789909 013984