

الباب الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

تقوم الأجهزة الحكومية بدور مهم في عملية التنمية في المجتمع، ما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها، حيث إن سرعة التطورات التكنولوجية، والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد، زادت من اهتمام الباحثين والدارسين بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بقاءها ونموها واستمراريتها في النشاط، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة.

فأغلبية المؤسسات الناجحة هي التي تعترف بأهمية وجود إدارة استراتيجية بالنسبة لبقائها ونموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. ويتم هذا من خلال تفهيمها لمغزيات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء إستراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها. ولتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف. وإن الإدارة الاستراتيجية هي الأداة التي تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق

صياغة الاستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية (إمكانات

المنظمة) والخارجية (الظروف المحيطة بالمنظمة) ، ثم تطبيق الاستراتيجية المختارة والرقابة عليها^١.

ونظراً لأهمية وتأثير الأجهزة الحكومية على إدارة عملية التنمية في سلطنة عمان، باعتبارها رافداً مهماً للنمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي ، ومحوراً رئيساً في مجهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات والمسؤوليات المختلفة للدولة، فإن هناك حاجة ماسة لصياغة إطار فكري متكامل يُمكنها من إدارة مواردها بكفاءة وفعالية، متمثلاً في الإدارة الاستراتيجية.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظمتنا الحكومية لأسلوب الإدارة الاستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية، إن سادت زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها، واستمرارها في الأسواق الإقتصادية، وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة ومن هنا تأتي هذه الدراسة للوقوف علي الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة ووسائل علاجها بالتطبيق علي غرفة تجارة والصناعة العمانية.

مشكلة الدراسة:

إن عالمنا المعاصر يقر بقاعدة تكاد تكون من الثوابت المتفق عليها ألا وهي سرعة التغير والتحول الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم نشهد لها مثيلاً في القرون والعقود الماضية. وفي ظل هذه التغيرات المستمرة في بيئة المنظمات، تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية سواءً في المنظمات الحكومية أو المنظمات

^١ أبو ناعم ، عبد الحميد . (٢٠٠٣ م) . الإدارة الاستراتيجية : بناء منظمات المستقبل . القاهرة : الدار القادسية للطباعة والنشر، ص ٤٢ .

الخاصة، نظراً لقدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها^٢، فالتطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في المجالات كافة أدى إلى وجود صعوبات وتحديات كثيرة أشعلت المنافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية بين الشركات ومنظمات الأعمال، هذه المنافسة وغيرها من التحديات والصعوبات فرضت على الشركات ومنظمات الأعمال العمل بالإدارة الإستراتيجية كي يمكنها من مواجهة أو التقليل من أثر هذه التحديات.

ف نجد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي^٣. ولئن كان القطاع الخاص يأمن الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية، فإن القطاع العام والمنظمات الحكومية بحاجة أكثر إلى ذلك لأسباب عديدة منها :

١. اتسام أهداف المنظمات الحكومية بمحدودتها وعدم تطورها بين وقت وآخر بما في ذلك الأنظمة التي تتحكم في القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، بالإضافة إلى عدم استجابتها لظروف التطور الاجتماعي، والاقتصادي، والإداري والفني.
٢. كبر حجم المنظمات الحكومية وتوزيع وظائفها الإدارية بين السلطات الثلاث للدولة : التنفيذية، القضائية، والتشريعية.

^٢ البريدي، عبد الله، (٢٠٠٥م)، أمراض الاستراتيجيات العربية، إشكالية ثقافية أم بحثية ؟ بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أبحا - ١٨-٢٠/١١/٢٠٠٥م.

^٣ الحسيني، فلاح، ٢٠٠٠م، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، مرجع سابق ص، ١٣١.

^٤ الطويل، محمد، ١٩٩٧م. العوامل المؤثرة على الأداء في الأجهزة الحكومية. الرياض : الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب: ١-١٢.

٣. ضرورة استجابة المنظمات الحكومية لمتطلبات المتعاملين معها من المواطنين والتي تحدد مدى فعالية هذه

المنظمات في تحقيق أهدافها^٥.

٤. الدعوة إلى اتباع منهجيات القطاع الخاص في إدارة الأجهزة الحكومية^٦.

وبالرغم من أهمية الإدارة الاستراتيجية إلا أن أكثر الأدبيات الخاصة بالمفاهيم النظرية والعملية المتعلقة

بها كانت وليدة جهود الإدارة في الدول المتقدمة ومجال التطبيق فيها. أما عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية في

الدول النامية وعلى ممارستها في تلك الدول، فكثيراً ما تم تجاهلها في الفكر الإداري بسبب غياب الدراسات

والمعلومات الكافية حول ذلك؛ مما يثير التساؤل حول مدى إمكانية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في

الدول النامية^٧.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن الإشارة إلى أسباب اختيار الموضوع في ما يلي:

١. ضرورة تغيير الأساليب الإدارية في المؤسسات العمانية لضمان بقاءها، من خلال الاهتمام بكل عنصر

مهما كان دوره في المؤسسة من حيث احترام مساهمته في تطويرها المستمر مستندة لمعالجة المشاكل التي

تواجهها.

^٥ الملحم ، إبراهيم، ١٩٩٧م، التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام : أوجه الاستفادة منه في الأجهزة الأمنية . المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج (١٢) ، ع (٢٣) : ١٣٧-١٧٦ .

^٦ البراك ، عبد الرحمن، ١٩٩٦م، مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام . جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة ، مج (٣٣) ، ع (١) : ٦٤٠-٥٩٥ .

^٧ أيوب، ناديا، ١٩٩٧م . مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف المنشآت الصناعية السعودية واستراتيجياتها . جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، مركز البحوث .

٢. قلة البحوث والدراسات التي تعنى بغرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في هذا المجال نظرا لحدثة تطبيق

الادارية الاستراتيجية في سلطنة عمان.

٣. أهمية الموضوع للمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان، لمعالجته مشكلة كيفية استغلال الموارد والكفاءات

المتاحة في تحديد إستراتيجيات النمو.

٤. تعتمد أغلبية المؤسسات الوطنية بسلطنة عمان على هياكل تنظيمية تتصف بالجمود، والصلابة وعدم

مواكبة تطورات المحيط الاقتصادي والاجتماعي، مما يظهر الحاجة لاستخدام انظمة إدارية يجعلها أكثر

مرونة ومسييرة للتطورات الأخيرة بغرض تأهيلها للمنافسة، وبالخصوص إثر تبني الحكومة لخيار الانفتاح

الاقتصادي وظروف الضمام السلطنة للمنظمة العالمية للتجارة.

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

(١) ما هي المبادئ الإدارية الإستراتيجية في الإسلام؟.

(٢) ما واقع الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام

والدوائر؟.

(٣) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة

والصناعة بسلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر -تعزى إلى المتغيرات الآتية

(الاختلاف المؤسسي -الدرجة العلمية -سنوات الخدمة) ؟.

(٤) ما هو سبل تطوير الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في جميع مجالات

ممارسة الإدارة الإستراتيجية ؟.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق دالة إحصائية بين كل من سنوات الخدمة، والدرجة العلمية، والاختلاف المؤسسي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر من حيث درجة ممارسات الإدارة الاستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان.
٣. تحديد سبل تطوير الإدارة الاستراتيجية في غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان في جميع مجالات ممارسة الإدارة الاستراتيجية التحليل البيئي، البيئة الخارجية، التحليل البيئي "البيئة الداخلي"، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة الإستراتيجي. وكذلك تحديد ما يراه القيادات بالإدارة العليا من معوقات تحول دور تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي يتوقع إحصاؤها، والتي تهتم الباحثين والمفكرين وواضعي الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، وفيما يلي توضيحها:

أولاً: الأهمية العلمية.

إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً كما أن أغلب الدراسات تناولت هذا المفهوم في منشآت القطاع الخاص دون المنشآت الحكومية ؛ لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة التطبيقية في المنشآت الحكومية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشكلات الإدارية والتعامل معها وذلك في حدود تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وأهداف تلك المنشآت بعيدة المدى . . . وتحاول الدراسة تزويد الباحثين بمعلومات عن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، من خلال دراسة مدى توفر مكوّناتها ودرجة ممارستها على مستوى الجهاز ككل.

ثانياً: الأهمية العملية.

إن تطبيق هذه الدراسة على المنظمات الحكومية أمرٌ يستحق الاهتمام؛ لإمكانية الاستفادة العملية من نتائجها لزيادة كفاءة وفعالية المنظمات الحكومية تماشياً مع متطلبات التنمية التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية في الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى توجيه أنظار واضعي الاستراتيجية إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقها والمهام الواجب اتباعها لتفعيل هذا التطبيق، والعمل على تقديم توصيات ومقترحات تُسهم في تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان.

فروض الدراسة:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة

والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر

تعزى لمتغير الاختلاف المؤسسي.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة

والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر

تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية في غرفة التجارة

والصناعة بسلطنة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ من وجهة نظر رؤساء الأقسام والدوائر

تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

حدود الدراسة:

يتحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

١. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة بغرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان.

٢. الحد الزمني: طبقت الدراسة في الفترة (٢٠١١-٢٠١٣).

منهجية الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الأبحاث المعرفية، وتظهر لكل دراسة طبيعة تستلزم استخدام منهج محدد قالمنهج الذي اتبعه الباحث في دراسته لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي والذي يتناسب وطبيعة الدراسة، والمنهج الوصفي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما، كما تم استخدام المسح المكتبي من أجل تكوين القاعدة الفكرية أو النظرية لموضوع البحث اعتماداً على عدة مراجع (باللغة العربية والأجنبية)، إضافة إلى استخدام مواقع حديثة ومتنوعة في الأنترنت.

مصطلحات موضوع الدراسة:

- الإدارة الاستراتيجية:
- عملية مستمرة تنظم وتنفذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال^٨.
- غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان:
- انشئت الغرفة كمؤسسة ذات نفع عام تهدف إلى تنظيم المصالح التجارية والصناعية لسلطنة عمان والعمل على الدفاع عن تلك المصالح في مختلف المجالات مع العمل مشق الوسائل المتاحة لتفعيل العمل الاقتصادي في السلطنة من خلال المشاركة الفاعلة في تنفيذ خطط التنمية المختلفة والهادفة إلى تنويع مصادر الدخل القومي وتخفيف مؤسسات وشركات القطاع الخاص العماني للمشاركة في خطط التنمية الشاملة في البلاد

^٨ الدوري ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية، عمان، دار البازوري، ص ٢٧.

من خلال تبنى إقامة وتأسيس المشاريع التنموية في كافة القطاعات والمجالات الاقتصادية كالـتجارة والصناعة والزراعة وتمثيل السلطنة والقطاع الخاص العماني في المحافل الإقليمية والعالمية، والتعبير عن وجهة النظر العمانية في القضايا المطروحة على الساحة العالمية.

الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا القسم من الدراسة ما توفر لنا من دراسات سابقة تناولت "الإدارة الاستراتيجية"، وذلك من خلال تصنيفها إلى محورين أساسيين وهي الدراسات التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، والدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: الدراسات التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها :

من أهم الدراسات التي تطرقت إلى مكونات الإدارة الاستراتيجية تلك التي تناولت المعلومات الاستراتيجية والمسح البيئي نظراً لأهميتها للإدارة الاستراتيجية؛ لمعرفة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية

١- دراسة أبو ناعم (٢٠٠٠م) بعنوان "تقييم الاستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة"، والعوامل التي تحد من استخدام الاستراتيجيات الفعالة في تلك الوزارات من خلال استقصاء شامل لجميع القيادات الإدارية العليا من وكلاء وزارات ووكلاء مساعدين ومدراء إدارات والبالغ عددهم (١٩٩) مفردة، وتمكن من خلال هذه الدراسة من تقييم الاستراتيجيات المطبقة في الوزارات إلى استراتيجيات إيجابية فعالة تعكس قدرات وإمكانيات داخلية للمنظمة، واستراتيجيات سلبية

دفاعية تعكس إمكانيات مالية وإدارية ضعيفة . وأخيراً اقترح على القيادات العليا تبني الاستراتيجيات الفعالة الموجهة ذاتياً من داخل الوزارة حتى تستطيع أن تحقق أهدافها^٩.

٢- دراسة أيوب (٢٠٠١م): - بعنوان "نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى في المنطقة الوسطى"، نظراً لأهمية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وعلاقتها الوثيقة بالإدارة الاستراتيجية فقد قام الباحث باستقصاء ثلاثة مديرين في مستوى الإدارة العليا في (١٠٠) منشأة من تلك المنشآت ، وقد توصلت إلى أن ازدياد عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري له ارتباط واضح بأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وبناءً على ذلك توصي المنشآت السعودية بأخذ هذه الصفات بعين الاعتبار عند اختيار قياداتها^{١٠}.

٣- دراسة رامي (٢٠٠١م): بعنوان "دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية"، معني دراسة استقصائية لمعرفة دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في (٣٣) شركة من الشركات المساهمة القطرية، وقد شملت الدراسة (٥٨) مدير في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، والدين) في تلك الشركات، وأظهرت النتائج أن نسبة (٩، ٨٢%) من الشركات القطرية المساهمة تقوم بوضع استراتيجيات مكتوبة لتحقيق أهدافها المستقبلية ، كما أن استراتيجيتها تتضمن تحديد لغاياتها وأهدافها. بالإضافة إلى أنها تقوم بتحليل عوامل البيئة الخارجية ، إلا أنها تمنح أهمية متفاوتة لتحليل هذه العوامل ، إذ جاءت العوامل الاقتصادية بالمرتبة الأولى بدرجة أهميتها ، بينما العوامل

^٩ أبو ناعم ، عبد الحميد، ٢٠٠٠م، تقييم الإستراتيجيات المطبقة بالوزارات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء مفاهيم الإدارة العامة الجديدة . الإمارات، معهد التنمية الإدارية ، إدارة البحوث والاستشارات : ٤٦-١.

^{١٠} أيوب ، ناديا، ٢٠٠١م، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع (١٠٣) : ٨٦-١٧.

السياسية والقانونية والاجتماعية كانت أقل أهمية . وتوجه الشركات إلى تبني العديد من الأهداف الاستراتيجية، وقد أجمع أفراد العينة على المسؤولية المشتركة للإدارات العليا في وضع استراتيجيات الشركات المساهمة القطرية.

٤- دراسة الدلبحي (٢٠٠٣م): بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية"، من خلال استقصاء عينة عشوائية بسيطة من المسؤولين الإداريين في المركز الرئيسي للمؤسسة تعادل (٨٥) مسؤول، وقد توصل إلى توفر محاور التخطيط الاستراتيجي الخمسة في المؤسسة وهي: الأهداف والرسالة ومسح البيئة الخارجية والداخلية والاستراتيجية وبدائلها ومشاركة العاملين في تنفيذ الخطط. وحصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والتقنية في عملية التخطيط بالمؤسسة، والعمل على تحديد وتوضيح مجال العمل المستقبلي للمؤسسة^{١٢}.

٥- دراسة رويح (٢٠٠٤م): بعنوان "مدى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية"، قدم دراسة لاستقصاء مدى وعي مسؤولي المؤسسات الكويتية بالمستوى التنفيذي في (٨٦) مؤسسة في القطاعين العام والخاص نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، وكان من أهم النتائج التي توصلت

^{١١} رامز ، واثق، ٢٠٠١م، دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية . مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، مج (١٣)، ع (٢) : ٣٩١-٤٤٢.

^{١٢} الدلبحي، سيف، ٢٠٠٣م، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود .

اليها الدراسة هو عدم معرفة المديرين التنفيذيين المشاركين بمفهوم المسح البيئي، فضلاً عن مصطلح المعلومات الاستراتيجية، كما أن معرفتهم ووعيهم بأهمية المعلومات الاستراتيجية البيئية متوسطة^{١٣}.

ثانياً : الدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الاستراتيجية :

١- دراسة أبو ناعم (٢٠٠٠ م) :- بعنوان "المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة"، حيث أعد استقصاء شامل لجميع القيادات العليا في المنظمات العامة بدولة الإمارات وقد بلغ عددهم (١٠٥) لمعرفة درجة ممارستهم للإدارة الاستراتيجية، والعوامل التي تحد من هذه الممارسة. وقد توصل إلى أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية بمكوناتها المختلفة ضعيفة وأن المنظمات العامة ما زالت في المراحل الأولى من مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية فهي مازالت مشغولة بحل مشاكل الماضي (المتوسط ٣,٤٨) وتركز على الموازنات والخطط قصيرة الأجل (المتوسط ٣,٢٥)، وأن العوامل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية هي العوامل الإدارية والتي ترجع إلى نقص الكفاءات الإدارية المستخدمة بنسبة (٦٣,٨٧%) يليها تأثير العوامل السياسية بنسبة (١٨,٧%) . ومن ثم أكد على أهمية تغيير مناخ العمل الحالي إلى مناخ جليد يسمح بالتجسين المستمر ، وتشجيع القيادات الإدارية على إدخال أوجه التطوير الاستراتيجية المطلوبة^{١٤}.

٢- دراسة بون (٢٠٠١م): بعنوان "تطوير الفكر الاستراتيجي كأساس للمنافسة". هدفت الدراسة إلى التعرف على الفكر الإداري الاستراتيجي، ومدى الإبداع الذي يكمن في القدرة على الإدارة مع الظروف

^{١٣} رويح، كمال، ٢٠٠٤م، دراسة مابى وعي مسؤولي الشركات نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج (١١)،

ع (٢) : ١٤٩-١٨١ .

^{١٤} أبو ناعم، عبد الحميد، ٢٠٠٠م، المشاكل التي تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة . الإمارات، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستشارات، ١-٥٨ .

البيئة المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على النمو والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، وذلك بما تحققه من إبداع وقدرة على التنبؤ بالمتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية والخارجية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة . وخلصت الدراسة إلى أن الفكر الإداري الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين وهما مستوى الفرد ومستوى المنظمة . ولقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة^{١٥}.

٣-دراسة القحطاني (٢٠١٠م) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات" وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالتطبيق علي البنوك السعودية وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التي أشارت إلى تمتع العاملين في البنوك السعودية للمهارات القيادية المطلوبة ، وهي (مهارات الاستقطاب والتحقيق، ومهارات إنجاز المهمة ومهارات بناء الثقة بالعاملين ، ومهارات العمل بروح الفريق) كما أشارت النتائج أن درجة تمتع القيادية الإدارية في البنوك السعودية للمهارات كانت إيجابية وتوافرت بدرجة مرتفعة، فقد احتلت مهارات التحفيز المرتبة الأولى ، يلي ذلك مهارات العمل بروح الفريق ، يلي ذلك في المرتبة الثالثة مهارات إنجاز المهمة وجاء في المرتبة الأخيرة بناء الثقة بالعاملين. وتشير هذه

Boon, Ingrid (2001) Strategic Thinking as Core Competency, Management Division, ^{١٥}

النتيجة الى أن مهارات القيادة في البنوك تحقق أهدافها على طريق التميز من خلال عملية التحفيز، حيث تسعى البنوك لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية وتقديم الحوافز لهم^{١٦}.

٤-دراسة التلاني (٢٠١٢م) بعنوان "التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" -دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم جمع البيانات بواسطة إستبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (٧٤) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج كان أهمها هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المنفصلة في (التميز، الإبداع، التكلفة) الأقل للشركات وكان من أهم التوصيات التي انتهت إليها الدراسة على مستوى المديرين في شركات توزيع الادوية هو تعزيز الاهتمام بالهيكل التنظيمي للشركات والحرص على التأكد من مدى فاعليته لعملياتها والعمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات و برامج عمل والحرص على أن تتسم

^{١٦} القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى، ٢٠١٠م، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على البنوك السعودية، بحث مقدم لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الشركات، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية.

أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف كما أن تعزيز الاهتمام بالرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها مع الحرص على وجود أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على المنتجات التي تقدم للعملاء^{١٧}.

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة يمكن استنتاج ما يأتي:

- أولاً: هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى الكشف على أهمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات، إلا أن ممارسة تلك المنظمات للإدارة الاستراتيجية مازالت ضعيفة بالإضافة إلى عدم وعي إدارتها العليا بأهمية المعلومات وتأثيرها على أداء المنظمة؛ مما يدل على عدم وعيهم بأن المنظمة ما هي إلا نظام مفتوح تتأثر وتتأثر في بيئتها الخارجية من خلال اتباع الاستراتيجيات المناسبة للتغيرات الحالية في هذه البيئة والتكيف بالتغيرات المستقبلية . فبالرغم من الأهمية الواضحة للإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على تحسين الأداء الحكومي وجعله أكثر استجابةً إلى التغيرات الخارجية خاصة رغبات المستفيدين وتحقيق رضاهم عن الخدمات العامة إلا أن الدراسات التي تناولت ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي على المستوى العربي وعلى مستوى السلطنة مازالت قليلة.
- ثانياً: تنوعت الدراسات في المنهجية المستخدمة ، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أداة الاستبانة أو المقابلة، ووجد قليل منها اعتمد على المنهج الوصفي المسحيا و النظري.

^{١٧} التلباني، نهاية عبد الهادي (٢٠١٢ م) التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢.

- ثالثاً: تباينت عينة الدراسة السابقة، فقد اعتمدت بعض الدراسات علي المجتمع الأصلي كله كعينة للدراسة إما لصغره، أو لضرورته، كما اختلفت العينات من حيث الفئة المستهدفة حسب هدف كل دراسة.

- رابعاً: اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف مع دراسة كل من (أبو ناعم، ٢٠٠٠م)، (الدلبي، ٢٠٠٣م)، (القحطاني، ٢٠١٠م) واتفقت من حيث المفهوم مع دراسة (بون، ٢٠٠١م)، (أيوب، ٢٠٠١م)، (روبيح، ٢٠٠٤م) واتفقت الدراسة الحالية أيضاً من حيث توظيفها للمنهج الوصفي التحليلي مع معظم الدراسات السابقة كدراسة (الدلبي، ٢٠٠٣م)، (القحطاني، ٢٠١٠م)، (أيوب، ٢٠٠١م).

- خامساً: اتفقت الدراسة الحالية باستخدامها أداة الاستبانة مع العديد من الدراسات السابقة مثل (أبو ناعم، ٢٠٠٠م)، (الدلبي، ٢٠٠٣م)، (القحطاني، ٢٠١٠م)، (روبيح، ٢٠٠٤م).

- سادساً: أجمعت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في جميع المؤسسات سواء كانت تهدف إلى الربحية أو الخدمات التعليمية وضرورة أن تكون هناك دورات تدريبية تساعد المديرين على فهم هذا الأسلوب الإداري الحديث وتطبيقه.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة.

٢. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة.

٣. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري.

٤. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.

٥. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.

٦. استفادت الدراسة الحالية أيضا من الدراسات السابقة في تقديم التوجيهات وتوصيات الدراسة.

خطة الدراسة:

من خلال ما تقدم، تم تقسيم هذه الدراسة كما يلي:

الباب الأول: الإطار العام للدراسة.

ويشتمل هذا الباب على:

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسباب اختيار الموضوع.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- فروض الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهجية الدراسة.
- مصطلحات موضوع الدراسة.

- الدراسات السابقة.

- خطة الدراسة.

الباب الثاني: الإطار النظري للدراسة.

ويشتمل علي :

- الفصل الأول : لمحة عن المبادئ الإدارية في الإسلام.

- الفصل الثاني : التعريف بالإدارة الاستراتيجية وبيان ملامحها.

- الفصل الثالث : الصعوبات والتحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية في سلطنة عمان.

- الفصل الرابع : المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية وأهدافها.

الباب الثالث : الدراسة الميدانية.

ويشتمل علي :

- لمحة عن غرفة التجارة والصناعة بسلطنة عمان.

- التحليل الاحصائي للدارسة.

الباب الرابع : الخاتمة. ويشتمل علي عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدارسة وأبرز التوصيات.

الباب الثاني

الاطار النظري للدارسة

تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها في تحقيق طفرات إستراتيجية في أدائها وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تضعها الإدارة.

ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والخاص بالسلطنة لرفع جودة الخدمات من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل ، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

وللوقوف على ماهية الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في المؤسسات، في إطار هذا الباب، سيتم الاعتماد على خطة تتكون من أربعة فصول، حيث سيتم التطرق من خلال الفصل الأول إلى نبذة ولحة عن مفهوم الإدارة في الإسلام مع بيان النشاط الإداري بالإسلام مع توضيح أهم المبادئ الإدارية بالإسلام ثم سيتم التطرق في الفصل الثاني إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونشأتها وتطورها، انطلاقاً من توضيح مفهوم الإستراتيجية وتطورها وأهميته بصورة عامة وأهميته في منظمات الأعمال ثم التطرق إلى مستويات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والمستوي الوظيفي، ثم نستعرض مسؤولية تنفيذ الإدارة

الاستراتيجية وكذا الابعاد الاساسية لها من خلال التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتطبيق الاستراتيجي ثم اخيرا نسرّد نبذة عن استخدام نظم المعلومات الادارية وربطها بالادارة الاستراتيجية، أما الفصل الثالث فسيتم التطرق، بداية بتحديد التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال بصفة خاصة ثم إيضاح تطور الادارة الاستراتيجية بسلطنة عمان ثم الحديث عن استراتيجيات التميز في الاداء الحكومي بسلطنة عمان وتطبيقاتها من حيث قيامها بتطبيق الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مع خلق ثقافة التميز المؤسسي بمؤسسات القطاع العام والحكومي وكذا البناء المؤسسي ثم أخيرا نستعرض لأهم التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية وتطبيقاتها بالسلطنة.

أما الفصل الرابع فسيتم التطرق لمراحل ومكونات الادارة الاستراتيجية بتحديد مفهومها وتحديد مراحلها بداية من تحديد الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إلى تحديد الموقف الاستراتيجي وما يتضمنه من ضرورة تحليل المحيط بشقيه الداخلي والخارجي، وصولاً إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة، وذلك بناء على عدة معايير يجب على المؤسسة مراعاتها وهي ما تسمى بمرحلة صياغة الاستراتيجية، ثم نستعرض لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال وضع الأهداف السنوية والبرامج الزمنية مع تخصيص الموارد اللازمة وتحديد الاجراءات التنفيذية لها. ثم المرحلة الاخيرة وهي تقويم الاستراتيجية وتحديد مستويات واشكال ومجالات الرقابة الاستراتيجية ثم خطواتها، ثم نستعرض أهداف الادارة الاستراتيجية والمعوقات التي تواجهها في كل مرحلة من مراحلها ثم أخيرا نستعرض لاهم العوامل لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية وما يميزها مثل استخدام التفكير الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية ونظام الحوافز والنظم المالية اللازمة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفصل الأول

لمحة عن المبادئ الإدارية في الإسلام

المبحث الأول

الإدارة عند العرب قبل الإسلام

كانت شبه الجزيرة العربية تموج بالصراعات القبلية والتناحر الطائفي بين القبائل العربية وبين الأحزاب المتحالفة، وكانت الحياة العربية تسير سيرا بسيطا دون وجود مرجعيات واضحة أو قوانين منظمة، وعلى الرغم من وجود بعض الملامح للقادة في القبيلة العربية أو في المجتمعات المستقرة في ذلك الوقت؛ إلا أنها لم تكن ترقى لتشكل تنظيما إداريا واضحا، وكان ينقصها التخطيط والفلسفة الإدارية.

ووسط هذا التفكير وتلك العشوائية كانت القبيلة العربية هي نواة النظام الاجتماعي، وفي المقابل فهي تمثل الوحدة الإدارية الأكبر في تلك الحياة السياسية عند العرب، وكانت جميع الممارسات تتم من خلال هذه الوحدة الإدارية ولكن دون الاستناد إلى بنود تنظيمية معينة في هذا الشأن، ولذلك كانت المساحة مفتوحة أمام الاجتهادات الفردية والتصرفات العشوائية التي تصدر من الأفراد أو الجماعات بين الحين والآخر؛ مما يمهّد للنزاعات والانقسامات داخل القبيلة وخارجها.

ولعل السلطة العليا في إدارة القبيلة هي سلطة "الشيخ" الذي كان يتمتع بصلاحيات مطلقة تؤهله لاتخاذ قرارات فردية أحادية، مع وجود بعض المؤشرات التي تنقل لنا وجود بعض المجالس الاستشارية البسيطة

في القبيلة^{١٨}.

^{١٨} حافظ أحمد عجم الكرمي، ٢٠٠٦م، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم (دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى)، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ص ٢٩ وما بعدها.

وكان يجب أن تتوفر في الشيخ صفات معينة حتى يقوم بالإشراف على القبيلة ، وقد أشار بعض

الشعراء إلى تلك الصفات فقال أحدهم^{١٩} :

فقللّوا أمركم - لله دركم رحب الذراع بأمر الحرب مضطلعا

لا مشرفا إن رخاء العيش ساعده ولا إذا عضّ مكروه به خشعا

ما انفك يحلب در الدهر أشطره يكون متبعا طورا ومتبعا

حتى استمرت على شزر مريوته مستحكم السن لا قحما ولا ضرعا

على أننا لا بد أن نشير إلى أن المجتمع المكي كان أكثر تنظيما من الحياة القبلية الممتدة في أرجاء

شبه الجزيرة العربية المختلفة .

هذا ملمح بسيط لما كان عليه الوضع في العصر الجاهلي قبل الإسلام، ويتضح أن الوضع الإداري

التنظيمي كان سطحيا وهامشيا .

المبحث الثاني

الإدارة في العهد المكي

جاء الإسلام في ظل ذلك النظام البسيط الذي كان يعيشه العرب تحت سلطة القبيلة، وكان يسعى

إلى اقتلاع النظام القبلي القائم على العصبية المقيتة والمنصرية الظالمة، فقام بغير الإسلام طبيعة العلاقات

القائمة بين هذه القبائل المختلفة من علاقات عداء وحرب إلى هدف أسمى وغاية أعلى ، يقول الله تعالى

^{١٩} الأبيات للشاعر لقيط بن يعمر الإيادي -وهو شاعر جاهلي قديم-، انظر: الأغاني، لأبي الفرج الأصفهاني، ١٩٨٤م، تحقيق : سمير جابر ،

دار الفكر، بيروت، ط ٢، ج ٤ ، ص ١٤٣ .

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾^{٢٠} .

فالآية الكريمة تدل على المقصد والغاية من بناء الأمم في صورة الذكر والأنثى والشعوب والقبائل، وهي غاية التعارف التي تطوي على بناء العلاقات الإيجابية من قبل الطرفين؛ لأن كلمة (تعارف) على وزن (تفاعل) الذي يقتضي المشاركة من الجانبين .

كما أن هذه الآية تدل بوضوح على ما يصطلح عليه حديثاً بـ"العلاقات الدبلوماسية" لأنها تقتضي بالضرورة إقامة هذه الجسور التي تشكل الروابط والعلاقات بين الدول، والقبائل كانت بمثابة الدول في ذلك الوقت ؛ لأن كل منها مستقلة في شؤونها عن الأخرى .

ومنذ بداية الإسلام وبعثة النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - كانت الإدارة حكيمة ومبنية على خطوات دقيقة وراسخة في سبيل قيام دولة حضارية عظيمة بما تحمله من قيم وأهداف وغايات.

إن هذا النهج كان واضحاً وجلياً منذ نبوة الرسول - صلى الله عليه وسلم - ليكون قائداً لهذه الأمة من خلال تفرد شخصيته التي لم تنغمس فيما كان سائداً في ذلك الوقت، فقد كان يربأ بنفسه ويتبعد عن محيطه في تفكير عميق، وتأمل دقيق في كل ما يحيط به، وهذه الصفات وتلك السمات كانت قريناً تجلّ هذه الشخصية العظيمة، وتكن لها كل التقدير والاحترام حتى لقبوه بالصادق الأمين، كما أنّ عصامية الرسول واعتماده على العمل الذي تنقل فيه بين الرعي والتجارة عزز هذه الشخصية القيادية التي حققت نجاحات

واسعة في تجارة السيدة خديجة بنت خويلد؛ مما دفعها إلى خطبته على نفسها وهي المتمرسه في التجارة وإدارتها^{٢١}.

ونظرا لما تحمله الدعوة الإسلامية في بذورها الأولى من تهديد لزعماء قريش، وبالتالي ما قد يجره الإعلان عن هذه الدعوة من تقويض لها في مهدها جاءت الإرادة بأن تحافظ الدعوة على سريتها التامة، لحماية هذه الدعوة التي انطلقت من البيت النبوي متغلغلة بعد ذلك في بيوتات قريش وأزقتها المختلفة .

لقد كان من الضرورة بمكان أن تقوم هذه الدعوة الجهولة على الإقناع العقلي بما تحمله من أفكار ورؤى تعد ثورية على المجتمع القرشي الوثني، ولذلك اتجه الرسول إلى اختيار دار الأرقم بن أبي الأرقم^{٢٢} ليحتضن تبليغ الجانب المعرفي النظري والتطبيقي لأولئك السابقين إلى الانضمام إلى هذا الدين الجديد، وكان يتم كذلك استقبال المسلمين الجدد وتعريفهم بمبادئ الإسلام وأسسها المختلفة؛ ولذلك لم يقع أي صدام بين المؤمنين والقرشيين في هذه المرحلة المهمة من مراحل تأسيس الدولة الإسلامية .

وتأتي المرحلة الحاسمة حين جاء التوجيه الإلهي: ﴿وَاللَّذِ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾^{٢٣} لتحول الدعوة إلى مرحلة جهرية تنطوي على المواجهة مع الخطاب وزعامات قريش الذين حاولوا بشتى الطرق أن يزعموا محمدا وأصحابه متجهين إلى اللين حيناً وإلى الشدة والإيذاء أحياناً أكثر، وكان الرسول - صلى الله عليه وسلم - يعلم خطورة هذه المرحلة، فكان يثبّت أصحابه ويزرع في أنفسهم روح الثقة والتشاور بالمرحلة القادمة، وقد كان بخنكته الإدارية قدوة ونموذجاً يحتذى بما قدمه من أنواع الصبر على صنوف الأذى والعذاب التي كانت تكيله

^{٢١} ابن هشام، السيرة النبوية، دار الفكر، بيروت، ص ١٥٦ .

^{٢٢} لم يكن اختيار دار الأرقم ابن أبي الأرقم ليكون مدرسة المسلمين الأولى اختياراً عشوائياً، ولكن كان اختياراً دقيقاً جداً، انظر: الكرمي، حافظ أحمد عجم (٢٠٠٦)، الإدارة في عصر الرسول - صلى الله عليه وسلم - ص ٦٠، ٦١ .

^{٢٣} الشعراء، الآية رقم ٢١٤ .

له قريش؛ وإن كان عمه أبو طالب بموقفه الجليل قد خفف عليه وعلى أصحابه شيئاً من معاناتهم في تلك

المرحلة.

وفي هذه الخضم المتلاطم من الأحداث اتخذ الرسول - صلى الله عليه وسلم - خطوة تدل على حسن التعامل الإداري مع تطورات الأحداث؛ حيث أمر مجموعة من أصحابه بالهجرة إلى الحبشة^{٢٤}، وقد كان لهذا الإجراء أثر واضح في إحداث شرخ في صف المشركين، كما عزز ذلك مكانة المسلمين لدى النجاشي، وبدأت أخبار الدين الجديد تنتشر في المجتمع الخارجي المحيط في حركة إعلامية سيكون لها بالغ الأثر في الأحداث المستقبلية.

ولذلك اتخذت قريش خطوة تصعيدية لتضييق الخناق على الدين الجديد؛ فقد اتفقت على حصار المسلمين في شعب بني عامر حصاراً دام ثلاث سنوات ذاق المسلمون خلالها أصناف الألم والمعاناة، ولكن ذلك لم يزد همهم إلا إصراراً وعزيمة على التمسك بدينهم والسعي قدماً نحو نشر هذا الدين الجديد.

وإيماناً من الرسول بضرورة بث الأبناء عن الإسلام خارج حدود مكة المكرمة تبنى استراتيجية إيجابية في استغلال موسم الحج ودعوة القبائل القادمة إلى هذا الموسم إلى الدين الجديد، كما خطط لزيارة قبائل الطائف في أول مهمة خارجية يقوم بها الرسول - صلى الله عليه وسلم - خارج حدود مكة المكرمة، ولكنها رحلة لم تحقق أهدافها نظراً لعدم تقبل سادة الطائف لذلك، وربما لأنهم خافوا على مناصبهم كخوف سادة قريش .

^{٢٤} أحمد بن علي الشافعي، ١٩٩٢م، الإصابة في تمييز الصحابة، تحقيق: علي محمد الجاوي، بيروت، دار الجليل، ج٤، ص٤٩ .

وقد حقق الإسلام تقدماً من خلال بيعة العقبة الأولى وبيعة العقبة الثانية^{٢٥}، فهما بيعتان مهمتان في طريق بناء الدولة الإسلامية؛ ولذلك اهتم الرسول بالتخطيط الدقيق لتمام البيعتان في كتمان سري لتحقيق الأهداف المتوخاة منهما، بل إنه فكر في تهيئة المجتمع اليثري لذلك، من خلال مسألة النقباء الذين اختارهم في البيعة الثانية فقال: "إنَّ موسى أخذ من بني إسرائيل اثني عشر نقيباً فأخرجوا لي منكم اثني عشر نقيباً"^{٢٦}. إن اختيار النقباء يعد أول عمل إداري تنظيمي يقوم به الرسول القائد كبذرة أولى في الجهاز الإداري للدولة، فكان أسعد بن زراره هو مسؤول النقباء والمتابع لما يقومون به من المهام والأعمال الموكلة إليهم ، وبالتالي كان ذلك بمثابة التهيئة المناسبة لقيام الدولة الإسلامية في يثرب.

وهكذا جاءت هجرة الرسول - صلى الله عليه وسلم - إلى المدينة المنورة بعد تهيئة المجتمع المدني^{٢٧} لاحتضان الدولة الإسلامية الجديدة، ولكن الهجرة لم تكن عملية اعتباطية عشوائية ، بل كان الرسول وصاحبه أبو بكر الصديق حريصين على التخطيط الدقيق لهذه الهجرة حتى تسلم من مكائد قريش ، وكانت الخطة تشمل بداية هجرة المسلمين في مجموعات صغيرة حتى لا تلفت لهم قريش ، كما تأخر الرسول عن الهجرة ليطمئن على هجرة المسلمين، ولأن خروجه ملفت الأنظار سادت مكة، كما شملت الخطة طريق السير؛ فقد اتجه الرسول بداية جنوباً نحو اليمن وهو الاتجاه المعاكس تماماً لموقع المدينة المنورة، وذلك تمويهاً على قريش التي كانت تحرص على منع الرسول من الهجرة حتى لا ينتشر الدين الجديد، كما جعل الرسول وصاحبه بعض الأفراد الذين كانوا يقومون بمهام معينة استكمالاً لإجراءات نجاح رحلة الهجرة النبوية، فقام عامر بن فهيرة بإخفاء آثار

^{٢٥} محمد بن سعد الزهري، ١٩٦٨م، الطبقات الكبرى، تحقيق: إحسان عباس، بيروت، دار صادر، ج ٨، ص ١١ .

^{٢٦} علي ، الصلّائي، ٢٠٠٨م، السيرة النبوية - عرض وقائع وتحليل أحداث -، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، ص ٢٤٥ .

^{٢٧} انظر تفاصيل ذلك: المرجع السابق، ص ٥٥ .

أقدامهما من خلال عملية رعي الأغنام ، وكانت أسماء بن أبي بكر تقوم بمدّهما بالطعام ليلاً، بينما كان أخوها
عبدالله يقوم بالتحريات السرية من خلال نقل أخبار وتحركات قريش لإفشال عملية الهجرة .
وبناءً على ذلك التخطيط الدقيق والتنفيذ المحكم تمت عملية الهجرة بنجاح تام متجاوزة كل التحديات
التي كانت تقف في طريقها .

المبحث الثالث

الإدارة الاستراتيجية في الدولة الإسلامية في العهد المدني

تشكل الإدارة الاستراتيجية أحد أهم الركائز التي تستند إليها الدولة الساعية إلى الاستقرار والتقدم والنجاح، ولذلك كان هذا الحرص على ترسيخ وتثبيت النظم الإدارية التشريعية والتنفيذية واضحا جليا في القرآن الكريم والسنة النبوية، فهما المصدران الأساسيان من مصادر التشريع الإسلامي، وقد حث الله في آيات متعددة على اتباعه وطاعته، كما قرن بذلك اتباع سنة المصطفى - صلى الله عليه وسلم - سعيا لجعل الصورة ناصعة جليلة أمام المسلمين، يقول تعالى: ﴿مَنْ يُطِعِ الرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ﴾^{٢٨}، وطاعة الله من خلال الامتثال لما أمر به وما نهى عنه في كتابه الحكيم، ولذلك كان القرآن الكريم تتخلله الكثير من الآيات القرآنية التي تحث على قراءته والتأمل في آياته والتمعن في معانيه للوصول إلى دقيق تشريعاته، يقول الله سبحانه وتعالى ﴿أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَىٰ قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا﴾^{٢٩}. ويقول: ﴿كَتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ مُبَارَكٌ لِيَدَّبَّرُوا آيَاتِهِ﴾^{٣٠}.

إن هذه الدعوة إلى التفكير والتمعن والتدبر في هذا الكتاب الذي يمثل دستور المسلمين تشكل أهمية بالغة في ضرورة معرفة الرعية بما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، وهو الجانب الذي تحاول الأنظمة الحديثة المتقدمة السير عليه في طريق تحقيق مبادئ الديمقراطية والعدالة.

ومما يلفت الانتباه في النص القرآني أن اهتمامه في المرحلة المكية كان منصبا على الإقناع بالدين الجديد، والتنبية إلى عظمة الخالق وتفردة بأحقية العبادة من غيره من خلال استعراض مظاهر قدرة الله في هذا الكون

^{٢٨} القرآن، النساء، ٨٠.

^{٢٩} القرآن، محمد، ٢٤.

^{٣٠} القرآن، ص، ٢٩.

الواسع الفسيح ، وتثبيت المؤمنين الذين دخلوا فيه بقصص السابقين وعبر الماضين، بينما تحول في العهد المدني إلى تشريع المبادئ والقوانين والأسس والأنظمة المتعلقة بالدولة وأجهزتها الإدارية المختلفة، ولاسيما في ظل الاستقرار المبني على دخول أكثر أهل المدينة المنورة في الإسلام .

على أن مصطلح الإدارة لم يرد في القرآن الكريم إلا مرة واحدة في قوله تعالى: "﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ﴾"^{٢١}. ولكنه ورد بالمفهوم الدقيق لمصطلح الإرادة، فإدارة التجارة تتضمن التخطيط والتنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة بين الأعضاء؛ مما يستدعي التشاور بينهم، والعمل على تحقيق الأهداف والغايات المرسومة لذلك.

وسوف يناقش البحث أهم المبادئ التي كانت تجسد جوانب الإدارة الاستراتيجية ومجالاتها في ممارسات الدولة الإسلامية بقيامة الرسول عليه الصلاة والسلام.

^{٢١} القرآن، البقرة، ٢٨٢.

المبحث الرابع

التخطيط الإداري الاستراتيجي في الدولة الإسلامية

يعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة قبل الشروع في أي عمل من الأعمال، فكيف بإنشاء دولة عظيمة كالدولة الإسلامية، ولذلك فقد تجلّى هذا الجانب في عدة مظاهر كان من أهمها تهيئة الشخصية القيادية للدولة المتمثلة في شخص الرسول عليه الصلاة والسلام كما أسلفنا سابقاً.

لم تكن تهيئة الرسول قبل البعثة فحسب، بل قبل ممارسة الجانب التطبيقي من التخطيط، كان القرآن يعرض بعض التجارب السابقة في التخطيط، ولعل من أبرز هذه التجارب ما ذكر في قصة سيدنا يوسف - عليه السلام - حيث يقول الله تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ﴾^{٣٢}. فالآيات تبين الرؤية الاستراتيجية التي رسمها سيدنا يوسف للدولة لتجاوز المحنة التي ستلّم بها بسبب الجذب، ونستطيع أن نقول إنها خطة سبعة سبعة، فالسنتين السبع الأولى مبنية على التخطيط لتخزين الطعام اللازم لفترة القحط المقبلة، مع الأخذ في الاعتبار تقنين عملية الاستهلاك لقوله تعالى: ﴿إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾^{٣٣}. وتأتي السنين السبع التالية مرتبطة بالتخطيط الذي كان في السنوات الأولى " يأكلن ما قدمتم هن"، كما أنها فترة محتاجة إلى التعامل الدقيق لتجاوز المحنة، ثم يأتي بعد ذلك العام الذي يمثل مخرج الأزمة التي مرت بهم.

ونجد في القرآن استعراضاً لتخطيط سيدنا يوسف للمرحلة المقبلة ببناء السفينة في أرض قاحلة لا ماء فيها، ﴿وَيَصْنَعُ الْفُلَّ﴾^{٣٤} تحسباً للمرحلة المقبلة التي سيوفن الله فيها بعذاب أليم للقوم العاصين الكافرين،

^{٣٢} القرآن، يوسف، ٤٧.

^{٣٣} القرآن، يوسف، ٤٧.

^{٣٤} القرآن، هود، ٣٨.

﴿وَكُلَّمَا مَرَّ عَلَيْهِ مَلَأَ مِنْ قَوْمِهِ سَخِرُوا مِنْهُ قَالَ إِنْ تَسْخَرُوا مِنَّا فَإِنَّا نَسْخَرُ مِنْكُمْ كَمَا تَسْخَرُونَ﴾^{٣٥}، ولكن

علمه النبي على وحي الله تعالى هو الدافع لذلك التخطيط الدقيق الذي أتى أكله وأينعت ثماره فيما بعد.

وكذلك استعرض الله سبحانه وتعالى قصص مجموعة من الأنبياء والرسل، استفادة من الأحداث،

واستثمارا للتخطيط، واستخلاصا للعبارة والعظة؛ لذلك يقول الله تعالى: ﴿لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِأُولِي

الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَى وَلَكِنْ تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ﴾^{٣٦}،

ولقد جاء استعراض بعض مظاهر خلق الله سبحانه وتعالى دالا على التخطيط الدقيق الذي بني عليه خلق

هذه المخلوقات، فقال الله خلق سبع سموات في ستة أيام بتفاصيل دقيقة، ﴿وَالسَّمَاءَ بَنَيْنَاهَا بِأَيْدٍ وَإِنَّا

لَمُوسِعُونَ﴾^{٣٧}، رفعها الله "بلا عمد قووها"، ولذلك اعتبرها الله أعظم خلقا بقوله ﴿أَأَنْتُمْ أَشَدُّ خَلْقًا أَمْ

السَّمَاءُ بَنَاهَا﴾^{٣٨}.

وهذا التخطيط نجده في خلق الله للإنسان خطوات علمية متتابعة حيث قال عز وجل: ﴿وَلَقَدْ خَلَقْنَا

الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْقَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْقَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا

الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَوْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَتَبَارَكَ اللَّهُ أَحْسَنُ الْخَالِقِينَ﴾^{٣٩}. وقال: ﴿وَلَقَدْ

خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ﴾^{٤٠}.

^{٣٥} القرآن، هود، ٣٨.

^{٣٦} القرآن، يوسف، ١١١.

^{٣٧} القرآن، الذاريات، ٤٧.

^{٣٨} القرآن، النازعات، ٢٧.

^{٣٩} القرآن، المؤمنون، ١٢-١٤.

^{٤٠} القرآن، الحجر، ٢٦.

كل هذه الجوانب وغيرها كان لها دور في بناء القدرات التخطيطية في شخصية الرسول وقدراته القيادية التي أهلته لتجاوز العقبات التي وقفت في طريق المسلمين وكادت أن تؤثر عليهم.

ولذلك انعكس هذا السلوك القرآني على أعمال الرسول -صلى الله عليه وسلم- وممارساته المختلفة، فهو يخطط - كما رأيناه سابقا - للهجرة إلى المدينة المنورة.

وجاءت أول ملامح التخطيط بعد الهجرة مباشرة من خلال إنشاء مؤسسة الحكم الأولى (المسجد)، إن المسجد هو مؤسسة متعددة المهام، ومن المنتظر في ظل التخطيط المستقبلي أن يقوم بأدوار متعددة، فهو مركز إدارة الدولة المدنية والعسكرية، وهو مركز ممارسة بعض العبادات، وهو مؤسسة تعليمية تقوم بمسؤوليات تعليم المسلمين وبناء شخصياتهم، وفيه يتم ضبط الجذب النفسي من خلال الارتباط بينه وبين المسلم حتى يبقى متعلقا بهذه المؤسسة وبأفرادها.

على أن الرسول اختار موقع المسجد يتوسط المدينة في ذلك الوقت، مما يمكن كل القاطنين فيها من المسلمين من الوصول إليه، وعرف توسط المسجد في المدينة أو القرية كنظام عمراني تميزت به المدينة الإسلامية بالإضافة إلى كونه نظاما اجتماعيا يؤدي دوره بين أفراد المجتمع.

إن الرسول كان يعلم أن الدولة لا تقوم على فرد أو مجموعة بسيطة من الأفراد، وإنما تقوم على التماسك بين جميع أفراد المجتمع، فكانت المؤاخاة بين المسلمين جميعا سياسة مرسومة تستهدف التماسك والتعاون الذي تقوم عليه دعائم الدولة وأركانها المختلفة، وقال الرسول -صلى الله عليه وسلم: (تَأَخَّوْا فِي اللَّهِ أَخَوَيْنِ أَخَوَيْنِ، ثُمَّ أَخَذَ بِيَدِ عَلِيٍّ بْنِ أَبِي طَالِبٍ، فَقَالَ هَذَا أَخِي فَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سَيِّدَ الْمُرْسَلِينَ وَإِمَامَ الْمُتَّقِينَ وَرَسُولَ رَبِّ الْعَالَمِينَ الَّذِي لَيْسَ لَهُ خَطِيرٌ وَلَا نَظِيرٌ مِنَ الْعِبَادِ وَعَلِيٌّ بْنُ أَبِي طَالِبٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَخَوَيْنِ وَكَانَ حَمْرُهُ بْنُ عَبْدِ الْمُطَّلِبِ، أَسَدُ اللَّهِ وَأَسَدُ رَسُولِهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَعَمَّ رَسُولُ

اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَزَيْدُ بْنُ حَارِثَةَ ، مَوْلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَخَوَيْنِ وَإِلَيْهِ أُوصِيَ حَمْرُهُ يَوْمَ أُحُدٍ حِينَ خَصَرَهُ الْقِتَالُ إِنْ حَدَثَ بِهِ حَدِثُ الْمَوْتِ وَجَعْفَرُ بْنُ أَبِي طَالِبٍ ذُو الْجَنَاحَيْنِ الطَّيَّارِ فِي الْجَنَّةِ وَمَعَاذُ بَنِي جَبَلٍ، أَخُو بَنِي سَلَمَةَ، أَخَوَيْنِ. قَالَ ابْنُ هِشَامٍ: وَكَانَ جَعْفَرُ بْنُ أَبِي طَالِبٍ يَوْمِنَا عَائِيًا بِأَرْضِ الْحَبَشَةِ . قَالَ ابْنُ إِسْحَاقَ : وَكَانَ أَبُو بَكْرٍ الصَّدِيقُ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ ابْنُ أَبِي قُحَافَةَ وَخَارِجَةُ بْنُ زُهَيْرٍ، أَخُو بَلْحَارِثِ بْنِ الْحَزْرَجِ أَخَوَيْنِ وَعُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ وَعِثْبَانُ بْنُ مَالِكٍ ، أَخُو بَنِي سَالِمِ بْنِ عَوْفٍ بْنِ عَمْرِو بْنِ عَوْفٍ بْنِ الْحَزْرَجِ أَخَوَيْنِ وَأَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ الْجَرَّاحِ، وَاسْمُهُ عَامِرُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ، وَسَعْدُ بْنُ مُعَاذِ بْنِ التَّعْمَانِ أَخُو بَنِي عَبْدِ الْأَشْهَلِ، أَخَوَيْنِ. وَعَبْدُ الرَّحْمَنِ بْنُ عَوْفٍ، وَسَعْدُ بْنُ الرَّبِيعِ، أَخُو بَلْحَارِثِ بْنِ الْحَزْرَجِ، أَخَوَيْنِ. وَالزَّيْبُرِيُّ بْنُ الْعَوَّامِ، وَسَلَامَةُ بْنُ سَلَامَةَ بْنِ وَقْشِ أَخُو بَنِي عَبْدِ الْأَشْهَلِ، أَخَوَيْنِ^{٤١}. ولذلك ضربت هذه المؤاخاة أروع الأمثلة في التضحية والإيثار بين المسلمين؛ مما أثر إيجاباً في خلق الترابط والتعاون ونبذ روح العصبية الجاهلية التي كانت سائدة بين المسلمين جميعاً؛ حتى أصبحت رابطة الأخوة الإسلامية أقوى من رابطة أخوة الدم والنسب، وأصبحت المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الفردية.

لم يكن التخطيط في هذا الجانب فحسب؛ بل إن الروايات تشير إلى أن الرسول قد اختار موضعاً للسوق ليكون مكاناً يقف قوة مضادة لسوق اليهود، وذلك إيماناً منه بأهمية السوق التجاري، وأهمية دعم الجانب الاقتصادي لكيان الدولة الإسلامية من خلال رؤوس الأموال التي يمتلكها كبار الصحابة، ولا سيما أن الدولة في ذلك الوقت لا تملك مصدراً للدخل يعزز قدراتها الإدارية والعسكرية، بل كانت التبرعات هي المصدر

^{٤١} انظر: سيرة ابن هشام، باب "المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار"، ص ٥٠٤.

الأهم فيها؛ وهو جانب لم ترفضه الدولة، ولكن نظرت إليه نظرة إيجابية تمثلت في أنه سيمثل ضرباً من ضروب انتقام الأفراد لهذه الدولة وعاملاً مهماً من عوامل بنائها في طريق غرس المواطنة الصالحة في نفوسهم.

ويجد التخطيط المثالي عندما رسم الرسول مواقع المسلمين في غزوة أحد، ويتجلى ذلك بصورة جلية في الموقع الذي اختاره للرماة مطلاً على الجبهة الأخرى التي قد تشهد اختراقاً من جانب المشركين في أية لحظة من اللحظات، بل كان نظره أبعد من ذلك عندما شدد على الرماة بالبقاء في أماكنهم مهما كانت نتيجة الحرب، وقد ظهرت قيمة هذا التخطيط عندما خالفه الرماة وغادروا مكائهم مما فتح المجال للمشركين لإعادة الكرّة، وبالتالي انقلبت الموازين وتغيرت الأحوال.

ومثلت غزوة الخندق وجهاً آخر من وجوه التخطيط، وذلك عندما بقي المسلمون في المدينة المنورة وتحصنوا بها، وأخذ النبي - عليه السلام - برأي سلمان الفارسي القادم من بلاد فارس، والذي أشار إلى النبي بفكرة حفر الخندق حول المدينة المنورة تحصيها لها وللمسلمين، وهي سياسة كانوا يتبعونها في بلاد فارس، فأعجب النبي بهذه الفكرة وطبقها بعدما رأى أنها تستشرف أفق النجاح القادم من خلال هذه الغزوة، وكان أن أتى التخطيط أكله بانتصار المسلمين في هذه الغزوة.

ونرى مظهرها من مظاهر التخطيط في معركة مؤتة؛ فالرسول لم يكتف بتعيين قائد واحد فيها، وذلك لعلمه بقوة العدو، فعين ثلاثة من القواد الذين يحل الثاني منهم مكان الأول إذا استشهد، ويحل الثالث مكان الثاني إذا استشهد، وهو ما حدث فعلاً، " فقد جعل الرسول - صلى الله عليه وسلم - إدارة الجيش لزيد بن حارثة، وقال: (إن أصيب، فالإدارة لجعفر بن أبي طالب، فإن أصيب، فلعبد الله بن رواحة، فإن أصيب فليترض

المسلمون بينهم رجالاً فليجعلوه عليهم)^{٤٦}، وأمرهم بالتوجه إلى مؤتة، فقابلتهم جموع الروم في جيش لا قبل به، بلغ عدده نحو مائتي ألف أو يزيدون. والتقى الجمعان، فقاتل زيد حتى قتل، ثم تبعه جعفر، فقاتل حتى قتل.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

^{٤٦} انظر: البيهقي، (١٩٨٨م)، دلائل النبوة، بيروت-دار الكتب العلمية، ص ٣٥٩.

المبحث الخامس

التنظيم الإداري الاستراتيجي في الدولة الإسلامية

تكشف الدراسة الدقيقة للمنهج الإسلامي عن وجود العديد من التطبيقات الرائدة لهذا المنهج القويم في المجالات المتعلقة بالتنظيم الإداري تقوم على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى إقامة تنظيمات متخصصة تتولى إدارة مختلف شؤون الحياة، وتكون فيها صلاحيات العاملين ومسؤولياتهم محددة بصورة لا لبس فيها ولا غموض^{٤٣}.

وهو ما تستعرض بعض مظاهر التنظيم الإداري في الدولة الإسلامية، ولعل من أبرز ما تشير إليه المصادر متعلقاً بجانب التنظيم الإداري إصدار صحيفة^{٤٤} تنظيمية للدولة تتناول مجموعة من الجوانب تتصل أولاً بالأطراف التي تتعلق بها الصحيفة من المؤمنين والمسلمين من قريش ويثرب ومن تبعهم فلحق بهم وجاهد معهم، وقد قررت أن جميع هؤلاء الأطراف أمة واحدة دون الناس في صورة قبائل وأحلاف وأفخاذ تجمع بينهم علاقة الدين والعيش المشترك، وتم تحديد ما لكل طائفة من حقوق وما عليها من واجبات بتفصيل دقيق.

وقد أشارت الصحيفة إلى سيادة الدولة في اعتبارات الحرب والسلام، فليس للفرد أو الطائفة أن تتخذ قراراً في هذا الجانب دون اللجوء إلى متخذي القرار وهذا جانب مهم في ظل ما يحيط بالدولة من أخطار تتهددها، ولا سيما أنها في المراحل الأولى من ولادتها.

^{٤٣} غانم فنجان موسى و د. فاطمة فالح أحمد، ٢٠١١م، الإدارة في المنهج الإسلامي (مدخل الوظائف الإدارية)، أ.م. دار البازوري، عمان، ص ٢٠٧.

^{٤٤} الكرمي، حافظ أحمد عجم، ٢٠٠٦م، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم - دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى -، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ص ٨٠ وما بعدها.

وتطرقت الصحيفة إلى ما يتعلق بالتنظيم العسكري في ظل الوحدة الإسلامية مبينة أطر التعامل مع العدو الرئيسي للدولة الذي تمثله قريش في ذلك الوقت، ولذلك تم منع القاطنين في معسكر المسلمين (المدينة المنورة) من المسلمين وغيرهم من التعاون مع أي طرف من معسكر الكافرين (مكة) وأحلافهم بأي وسيلة من الوسائل لأن المعسكرين في حالة حرب.

وتطرقت الصحيفة إلى النظام القضائي وتنظيمه ولاسيما مع قرب المجتمع من العصر الجاهلي الذي تسود فيه انتماءات القبيلة على الانتماءات الأخرى، وشددت على وجوب رضوخ الجميع لقانون الدولة . وتناولت الصحيفة جانباً مهماً من علاقة المسلمين مع اليهود، مع ضرورة دفع بعض النفقات نظير توفير المسلمين الحماية لهم داخل أسوار المدينة المنورة، مع ترك حرية المعتقد لهم، وهو ما يعكس سماحة الإسلام ورغبته في التعايش والتفاهم مع جميع الطوائف وفق محددات معينة.

كما حددت الصحيفة حرية الحركة للقاطنين فيها، وأتاحت لهم حرية الخروج منها بعد أخذ إذن من الرسول- صلى الله عليه وسلم-، وليس ذلك من قبيل فرض القيود، وإنما من قبيل الحفاظ على النفس المسلمة في ظل الأخطار المحدقة بها.

وهكذا نلاحظ أن الصحيفة بمثابة الدستور للمسلمين الذي يستمدون منه بعض أحكام الدولة، وهو يشكل الإطار القانوني الذي يكفل الحقوق الفردية للمواطن وفق مقتضيات الصالح العام، وتقترب الصحيفة بصورة كبيرة من الدساتير الحديثة في بناء أنظمة الدول، فهناك الحقوق المدنية وحدود الحريات الفردية، والنظام الأمني العسكري الذي يعمل على حماية الدولة من جميع الأخطار، وذلك في ظل السيادة للدولة إعلاء لمصلحة الجماعة على مصلحة الفرد، كما تناولت النظام القضائي الذي يكفل حق المساواة بين الأفراد ليس للمسلمين

فقط، ولكن لغير المسلمين كذلك، ولم تغفل الصحيفة حقوق الأقليات في النظام الإسلامي في ظل الحرية الدينية المبنية على قوله تعالى: ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾^{٤٥}.

كما تناولت الصحيفة جانباً مهماً مما يتعلق بالإقامة والسفر في ما يمكن أن يقابل في الأنظمة الحديثة ما يسمى بالهجرة والإقامة سعياً نحو الاستقرار والحفاظ على مصلحة المواطن المنتمي إلى حوزتها.

لقد كان من حكمة النظام الإداري بقيادة الرسول أنه لم يتفرد في اتخاذ القرار، وإنما أوجد مجلساً استشارياً من ذوي العقل والخبرة والرأي السديد، وهم من عرفوا بعد ذلك بالنقباء الذين مثلوا المجتمع المسلم، وإن كانت الروايات لا تشير بوضوح إلى عقد اجتماعات هؤلاء النقباء، ولكن تشير إلى أن الرسول -عليه الصلاة والسلام- كان يستشير أصحابه فرادى وجماعات ويأخذ بأرائهم كما حدث في غزوات بدر وأحد والأحزاب.

ليس هذا فحسب فقد كان الرسول -صلى الله عليه وسلم- يعمل بمبدأ التفويض، فقد فوض مكانه أبا بكر الصديق ليؤم الناس في الصلاة، كما تشير الروايات (أَنَّ امْرَأَةً أَتَتْ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَلَّمَتْهُ فِي شَيْءٍ فَأَمَرَهَا بِأَمْرٍ فَقَالَتْ أَرَأَيْتَ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنْ لَمْ أَجِدْكَ قَالَ إِنْ لَمْ يَجِدْنِي فَأَتِي أَبَا بَكْرٍ)^{٤٦}.

وكان الرسول ينيب عنه من يكون مسؤولاً على المسلمين ويقوم بتفسير أعمالهم في ظل عدم وجود الرسول، وكان ذلك على وجه الخصوص عندما يخرج الرسول في غزوة من الغزوات.

^{٤٥} القرآن، البقرة، ٢٥٦.

^{٤٦} أخرجه البخاري في صحيحه، باب "الاستخلاف" رقم الحديث: ٦٦٨٠.

وقد وجدت بعض المسميات الوظيفية التي تقترب في طبيعة عملها من بعض الوظائف في عصرنا الحاضر، مثل وظيفة الحاجب بصورتها البسيطة وليست بطبيعتها المعقدة، ووظيفة أمين السر التي تبوأها حذيفة بن اليمان كما روى ذلك الترمذي^{٤٧}.

ومن أبرز الوظائف التي ظهرت في ذلك الوقت الوظيفة الإعلامية، فقد كان مجموعة من الشعراء ينافحون عن الدين الإسلامي وعن الرسول بشعرهم، وكانوا يحتلون مكانة رفيعة وسط مجتمع يدرك أهمية اللغة العربية ببلاغتها وببساطتها، ومن أشهر هؤلاء حسان بن ثابت الذي لقب بـ (شاعر الرسول)، وكان الرسول يقول له: "أهجمهم وروح القدس معك"^{٤٨}، ومن الشعراء أيضا عبدالله بن رواحة، وكعب بن مالك، وجميعه لعبوا دورا مهما في تحقيق النصر للمسلمين في الكثير من الغزوات والمعارك التي خاضوها، وربما تكون هذه الوظيفة قريبة كذلك من وظيفة المتحدث الرسمي باسم الدولة.

وكانت المدينة المنورة تمثل عاصمة الدولة الإسلامية في ذلك الوقت، بينما تم تقسيم بقية أرجاء الدولة إلى وحدات إدارية كان الرسول يبعث فيها من يقوم عليها ويتابع شؤونها بمثابة والي المسؤول عنها^{٤٩}.

وفي هذا السياق فقد كان الرسول -صلى الله عليه وسلم- يحسن الاختيار الولاة بناء على الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية وأداء مهام العمل الموكلة إليه، فهذا أبو ذر الغفاري حين جاء إلى الرسول -صلى الله عليه وسلم- طالبا أن يوليه فقال: يا رسول الله ألا تستعملني؟، فقال له الرسول: (يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ

^{٤٧} راجع: سنن الترمذي، باب "مناقب حذيفة بن اليمان".

^{٤٨} الأولوسي، روح المعاني، بيروت، دار إحياء التراث، ١/٣١٧.

^{٤٩} الكرمي، حافظ أحمد عجم، ٢٠٠٦م، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم (دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، ص ٢٩ وما بعدها.

وَأَنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حِزْبِي وَنَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا) ^{٥٠}، فعلى الرغم من كون أبي ذر من السابقين الأولين إلى الإسلام، وقد قال فيه الرسول: (مَا أَقَلَّتْ الْعَبْرَاءُ وَلَا أَظَلَّتْ الْخَضْرَاءُ مِنْ رَجُلٍ أَصْدَقَ مِنْ أَبِي ذَرٍّ) ^{٥١}، إلا أنه لا مجال للمعاملة في تحمل المسؤولية، ولا بد من وضع الرجل في المكان الذي يناسبه، وهو مبدأ قرآني نجده في موقف سيدنا يوسف قي خطابه للملك عندما طلب منه أن يجعله أميناً على خزائن الدولة ﴿قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْهَا﴾ ^{٥٢}، وهو مطلب مبرر بكونه قادراً على حفظ الأمانة علماً بتدبيرها ومعرفة شؤونها، وكذلك عندما طلبت ابنتا سيدنا شعيب منه استئجار سيدنا موسى: ﴿قَالَتِ إِخْوَاهُ يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ ^{٥٣}، فالاستئجار مبرر بالقدرة على تحمل تكاليف العمل والأمانة والإخلاص فيه.

ولقد كان الرسول -صلى الله عليه وسلم- حاكماً يعرف قدرات أصحابه ويميز كفاءة كل واحد منهم، فقد ورد عنه قوله: عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ (أَرْحَمُ أُمَّتِي بِأُمَّتِي أَبُو بَكْرٍ وَأَشَدُّهُمْ فِي أَمْرِ اللَّهِ عُمَرُ وَأَصْدَقُهُمْ حَيَاءً عُثْمَانُ وَأَفْرُؤُهُمْ لِكِتَابِ اللَّهِ أَبِي بَنْ كَعْبٍ وَأَفْرَضُهُمْ زَيْدُ بْنُ ثَابِتٍ وَأَعْلَمُهُمْ بِالْحَلَالِ وَالْحَرَامِ مُعَاذُ بْنُ جَبَلٍ إِنْ لَكُلُّ أُمَّةٍ أَمِينٌ وَإِنَّ أَمِينَ هَذِهِ الْأُمَّةِ أَبُو عُبَيْدَةَ بْنُ الْجَرَّاحِ) ^{٥٤}.

^{٥٠} أخرجه مسلم في صحيحه، باب "كراهة الإمارة بغير ضرورة"، رقم: ٤٨٢٣.

^{٥١} أخرجه أحمد في مسنده، رقم: ٦٥١٩.

^{٥٢} القرآن، يوسف، ٥٥.

^{٥٣} القرآن، القصص، ٢٦.

^{٥٤} أخرجه الترمذي في سننه، باب "مناقب معاذ بن جبل وآخرون"، رقم: ٣٧٢٤.

وفي مبدأ العدالة في الإسلام الناس سواسية كأسنان المشط، لا فرق بين عربي ولا عجمي، ولا أبيض ولا أسود، وميزان التفاضل هو التقوى، ولا تشفع القرابة من المسؤول في تخفيف العقوبة، فالرسول يؤكد على ذلك بصوب مثل بأقرب الناس إليه عندما قال

في حديث طويل: (عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أَنَّ قُرَيْشًا أَهَمَّهُمْ شَأْنُ الْمَرْأَةِ الْمَخْزُومَةِ الَّتِي سَرَقَتْ فَقَالُوا وَمَنْ يُكَلِّمُ فِيهَا رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالُوا وَمَنْ يَجْتَرِئُ عَلَيْهِ إِلَّا أَسَامَةُ بْنُ زَيْدٍ حُبَّ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَكَلَّمَهُ أَسَامَةُ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَتَشْفَعُ فِي حَدٍّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ ثُمَّ قَامَ فَاخْتَطَبَ ثُمَّ قَالَ إِنَّمَا أَهْلَكَ الَّذِينَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ فَأَيُّ اللَّهِ لَوْ أَنَّ فُلَانَةً بَنَتْ مُحَمَّدٌ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا) ^{٥٥}.

وهذا هو النهج الذي سار عليه الخلفاء الراشدون بعد الرسول -صلى الله عليه وسلم-، فعمرو بن الخطاب يضرب أروع الأمثلة في هذا السياق عندما جاء ابن أحد الأقباط يشتكي من ابن عمرو بن العاص الذي ضربه بعد سبقه له، فأتاح له أن يأخذ حقه منه، وقال قولته المشهورة: "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرار" ^{٥٦}.

أما في مجال العلاقات الخارجية للدولة الإسلامية أو ما يسمى بـ (الدبلوماسية الإسلامية) فقد أعطت الدولة الإسلامية هذا الجانب حقه من الاهتمام، ولقد كان هذا ابتداءً بما ورد في القرآن الكريم في سورة الروم حيث قال الله - عز وجل - في بدايتها: ﴿أَلَمْ يَكُنِ اللَّهُ الَّذِي فِيهِ الْوَحْدَانُ الْأَوْثَانُ لَا يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا مَنْ أَمَرَ﴾ ^{٥٧}.

^{٥٥} أخرجه البخاري في صحيحه، باب "حديث الغار"، رقم: ٣٢١٦.

^{٥٦} اللالكائي، أصول اعتقاد أهل السنة والجماعة، ٦٧/٢.

بِضَعِ سِنِينَ لِلَّهِ الْأَمْرُ مِنْ قَبْلُ وَمَنْ يَعْذُ وَيُؤْمِنِدِ يَفْرَحِ الْمُؤْمِنُونَ بِنَصْرِ اللَّهِ يَنْصُرُ مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ^{٥٧}.

فالآية تلفت انتباه المسلمين إلى ضرورة الاهتمام بما يحيط بهم، وإن كانت دولتا الفرس والروم غير مسلمتين إلا أن ذلك يغير موازين القوى في المنطقة التي يعيش فيها المسلمون، وبالتالي لا بد من معرفة ذلك والاهتمام به، ولا سيما أن الروم هم من أهل الكتاب.

بينما توسعت دائرة العلاقات الخارجية للدولة لتشمل إرسال الرسل والبعثات إلى القبائل والملوك والأمراء للتعريف برسالة الإسلام والدعوة إلى اعتناقه، ومن هنا كانت وظيفة الرسول (السفير) تشكل أهمية كبيرة في ذلك الوقت، وامتد ذلك إلى العهود والمواثيق والأحلاف التي أبرمها الرسول مع اليهود والنصارى، وعقود الصلح والتحالف مع القبائل المختلفة، "فبعث دحية بن خليفة الكلبي إلى قيصر ملك الروم، وعبد الله بن حذافة السهمي إلى كسرى ملك فارس، وعمرو بن أمية الضمري إلى النجاشي ملك الحبشة، وحاطب بن أبي بلتعة إلى المقوقس ملك مصر، وعمرو بن العاص إلى عبد وجيفر ملكي عمان، وسليط بن عمرو إلى ثمامة بن أثال، وهوذة بن علي ملكي الهمامة، والعلاء بن الحضرمي إلى المنذر بن ساوى ملك البحرين، وشجاع بن وهب الأسدي إلى الحارث بن عبد كلال الحميري ملك تخوم الشام، ويذكر ابن سعد أن عياش بن أبي ربيعة المخزومي هو الذي أرسل إلى الحارث^{٥٨}.

^{٥٧} القرآن، الروم، ١-٥.

^{٥٨} انظر: ابن هشام، السيرة النبوية، ٦٠٧/٢.

وأرسل النبي -صلى الله عليه وسلم- مجموعة من الرسل إلى زعماء القبائل، فبعث ظبيان بن مرشد الدوسلي إلى بني بكر بن وائل، وجريز بن عبد الله البجلي إلى ذي الكلاع بن ناكور، وعمرو بن أمية الضمري إلى مسيلمة الكذاب^{٥٩}.

وتبدو النظرة السياسية للإدارة الإسلامية واضحة جلية من خلال كثرة عدد الرسائل التي بعث بها الرسول -صلى الله عليه وسلم-، وكذلك من خلال اتساع الرقعة الجغرافية التي شملتها تلك الرسائل، وهي تعكس الرغبة الصادقة في إقامة العلاقات مع هذه الجهات، وتعكس من جهة أخرى عمق التفكير الاستراتيجي في استثمار ما قد يستجد من هُدوء نفسي واستغلاله الاستغلال الأمثل من خلال العمل على نشر الدعوة الإسلامية في ظروف مواتية لذلك، كما قد يمتد جانب الاستفادة إلى الخبرات التي تمتلكها تلك الشعوب في الجوانب العلمية والمهنية المختلفة وكذلك زيادة عدد المسلمين بإضافة الشعوب التي تدخل الإسلام إليهم، وبذلك تقوى شوكة الدولة الإسلامية.

ولقد تطور النظام الإداري في الدولة من خلال إيجاد ما يسمى بالدواوين، فكان هناك ديوان الجند، وديوان المظالم، وديوان الرسائل، وهي تقابل الوزارات في وقتنا الحاضر.

^{٥٩} الكرمي، حافظ أحمد عجم، ٢٠٠٦م، الإدارة في عصر الرسول، ص ١٢٩، ١٢٨.

الفصل الثاني

التعريف بالإدارة الاستراتيجية وبيان ملامحها

تمهيد:

يجمع الخطاب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن التخطيط الاستراتيجي الفعال والإدارة الإستراتيجية الكفؤة سيكونان العصا السحرية في تحسين أداء القطاع الخاص العام، وخصوصاً أنه في عصرنا الراهن، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاص، إنتاجية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون محالته في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها^{٦٠} وهذا هو الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها.

وتنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء الذي يحقق لها المنافسة والريادة، وأن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها

^{٦٠} الدوري، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية -، عمك دار البازوري، ص ٣٩٩.

في إدارة استراتيجياتها، وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظمتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحت السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية حقلاً دراسياً ينظر إلى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما يتوقف ويموت بعضها الآخر، وبالتالي تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا، وتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة بالأجل لطويل، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهوماً، وأهميتها، مهامها، لأن منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

قبل الحديث عن الإدارة الاستراتيجية فقد رأينا أن نعرض نبذة عن مفهوم الإستراتيجية، لأن فهم معني الإستراتيجية يساعد على الوصول لمعني الإدارة الإستراتيجية" فالإستراتيجية تعد من المفاهيم الحديثة الاستعمال في الحقل الإداري وهي مصطلح مستعار أساساً من علوم الحرب والسياسة"، وتعرف كلمة الإستراتيجية بأنها: "فن التدبير الحربي ومعني بالذات فن استخدام القوى والموارد كلها لتحقيق الانتصار في الحرب"^{٦١}.

ويشير الدوري أن كلمة الإستراتيجية (Strategies) اشتقت من الكلمة اليونانية (Strategy) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال (Theart Generalship) وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام (New Word Dictionary Webster's) العسكرية. وقد عرفت الإستراتيجية حسب القاموس

^{٦١} المليحي، إبراهيم عبد الهادي، 2002 م، إستراتيجيات وعمليات الإدارة ، ط 1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص ١٩٤

بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها^{٦٢}، لكن إذا تناولنا مفهوم الإستراتيجية من الناحية الإدارية فإننا نقدر هنا إلى أن للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها^{٦٣}.

لذلك فمفهوم الإستراتيجية في الإدارة يعني " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية^{٦٤}.

فالإستراتيجية تركز على عملية استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف؛ للوصول لأهداف المؤسسة فهي: "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة"^{٦٥}. ويعرفها ألفريد تشارلز أنها "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف". ويعرفها أيضاً وهيلن هينجر أنها "خطة كلية شاملة تحدد للمنظمة كيفية إنجاز رسالتها وأهدافها"^{٦٦}.

^{٦٢} الدورى ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية-، مرجع سابق، ص ١٢

^{٦٣} الحسيني، فلاح حسن، 2000 م، الإدارة الاستراتيجية " مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة "، ص ١٣.

^{٦٤} السيد ، إسماعيل محمد، ٢٠٠٢ م، الإدارة الاستراتيجية، " مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثالثة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ٢.

^{٦٥} ماهر، أحمد، ٢٠٠٤ م، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، الدار الجامعية، مصر، ص ٢٠.

^{٦٦} مرسي، محمد نبيل، ٢٠٠٣ م، الإدارة الاستراتيجية " تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ٥٠.

وبعد هذا العرض يمكن للباحث أن يعرف الإستراتيجية بأنها: "رؤية مستقبلية بعيدة المدى تتخذها

المؤسسة، لتحقيق أهدافها، حيث تراعي هذه الرؤية أهداف المؤسسة، ورسالتها التي تتوافق مع البيئة المحيطة بها".

ففي ضوء الحديث السابق عن مفهوم الإستراتيجية تتضح الملامح الأولية لمفهوم الإدارة

الإستراتيجية، ولتوضيح المعنى بشكل أكبر سيعرض الباحث عدة تعريفات لمجموعة من الخبراء والمختصين، حيث

عرفها ثومبسون واستركلاند بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط

الإستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها" ^{٦٧}، في

حين عرفها انكوف، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها،

بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه

المنظمة، والغايات التي يجب أن تحقّقها" ^{٦٨}.

وعرف كل من جوش وجاويك الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي

تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من

خلال التنفيذ الملائم للمنظمة" ^{٦٩}.

^{٦٧} الدورى، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية-، ص ٢٥

^{٦٨} السيد، اسماعيل محمد، ٢٠٠٢ م، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-، ص ٧.

^{٦٩} مرسى، ٢٠٠٣ م، الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس-، ص ٢٣.

أما "دركر" فعرف الإستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".^{٧٠} في حين يعرف شاندلر الإستراتيجية على أنها: "تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسة وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".^{٧١}

ومن وجهة نظر روبرت نجد أن الإدارة الإستراتيجية تمثل "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".^{٧٢}

من العرض السابق يتضح لنا أن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رسالة المنظمة التي قامت من أجلها، أي أنها منظومة متكاملة تتضمن كلاً من رسالة المنظمة وأهدافها والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بالاستناد إلى إمكانيات المنظمة الداخلية.

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .

^{٧٠} الدوري ، زكريا مطلق، ٢٠٠٥ م، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات دراسية - ، ص ٢٧ .

^{٧١} الغالي، طاهر محسن منصور ، 2009م، إدارة وإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص ١٣ .

^{٧٢} الركابي ، كاظم نزار، ٢٠٠٤م، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة -، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، الأردن، ص ٢٥ .

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .
- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز .
- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .